

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN – CHILE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

***ANÁLISIS DEL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES
DE UNA CLÍNICA DENTAL***

por

DIEGO IGNACIO ORREGO BRITO

Profesor Guía:

Angela Zenteno Hidalgo

Concepción, enero 2018

Tesis presentada a la

DIRECCIÓN DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



Para optar al grado de

MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRÓLOGO

Corría el año 2012 cuando con Diego, y otros compañeros de Ingeniería Industrial, llegó -por esas casualidades de la vida- a nuestro conocimiento la existencia de una rama de la psicología enfocada en estudiar la felicidad en el trabajo. Un concepto abstracto y muy alejado de lo que usualmente se ve en la malla de una carrera de Ingeniería. Sin dudarlo ni por un segundo, supimos que esta temática marcaría nuestro futuro como estudiantes y también como profesionales.

5 Años después lanzábamos con Diego la primera Gerencia de la Felicidad en el sur de Chile, una iniciativa disruptiva a nivel organizacional, que nos permitió plasmar todos los conocimientos y experiencias recolectadas en un ciclo profesional dedicado al estudio del Bienestar y la Felicidad en las empresas. Participé en la primera etapa de este proceso; el diseño y la implementación de dicha Gerencia. Este trabajo viene a plasmar el resultado de este importante proceso y los aprendizajes derivados de él.

La importancia de estas temáticas surge desde una perspectiva de cambios sociales; nuestro interés por entender cómo y por qué florece el bienestar en el lugar de trabajo, no es más que el reflejo de una sociedad cada vez más consciente, pero también envuelta en un turbulento mar de cambios. En este contexto, surge la importancia de conducir estudios académicamente robustos, como éste, para lograr bajar el ruido que hoy nos abruma y encontrar las piezas del conocimiento que nos permitirán avanzar hacia el florecimiento de nuestra sociedad.

Lo que más llama la atención, y quizás la gran brecha hoy en este tipo de desafío, es lograr lo anterior: empaquetar el conocimiento y la experiencia, de modo que nos sirva de manera trascendente a individuos, organizaciones e investigadores. Lo que hoy queda, sin embargo, es la punta del iceberg: cuantas anécdotas, historias, experiencias, discusiones, conversaciones, sufrimientos y desafíos quedan atrás. Sólo Diego y quienes participaron de este proceso sabrán las emociones detrás de lograr una meta como ésta.

Sin lugar a dudas, el trabajo aquí presentado por Diego marca un hito a nivel nacional en lo científico y de gestión organizacional. Espero de corazón que este trabajo inspire a otros a seguir este camino; duro por ser una temática poco comprendida en un mundo laboral acostumbrado al corto plazo y a las exigencias del día a día, pero que trae frutos no sólo para

las organizaciones, sino que también para los individuos que en ellas buscan realizarse personal y profesionalmente.

Espero que el liderazgo de Diego en estas temáticas perdure en el tiempo y trascienda sus fronteras, para algún día cumplir nuestro sueño y ver que nuestras organizaciones sean un lugar proactivo en la promoción de la felicidad y el bienestar de sus colaboradores.

Alvaro Villena

Magíster en Ingeniería Industrial

Universidad de Concepción

Enero 2018



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero que todo a Angela Zenteno, quien fue mi profesora guía en este proceso. Ella confió en mí, y me guió para la concreción de esta investigación.

Agradezco a los profesores de mi comisión, que me ayudaron a perfeccionar este estudio.

Agradezco a Alvaro Villena, que juntos vivimos el sueño de instalar una Gerencia de Felicidad en una organización. Con él construimos esta visión de ver organizaciones florecientes en Chile.

Agradezco a Carlos Vukasovic, Director General de Clínica Dental Cumbre Sur. Él confió en las habilidades de dos ingenieros jóvenes que anhelaban ser parte de un proceso de transformación. Gracias a esto y a su liderazgo la Clínica va hacia una revolución que romperá los paradigmas de la gestión tradicional en Chile.

Agradezco a los colaboradores de la Clínica Dental Cumbre Sur de las sedes de Temuco y Concepción, que con su tiempo aportaron información valiosa para este trabajo.

Agradezco a mi familia: Sin el apoyo incondicional de mi madre y mi hermana no habría logrado finiquitar este proceso. A mi abuela por transmitirme valores en mi vida. A mi tío, por estar ahí siempre con nosotros. Por último a mi padre, que sin esas conversaciones largas por teléfono este proceso hubiese sido más duro de lo que fue.

Agradezco a mis amigos, que me apoyaron y me entregaron ánimo en este largo desafío.

Agradezco a Paula, que me supo transmitir un positivismo extraordinario a pesar de la diversidad.

Para finalizar, quiero agradecer a todas las personas y las organizaciones que estén haciendo transformaciones en esta dirección; que en mi humilde opinión, de esta forma, el mundo vivirá la Revolución hacia la Humanización.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
CAPÍTULO 1.....	1
Introducción.....	1
CAPÍTULO 2.....	5
Objetivos.....	5
2.1 Objetivos generales	6
2.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO 3.....	7
Marco teórico.....	7
3.1 Florecimiento: Perspectivas de la felicidad y el bienestar	8
3.1.1 Felicidad	8
3.1.2 Modelos de felicidad y bienestar	8
3.1.3 Felicidad en el trabajo	11
3.2. Una mirada crítica del positivismo	15
3.3 Comprendiendo el agotamiento emocional.....	16
CAPÍTULO 4.....	18
Marco empírico.....	18
4.1 Consecuencias de la felicidad en las organizaciones	19
4.1.1 La felicidad como predictor del desempeño laboral.....	20
4.1.2 La felicidad y el agotamiento emocional.....	21
4.1.3 Gestión de la felicidad: Una herramienta para el éxito organizacional.....	22
4.2 Hipótesis 1	24
4.3 Hipótesis 2.....	25
CAPÍTULO 5.....	26
Metodología.....	26
5.1 Diseño del estudio.....	28

5.1.1 Hipótesis 1	28
5.1.2 Hipótesis 2	29
5.2 Características de la muestra	29
5.3 Instrumentos de medición	31
5.4 Análisis de datos	35
5.4.1 Análisis de datos para la Hipótesis 1	35
5.4.2 Análisis de datos para la Hipótesis 2	38
CAPÍTULO 6.....	39
Resultados	39
6.1 Resultados relación felicidad individual con agotamiento y desempeño.....	40
6.1.1 Validación de datos SEM	41
6.1.2 Validación del modelo estructural de la relación de la felicidad individual con el agotamiento y el desempeño	46
6.2 Análisis longitudinal de la felicidad colectiva en el trabajo.....	67
6.2.1 Análisis empleados saludables por nivel general	67
6.2.2 Análisis empleados saludables por constructo	70
CAPÍTULO 7.....	74
Discusión	74
7.1 Hipótesis 1	75
7.2 Hipótesis 2.....	78
CAPÍTULO 8.....	91
Conclusiones, limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones.....	91
8.1 Limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones	92
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS	107
Anexo 1	107
Anexo 2	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la muestra para la Hipótesis 1. Elaboración propia.	30
Tabla 2. Características de la muestra para la Hipótesis 2. Elaboración propia.	31
Tabla 3. Variables latentes e ítems a evaluar en felicidad individual. Fuente: Butler y Kern (2016).	32
Tabla 4. Variables latentes e ítems a evaluar en felicidad colectiva. Fuente: Salanova et al. (2012).	33
Tabla 5. Variables latentes e ítems a evaluar en agotamiento. Fuente: Maslach y Jackson (1981).	34
Tabla 6. Estadísticos de asimetría y curtosis para el conjunto de datos de la Hipótesis 1. Elaboración propia.	42
Tabla 7. Pruebas de Kolmogorov-Smirnov para el conjunto de datos de la Hipótesis 1. Elaboración propia.	42
Tabla 8. Matriz de correlaciones de Pearson para el conjunto de datos de la Hipótesis 1. Elaboración propia.	44
Tabla 9. Alfas de Cronbach para el conjunto de datos de la Hipótesis 1. Elaboración propia.	45
Tabla 10. Análisis de Alfa de Cronbach al suprimir un elemento del instrumento de desempeño. Elaboración propia.	46
Tabla 11. Pruebas de normalidad univariante y multivariante del modelo estructural. Elaboración propia.	47
Tabla 12. Pruebas de normalidad univariante y multivariante del modelo estructural. Elaboración propia.	48
Tabla 13. Índices de bondad de ajuste de los modelos estructurales felicidad individual- desempeño y felicidad individual-agotamiento. Elaboración propia.	50
Tabla 14. Análisis de normalidad datos de emociones positivas y agotamiento. Elaboración propia.	51
Tabla 15. Estadísticos de cargas en los parámetros de estimación del análisis de máxima verosimilitud entre emociones positivas y agotamiento. Elaboración propia.	53
Tabla 16 Análisis de normalidad de engagement y agotamiento. Elaboración propia.	54
Tabla 17. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre engagement y agotamiento. Elaboración propia.	56

Tabla 18. Análisis de normalidad de relaciones positivas y agotamiento. Elaboración propia.	57
Tabla 19. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre relaciones positivas y agotamiento. Elaboración propia.	58
Tabla 20. Análisis de normalidad de sentido y agotamiento. Elaboración propia.	60
Tabla 21. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre sentido y agotamiento. Elaboración propia.	61
Tabla 22. Análisis de normalidad de logro y agotamiento. Elaboración propia.	63
Tabla 23. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre logro y agotamiento. Elaboración propia.	65
Tabla 24. Índices de bondad de ajuste de los 5 modelos estructurales de agotamiento con las variables de felicidad individual. Elaboración propia.	66
Tabla 25. Índices de bondad de ajuste de los 5 modelos estructurales desempeño con las variables de felicidad individual. Elaboración propia.	67
Tabla 26. Prueba de normalidad empleados saludables. Elaboración propia.	67
Tabla 27. Rangos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables. Elaboración propia.	68
Tabla 28. Estadísticos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables. Elaboración propia.	68
Tabla 29. Estadísticos descriptivos para empleados saludables en T1 y T2. Elaboración propia.	69
Tabla 30. Prueba de normalidad empleados saludables por constructo. Elaboración propia. ...	70
Tabla 31. Rangos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables por constructo. Elaboración propia.	71
Tabla 32. Estadísticos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables por constructo. Elaboración propia.	71
Tabla 33. Estadísticos descriptivos para empleados saludables por constructo en T1 y T2. Elaboración propia.	73
Tabla 34. Cuadro de mando integral Dirección de Felicidad Clínica Dental Cumbre Sur. Elaboración propia.	83
Tabla 35. Prácticas del Manual de Prácticas Organizacionales de la Clínica Dental Cumbre Sur. Elaboración propia.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO). Fuente: Salanova et al. (2012).....	13
Figura 2. Modelo estructural de la relación de la felicidad individual con el agotamiento y el desempeño. Elaboración propia.....	40
Figura 3. Resultados modelo estructural de la relación de emociones positivas con agotamiento. Elaboración propia.....	52
Figura 4. Resultados modelo estructural de la relación de engagement con agotamiento. Elaboración propia.....	55
Figura 5. Resultados modelo estructural de la relación de relaciones positivas con agotamiento. Elaboración propia.....	58
Figura 6. Resultados modelo estructural de la relación de sentido con el agotamiento. Elaboración propia.....	61
Figura 7. Resultados modelo estructural de la relación de logro con agotamiento. Elaboración propia.....	64
Figura 8. Niveles del constructo de empleados saludables del modelo Hero en la Clínica Dental Cumbre Sur sede Concepción en los períodos T1 y T2. Elaboración propia.....	78
Figura 9. Modelo de Gestión de Felicidad Clínica Dental Cumbre Sur - Dirección de Felicidad. Elaboración propia.....	79
Figura 10. Mapa estratégico de la Dirección de Felicidad de la Clínica Dental Cumbre Sur. Elaboración propia.....	82
Figura 11. Niveles por constructo de empleados saludables del modelo Hero en la Clínica Dental Cumbre Sur sede Concepción en los períodos T1 y T2. Elaboración propia.....	88

RESUMEN

ANÁLISIS DEL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES DE UNA CLÍNICA DENTAL

Diego Ignacio Orrego Brito

Enero 2018

En este trabajo se analizó la relación empírica de la felicidad individual con el desempeño laboral y el agotamiento emocional, además se probó que la institucionalización de una gerencia de felicidad aumenta los niveles de felicidad colectiva de los colaboradores en una clínica dental en el período de un año. A través de un análisis estadístico con el método de máxima verosimilitud en un modelo de ecuaciones estructurales se intentó probar la relación de la felicidad individual con el desempeño laboral y el agotamiento emocional, el modelo no obtuvo una bondad de ajuste aceptable, es por esto que se probaron modelos estructurales menos robustos que evidenciaron una relación aislada de la felicidad individual con el agotamiento emocional, obteniendo correlaciones significativas de -0,512 para las emociones positivas, -0,481 para el *engagement*, -0,508 para el sentido, y -0,361 para el logro. Con respecto al aumento de la percepción de la felicidad colectiva en los colaboradores tras la institucionalización de una gerencia de la felicidad se realizó el test de Mann-Whitney descartando la igualdad de medias. Como resultado se obtuvo un aumento de 7,46 a 7,89 en una escala de 10 puntos sobre la felicidad colectiva.

Palabras claves: Gestión de la felicidad laboral, felicidad, desempeño laboral, agotamiento emocional.

PROFESORA GUÍA: Ph.D. Angela Zenteno Hidalgo

PROGRAMA: Magíster en Ingeniería Industrial

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE WELL-BEING OF THE COLLABORATORS OF A DENTAL CLINIC

Diego Ignacio Orrego Brito

January 2018

This study examined the empirical relationship of individual happiness, work performance and emotional exhaustion, and found evidenced that the institutionalization of a happiness management department increased the levels of collective happiness of collaborators in a dental clinic in a one year period. Through statistical analysis, using maximum likelihood method in a structural equation model, the relationship of individual happiness with work performance and emotional exhaustion was tested. The model did not present an acceptable goodness of fit, which led to test less robust structural models that showed an isolated relationship between individual happiness and emotional exhaustion, obtaining significant correlations of -0.512 for positive emotions, -0.481 for engagement, -0.508 for sense, and -0.361 for achievement. In regard to the increase in the perception of collective happiness of the collaborators after the institutionalization of a happiness management department, the Mann-Whitney test was carried out, discarding the equality of means. The result showed an increase of collective happiness from 7.46 to 7.89 on a scale of 10 points.

Keywords: Happiness management at work, happiness, job performance, emotional exhaustion.

THESIS SUPERVISOR: Ph.D. Angela Zenteno Hidalgo

PROGRAM: Master in Industrial Engineering

CAPÍTULO 1

Introducción



Las organizaciones están insertas en un contexto de cambio social y económico constante. En este contexto ocurren crisis y oportunidades, que son aprovechadas por las decisiones y el trabajo en conjunto de los colaboradores de las organizaciones. Gestionar adecuadamente la motivación, el compromiso y la salud de los colaboradores parece ser primordial para el éxito organizacional. En el ámbito social estamos viviendo un cambio generacional importante, en donde las nuevas generaciones prefieren tener: (1) un balance positivo con su vida y el trabajo, (2) buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y superiores, (3) un ambiente laboral entretenido, (4) y el aprecio como el reconocimiento de las gerencias (Van de Bergh y De Wulf, 2017). Dentro de cuatro años, los millennials (nacidos entre 1980 y 1996) representarán un tercio de la fuerza de trabajo mundial, ellos prefieren tener un sentido que entregue significancia a su trabajo, de hecho el 92% de esta generación cree que el éxito de un negocio debe medirse por algo más que sus ganancias (Van de Bergh y De Wulf, 2017).

Las organizaciones positivas que promueven la salud física y psicológica, la construcción de sentido, las buenas relaciones, y promueven un trabajo centrado en los valores parecen ser la respuesta a este cambio que está ocurriendo. La academia ha reconocido satisfactoriamente estas necesidades; Seligman y Csikzentmihalyi (2000) propusieron que la psicología debía cambiar el foco exclusivo en lo negativo, e investigar sobre las fortalezas y las virtudes humanas y su efecto en las personas y las sociedades. Lo anterior, es el nacimiento de una corriente científica llamada psicología positiva, esta corriente logró profundizar el estudio de lo positivo en distintos ámbitos. Uno de estos ámbitos es el organizacional, en donde se promueve un cambio organizacional positivo, cabe destacar que los estudios positivos en las organizaciones han aumentado, desde 1965 al 2014, en un 139% (Cameron y McNaughtan, 2014). Debido a este aumento de estudios en lo positivo de las organizaciones es que se han creado corrientes de estudio que buscan promover el florecimiento en los espacios de trabajo (Luthans, 2002; Bakker y Schaufeli, 2008; Cameronm Dutton y Quinn, 2003).

Debido a la reciente incorporación del estudio de organizaciones positivas, es que se debe profundizar en cómo la felicidad y el bienestar de los colaboradores afecta en el éxito organizacional. Por ejemplo, variados estudios han relacionado algunas variables del bienestar psicológico con el desempeño laboral (Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Petty et al., 1984; Wright et al., 1993; Wright y Bonnet, 1997b) y el agotamiento emocional en el trabajo (Meyer y Shack, 1989; Watson y Clark, 1984; Salanova et al., 2000). Estas investigaciones relacionan

las variables de éxito organizacional, como el desempeño y el agotamiento emocional, con variables aisladas del bienestar psicológico, pero no relacionan a los constructos definidos actualmente de felicidad con las variables de éxito en la organización. Las definiciones de felicidad actualmente consideran las perspectivas hedónicas y eudaimónicas de la felicidad, lo que conlleva un conjunto de variables que logran definir a la felicidad como algo más que la satisfacción; de hecho el modelo PERMA (Seligman, 2012) y el modelo HERO (Salanova et al., 2012) proponen variables como las emociones positivas, la confianza, el sentido, entre otras para definir la felicidad en distintos niveles. Es por esto que esta investigación busca relacionar la felicidad a nivel individual con el desempeño laboral y el agotamiento emocional, como también los niveles de felicidad colectiva de los colaboradores cuando se gestiona la felicidad en la organización.

Esta investigación se desarrolló en la Clínica Dental Cumbre Sur con sedes en Concepción y Temuco, con una fuerza de trabajo de 240 personas aproximadamente. Esta organización posee una gerencia de la felicidad que busca potenciar el bienestar y la felicidad de los colaboradores. Esta gerencia fue creada en abril del 2017 como respuesta a una necesidad tangible de la gestión de los recursos humanos, debido a un estudio de la felicidad en la organización en el año 2016. La gerencia posee un instrumento de medición para evaluar la felicidad a nivel individual como colectivo y el desempeño laboral de los colaboradores, debido a esto es que se puede investigar la relación de la felicidad individual con el desempeño y el agotamiento emocional. Además, este instrumento permitirá en esta investigación observar si la preocupación a nivel estratégico de una organización sobre la felicidad de los colaboradores permite aumentar los niveles colectivos de felicidad en éstos.

Para probar la relación de la felicidad individual de los colaboradores con su desempeño laboral y el agotamiento emocional, se ha decidido aplicar en los colaboradores de Concepción y Temuco el propio instrumento de la organización. Este instrumento se compone por ítems del modelo PERMA (Butler y Kern, 2016) adaptado al trabajo, el constructo de empleados saludables del modelo HERO (Salanova et al., 2012) y una herramienta para medir desempeño creada por la organización, a este instrumento se le agregó los 5 ítems que miden el agotamiento emocional en el cuestionario de Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1981). Para trabajar los datos obtenidos y evidenciar la relación de la felicidad individual con

el desempeño y el agotamiento emocional se trabajó con un modelo de ecuaciones estructurales bajo el análisis de máxima verosimilitud.

Debido al estudio realizado en el año 2016 que ayudó a instalar la gerencia de felicidad en el año 2017 se obtienen datos de la felicidad colectiva medida por el constructo de empleados saludables del modelo Hero. Es por esto que se logra tener una medición de la felicidad colectiva antes y después de la instalación de la gerencia de la felicidad, la primera medición se realizó en septiembre del 2016 y la segunda medición se realizó en septiembre del 2017. Para probar el aumento de la felicidad colectiva se compararon las medias del constructo general de empleados saludables y los constructos individuales de éste a través del método de Mann-Whitney (Mann-Whitney, 1947).

Los resultados para la relación de la felicidad individual con el agotamiento emocional y el desempeño no fueron probados, ya que el modelo estadístico no presentó un ajuste de medida aceptable. Sin embargo, se simplificó el análisis proponiendo 5 modelos SEM, logrando obtener un buen ajuste de medida. Estos modelos relacionan las variables del modelo PERMA de forma aislada con el agotamiento emocional, del análisis se obtuvo relaciones significativas para las emociones positivas, el *engagement*, el sentido y el logro con el agotamiento emocional. En cuanto a los niveles de felicidad colectiva, se apoyó el aumento de la felicidad colectiva con la institucionalización de una gerencia de felicidad, ya que las medias de la felicidad colectiva en el período de septiembre de 2016 y el período de septiembre de 2017 no son iguales, y el período de septiembre de 2017 presenta una media mayor en magnitud a la del período es mayor al período de septiembre de 2016.

El resto del documento se organiza de la siguiente forma: en el Capítulo 2 se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, en el Capítulo 3 se proporciona un marco teórico de la felicidad y la felicidad en el trabajo, en el Capítulo 4 se presenta evidencia empírica de las consecuencias de la felicidad en las organizaciones, además se proponen las hipótesis a probar en la investigación, en el Capítulo 5 se describe la metodología de la investigación, en el Capítulo 6 se exponen los resultados de la investigación, en el Capítulo 7 se discuten los resultados de la investigación, y por último en el Capítulo 8 se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 2

Objetivos



2.1 Objetivos generales

- Relacionar la felicidad individual en el trabajo con el agotamiento emocional y el desempeño laboral.
- Demostrar que los niveles de felicidad colectiva de los colaboradores aumentarán con la gestión de la felicidad en la organización.

2.2 Objetivos específicos

- Proveer de una revisión de la literatura de felicidad y felicidad en el trabajo.
- Proveer de una revisión de evidencia empírica de las consecuencias de la felicidad en el trabajo.
- Lograr una muestra de datos que apoyen los objetivos generales.



CAPÍTULO 3

Marco teórico



3.1 Florecimiento: Perspectivas de la felicidad y el bienestar

3.1.1 Felicidad

Perspectivas de la felicidad

La búsqueda de la felicidad o el bienestar parece ser uno de los temas más persistentes de interés humano (Russell, 1930). En términos generales, cuando los investigadores utilizan el término felicidad, generalmente, se refieren al bienestar psicológico o subjetivo de un individuo (Diener, 1984; Diener et al., 1999). El entendimiento de la felicidad y el bienestar en los seres humanos desemboca principalmente en dos perspectivas distintas, siendo éstas complementarias en las investigaciones empíricas del bienestar. Las dos perspectivas son la hedónica y la eudaimónica, que se basan en diferentes puntos de vista de la naturaleza humana y en cómo se constituye una buena sociedad (Ryan y Deci, 2001). A continuación se presentan las dos perspectivas de la felicidad.

Hedónica - Vista hedónica de la felicidad (procura placer): Sentimientos agradables y juicios favorables, que brindan satisfacción con la vida en áreas específicas tales como: las relaciones, la salud, el trabajo y el ocio. Éstos afectan el equilibrio y tienen una preponderancia de sentimientos positivos y relativamente pocos sentimientos negativos (Diener et al., 1999). Según Kahneman (1999), el bienestar es placer o felicidad lo que se alinea con la vista hedónica de la felicidad.

Eudaimónica - Vista eudaimónica de la felicidad (plenitud de ser): Implica hacer lo que es virtuoso, moralmente correcto, fiel a uno mismo y significativo (Ryan y Deci 2001; Ryff y Singer 2008); es decir, dar cumplimiento a la verdadera naturaleza de uno mismo (Waterman 1993). Como también, fruncir los objetivos importantes o auto-concordantes, y el uso y el desarrollo de habilidades y talentos propios, independientemente de lo que uno puede llegar a sentir (Seligman 2002; Sheldon y Elliot 1999; Warr 2007).

3.1.2 Modelos de felicidad y bienestar

Existen distintos modelos de bienestar en la literatura, que se explican desde distintas vistas de la felicidad o el bienestar (Hone et al., 2014). Los modelos básicamente son definidos para lograr entender la felicidad desde un punto de vista descriptivo y en muchos casos dan

parámetros para lograr cuantificar o medir los niveles de felicidad en las personas. A continuación, se presentan 5 modelos de felicidad a nivel individual.

Auténtica Felicidad

La teoría de la auténtica felicidad surge con el fin de describir la felicidad. En esta teoría la felicidad se compone de tres elementos, las emociones positivas, el *engagement* y el sentido. Esta teoría está estrechamente ligada a la satisfacción con la vida, y su objetivo es aumentar esta satisfacción (Seligman, 2002). En consideración que esta teoría explica la felicidad desde el punto de vista de la satisfacción con la vida se relación con la vista hedónica de la felicidad.

PERMA

La teoría del bienestar según Seligman (2011) es una teoría de decisiones no coaccionadas que contiene 5 elementos que las personas libres elegirán por su valor intrínseco. Estos 5 elementos se agrupan en el modelo PERMA y tiene relación tanto con la vista hedónica, como eudaimónica de la felicidad. Cada uno de estos elementos debe cumplir tres propiedades:

- i. Contribuir al bienestar.
- ii. Muchas personas lo buscan por su valor intrínseco, no únicamente para conseguir alguno de los otros elementos (Cohen et al., 2006).
- iii. Se define y mide de forma independiente del resto de los elementos (exclusividad).

A continuación se presentará cada elemento del modelo PERMA de acuerdo a la definición propuesta por Seligman (2011). Cabe destacar que cada elemento es representado por una letra del nombre del modelo en inglés.

Emoción positiva (P: *Positive Emotions*): El elemento emoción positiva (la vida placentera) es el primero de la teoría del bienestar. En este elemento se traduce a la felicidad y a la satisfacción con la vida como medidas subjetivas de este elemento. Como elemento hedónico o placentero, la emoción positiva engloba todas las típicas variables subjetivas del bienestar: placer, éxtasis, comodidad, calidez, etc. Sin embargo, aunque el elemento descrito por Seligman sugiere solamente la concreción de una vida placentera, numerosos estudios han demostrado que las emociones positivas generan herramientas al largo plazo que nos ayudan

en nuestra forma de pensar y en las adversidades futuras (Fredrickson, 1998, 2001; Frijda, 1986).

Engagement (E): Al igual que la emoción positiva este elemento se valora de forma subjetiva. *Engagement* describe la relación de la felicidad con adquirir compromisos y verse involucrado en diferentes eventos cotidianos, sean estos placenteros o no. Además, Seligman lo asocia al concepto *flow*, este concepto se puede explicar respondiendo una serie de preguntas: ¿Estaba totalmente absorto en la actividad? ¿Perdió la conciencia de sí mismo? ¿Se ha detenido el tiempo para usted? (Csikszentmihalyi, 1996). En fin, el *Engagement* es poner parte de sí en todo aquello que se hace, utilizando nuestras fortalezas y pasiones.

Relaciones (R: *Positive Relationships*): Este elemento es de vital importancia, primero que todo, somos seres sociales. Por otro lado, las relaciones que se orientan de forma constructiva favorecen el nivel de bienestar. Cultivar relaciones positivas con otros, permite sentir compañía, gratificaciones y a la vez son un antídoto en momentos adversos. Las relaciones positivas no sólo nutren la vida social, sino que también la vida interior.

Sentido (M: *Meaning*): Este elemento apunta a pertenecer a y estar al servicio de algo que uno considera más importante que el yo. En comparación con los elementos Emoción Positiva y *Engagement*, el Sentido no es del todo subjetivo, por ende el Sentido no se limita a un estado subjetivo, ya que requiere de juicio más desapasionado y más objetivo, de lógica y coherencia.

Logro (A: *Accomplishment*): Las personas persiguen el éxito, los logros, las victorias, los rendimientos y el virtuosismo por su valor intrínseco. Es por esto que este elemento es elegido para la Teoría del Bienestar. El logro es valorado intrínsecamente y no necesariamente tiene que ser en parte ligado al Sentido y/o el *Engagement*.

Modelo de los tres factores principales

El modelo identificado por Sheldon y Lyubomirsky (2004) identifica tres factores que influyen en el nivel de felicidad de una persona. El primero es el factor genético o el punto de ajuste de la felicidad, el segundo son los factores circunstanciales o contextuales de la vida de la persona, y el tercer factor son los actos intencionales de las personas. Este modelo define una relación porcentual de cómo actúan estos factores en los niveles de felicidad de una persona,

siendo la felicidad explicada en un 50% por el factor genético, en un 40% por los actos intencionales, y en un 10% por el factor circunstancial.

SWB

El enfoque de Bienestar Subjetivo (SWB, por su nombre en inglés *Subjective well-being*) (Diener y Lucas 1999), intentan explicar la felicidad desde la vista hedonista. El SWB se centra en tres componentes: la satisfacción con la vida, ausencia de estado de ánimo negativo y presencia de ánimo positivo. Según DeNeve (1999), el SWB se determina, en un grado sustancial, por factores genéticos y es estable al ciclo de vida.

PWB

El *Psychological Well-Being* (PWB) (Ryff y Keyes, 1995) es un enfoque multidimensional, que se condice con la vista eudaimónica de la felicidad. Este enfoque explica el bienestar desde 6 componentes: la autonomía, el crecimiento personal, la auto-aceptación, propósito de vida, el dominio y las relaciones positivas.

3.1.3 Felicidad en el trabajo

En las últimas dos décadas, han surgido una serie de nuevas definiciones, que reflejan algún tipo de felicidad o de la experiencia afectiva positiva en el lugar de trabajo. Lo que tienen en común estas descripciones es que todas se refieren a juicios agradables (actitudes positivas) o experiencias placenteras (sentimientos positivos, estados de ánimo, las emociones, los estados de *flow*) en el trabajo (Fisher, 2010). Uno de los hallazgos más aceptado en este campo es que el trabajo contribuye de forma sustancial al bienestar y la felicidad (Fisher, 2010; Warr, 2007). Además, también se ha demostrado que el bienestar de los colaboradores es fundamental para lograr el éxito organizacional (Page y Vella-Brodrick, 2009).

En términos generales, Bakker y Oerlemans (2011), han conceptualizado el bienestar relacionado con el trabajo como la situación en la que un colaborador está satisfecho con su trabajo y segundo cuando experimenta frecuentemente emociones positivas, como la alegría y la felicidad.

Según Maenapothi (2007), la felicidad en el lugar de trabajo significa una situación en donde los colaboradores de una organización están feliz de trabajar y no sienten que esto es un

trabajo, son eficientes y alcanzan metas específicas, tanto en lo personal como en los niveles organizacionales. En la misma línea, El Great Place to Work Institute sugiere que los colaboradores son felices cuando confían en las personas con las que trabaja, están orgullosos de lo que hacen y les agradan las personas con las que trabajan.

En paralelo con el aumento de la Psicología Positiva en la pasada década, también ha habido un creciente interés por el lado bueno de la vida organizacional (Bakker y Oerlemans, 2011) llamando la atención los fenómenos positivos como el *engagement*, el bienestar, y las experiencias afectivas positivas en el trabajo. En este sentido, el campo del comportamiento organizacional positivo se ha convertido en el nuevo enfoque de la psicología positiva, que se define como “el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento en los lugares de trabajo de hoy en día” (Luthans, 2002, p. 59).

El Comportamiento Organizacional Positivo se focaliza en las condiciones psicológicas positivas individuales y fortalezas de los recursos humanos que están relacionados con el bienestar del empleado o la mejora del rendimiento (Bakker y Schaufeli, 2008). Por lo tanto, el Comportamiento Organizacional Positivo proporciona un marco conceptual para el estudio de la felicidad y el bienestar subjetivo en las organizaciones.

Por otro lado, otra corriente importante que ha surgido a raíz del foco en lo positivo en las organizaciones es el Estudio Organizacional Positivo. Esta perspectiva pone al centro la bondad y el potencial humano, además se focaliza en las motivaciones, los facilitadores y los resultados que se asocian a los fenómenos positivos en las organizaciones (Cameronm Dutton y Quinn, 2003).

El Estudio Organizacional Positivo posee tres aspectos centrales: (1) la relación con las condiciones que fomentan el florecimiento a nivel individual, de grupo y organizacional, (2) se alinea con el desarrollo de las fortalezas y las capacidades en múltiples niveles, con el fin de comprender las características únicas que son fuente de excelencia, y por último (3) pone especial atención en las dinámicas de la organización que generan y explican el florecimiento y el potenciamiento de las fortalezas en todos los niveles (Dutton, Glynn y Spreitzer, 2008).

A partir de estos enfoques se han generado distintos modelos de cómo la organización logra potenciar la felicidad de sus trabajadores. Uno de estos estudios es el de Salanova et al. (2012) que busca entender los causantes de una organización saludable y resiliente.

Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

Las Organizaciones Saludables y Resilientes son: "organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus colaboradores y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo en tres niveles: (1) nivel de tarea, (2) nivel de ambiente social, y (3) nivel organizacional" (Salanova et al., 2012, p. 7). Esta definición se traduce en un modelo heurístico que explica los componentes de una organización saludable y resiliente. Este modelo complementa evidencia empírica y teórica sobre la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, el Comportamiento Organizacional y la Dirección de Recursos Humanos (Llorens, del Líbano y Salanova, 2009).

El modelo HERO posee tres constructos o elementos fundamentales que interaccionan entre ellos a diferentes niveles de análisis (Ver Figura 1). Estos elementos son (1) los recursos y prácticas organizacionales saludables, (2) los empleados saludables, y (3) los resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012).



Figura 1. Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO). Fuente: Salanova et al. (2012).

Recursos y prácticas organizacionales saludables: Las investigaciones de recursos humanos y Psicología de la Salud Ocupacional proporcionan gran parte de la base para identificar las

dimensiones específicas de los recursos y prácticas organizacionales y cómo éstas se conectan con colaboradores sanos y los resultados Organizacionales Saludables. Por ejemplo, la conservación de la teoría de los recursos entiende a los recursos "como aquellas entidades que son centralmente valorados por su propio derecho o actúan como medios para obtener objetivos centralmente valorados" (Hobfoll, 2002, p. 307). El Modelo de Demandas y Recursos en el trabajo supone un proceso de motivación en que el *engagement* en el trabajo (Un indicador de bienestar del colaborador) se predice por una combinación de demandas y recursos del trabajo. En definitiva los recursos son necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo, pero también son importantes por derecho propio. Lyubomirsk et al. (2005) proponen que los recursos ayudan a las personas a prosperar y tener éxito en el trabajo, además ayudan a ser más saludables en las relaciones sociales y el bienestar personal.

Salanova et al. (2012), proponen que la percepción de tarea y los recursos interpersonales podrían ser compartidos por miembros de un mismo equipo (Creencias compartidas) y mejorados a través de diferentes tipos de prácticas organizacionales saludables que tienen el potencial de promover la percepción de colaboradores y equipos saludables, como también los recursos compartidos en el equipo o a nivel organizacional.

Empleados saludables: Los empleados y los equipos saludables tienen recursos psicológicos positivos. Estos recursos son auto-evaluaciones positivas que se vinculan a la resiliencia, y se refieren al sentido y la capacidad de controlar y tener un impacto positivo en el medio ambiente de los individuos (Hobfoll et al., 2003). Son variadas las investigaciones que han demostrado el papel de estos recursos en la predicción del bienestar de los colaboradores. Por ejemplo, los estudios del capital psicológico positivo (PsyCap: recursos positivos de la eficacia, la esperanza, el optimismo y la capacidad de recuperación) muestran que éste se relaciona con el bienestar psicológico en el trabajo (Avey et al., 2010) que se conecta con los resultados deseables como el rendimiento en el tiempo (Peterson et al., 2011). Por otro lado, Xanthopoulou et al. (2009), encontraron que los recursos psicológicos como la autoeficacia, las competencias mentales y emocionales, la autoestima basada en la organización, y el optimismo están asociados positivamente con el bienestar.

En niveles colectivos Walumbwa et al. (2011), encontraron una relación significativa entre el PsyCap colectivo, la confianza con el rendimiento a nivel de equipo y el comportamiento de

ciudadanía organizacional. En el caso del *engagement* en el trabajo, estudios han encontrado que el *engagement* a nivel de equipo se relaciona positivamente con la salud del grupo (Menor ansiedad) y el desempeño del grupo (Salanova et al., 2003; Torrente et al., 2012).

Resultados organizacionales saludables: La excelencia es un indicador importante de resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012). Algunas definiciones de organizaciones saludables se han basado en esta premisa. Corbett (2004, p. 125), define a las organizaciones saludables como "organizaciones que adoptan un enfoque estratégico en la excelencia, lograr grandes resultados y convertirse en organizaciones saludables, ya que sus líderes comprenden la relación dinámica y el equilibrio que existe entre los empleados, los clientes y las partes interesadas". Salanova et al. (2012), agregan que además es importante considerar la responsabilidad social y la satisfacción y lealtad del cliente en la construcción de una organización saludable; lo anterior se propone ya que las organizaciones que están inmersas en un mercado internacional están sumergidas en una estructura económica que está migrando de una economía basada en productos a una economía basada en los servicios. Por lo tanto, una organización saludable tiene relaciones positivas con su entorno extra-organizacional, con la comunidad local, la sociedad en general y sus propios clientes.

3.2. Una mirada crítica del positivismo

En un mundo donde la competencia es a escala global, la corrección de las debilidades no es suficiente para alcanzar el éxito. Bajo esta premisa romper las reglas de la gestión tradicional enfocándose en las fortalezas y las virtudes humanas, desafiando los paradigmas tradicionales, puede ser una respuesta. Sin embargo, un enfoque en lo positivo puede promover una visión más benévola de las personas de lo que realmente se puede justificar, incluso centrarse únicamente en lo positivo puede atribuirse a los vicios y lo que no se considera acorde al contexto social en el comportamiento organizacional (Luthans y Youssef, 2007). Además, lo que se considera positivo (o negativo) depende en gran medida de los valores culturales, de hecho las virtudes de una cultura pueden no ser compartidas en otra cultura (Luthans y Youssef, 2007). Por último, separar lo negativo de lo positivo, puede generar más pérdidas que ganancias, debido a que éstos están estrechamente relacionados (Luthans y Youssef, 2007).

Algunas investigaciones han argumentado que ciertas características consideradas positivas pueden jugar en contra de las variables de éxito en una organización. El optimismo poco

realista puede generar evasión de responsabilidades (Peterson, 2000), la falsa esperanza puede terminar en una mala asignación de recursos y energías ocupados en objetivos ineficaces (Luthans y Youssef, 2007), por otra parte el exceso de confianza obstaculiza el desempeño posterior (Vancouver et al., 2002). Incluso se ha señalado que la ausencia de psicopatologías no explica el funcionamiento óptimo, la satisfacción y el florecimiento (Seligman, 2002).

Esta investigación no sugiere una exclusión de los enfoques negativos o los enfoques que buscan corregir las debilidades en el contexto organizacional o del trabajo, al contrario busca complementar los enfoques tradicionales de gestión con la administración de las fortalezas y virtudes humanas. Se necesita un enfoque más integrador para la comprensión de la dinámica del éxito y el fracaso en el entorno actual, entendiendo que cuando lo positivo o lo negativo se desaprueba o se trabaja de forma aislada el uno del otro deja mucho que desear (Luthans y Youssef, 2007). Además, la Psicología Positiva, de donde desembocan las corrientes de Psicología Organizacional Positiva, concibe que el estudio de esta corriente es un complemento a lo que ya se está trabajando en la psicología tradicional.

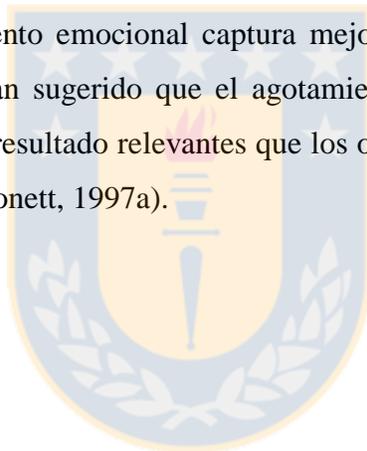
3.3 Comprendiendo el agotamiento emocional

El agotamiento emocional ha sido vinculado a problemas fisiológicos, depresión, dificultades en el entorno familiar y un colapso general de los sentimientos de comunidad (Kahill, 1988; Maslach y Leiter, 1997). Además, el agotamiento emocional se vincula con niveles más bajos de compromiso y una mayor probabilidad de buscar empleo en otro lugar (Lee y Ashforth, 1996; Wright y Cropanzano, 1998). Comprender los procesos del agotamiento emocional y sus relaciones con otras variables generará una fuente de conocimiento para las preocupaciones humanas, además en el ámbito organizacional la comprensión del agotamiento ayudará a promover el desarrollo de organizaciones más humanas y florecientes. Es por esto, que en esta investigación se propuso una relación entre la felicidad individual y el agotamiento emocional como componente principal del *burnout*.

La comprensión del agotamiento emocional, parte con la definición del modelo de *burnout* de Maslach (1982). El síndrome de *burnout*, en particular su relación con el estrés interpersonal prolongado en el trabajo, ha sido estudio de distintos campos. Maslach y Jackson (1981), define el síndrome del *burnout* en tres dimensiones: Agotamiento emocional (Sensación de estar "vacío") como componente central, despersonalización (Actitud negativa, cínica hacia el

trabajo o los destinatarios) y reducción del logro personal o eficacia profesional (Evaluación negativa de los logros en el trabajo), siendo éstos dos últimos componentes adicionales (Cropanzano, et al., 2003). Siendo el agotamiento el componente central del *burnout*, cabe destacar su definición desde este síndrome, además otros investigadores confirman que el agotamiento emocional se considera un componente del *burnout* (Wright y Cropanzano, 1998). Por lo tanto, por definición el agotamiento emocional es un estado crónico de agotamiento físico y emocional que resulta de solicitudes de empleo y excesivas molestias continuas (Zohar, 1997).

Aunque el *burnout* es un modelo de tres partes, varias investigaciones han precisado que el agotamiento emocional es el componente principal para comprender el proceso del *burnout* (Baba et al., 1998; Cordes y Dougherty, 1993; Gaines y Jerimer, 1983; Zohar, 1997). Las razones para esto son tanto conceptuales como empíricas; conceptualmente, Shirom (1989) argumentó que el agotamiento emocional captura mejor el significado central del *burnout*. Empíricamente, estudios han sugerido que el agotamiento emocional se relaciona con más fuerza con las variables de resultado relevantes que los otros componentes del *burnout* (Lee y Ashforth, 1996; Wright y Bonett, 1997a).



CAPÍTULO 4

Marco empírico



4.1 Consecuencias de la felicidad en las organizaciones

Existen variadas pruebas sobre que las experiencias de felicidad en el trabajo tienen importantes consecuencias en las organizaciones (Fisher, 2010). En niveles transitorios de estudio, por ejemplo a nivel de día, el estado de ánimo positivo se asocia a la creatividad y la proactividad en el mismo día, incluso predice creatividad y proactividad al día siguiente (Amabile et al., 2005; Fritz y Sonnentag, 2009); también el estado de ánimo positivo parece reducir los conflictos interpersonales y mejorar los resultados de negociación cooperativa (Baron et al., 1990). Por otro lado, estados de ánimos positivos momentáneos tienen implicancia en los procesos motivacionales, Erez e Isen (2002), encontraron que el afecto positivo se relaciona con el mayor rendimiento y la persistencia a las tareas, como también actúan sobre la motivación por el aumento de la esperanza, las instrumentalidades y las valencias positivas.

A nivel individual la satisfacción laboral y el compromiso organizacional están negativamente relacionados con la ausencia (Mathieu y Zajac, 1990) y el comportamiento contraproducente en el trabajo (Dalal, 2005), y positivamente relacionados con el comportamiento de ciudadanía organizacional (Desempeño contextual) (LePine et al., 2002). La satisfacción en el trabajo se relaciona negativamente con la depresión, la ansiedad y el agotamiento, y positivamente con la salud física (Faragher et al., 2005). Harrison et al. (2006) demostraron que la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional es un fuerte predictor de la efectividad individual, la tardanza, el ausentismo y la rotación. Este estudio permitió a Harrinson et al. (2006) concluir que la actitud positiva es una poderosa causa de la eficacia individual en el trabajo. Staw y Barsade (1993), encontraron que los afectos positivos se relacionan con un mejor desempeño en la toma de decisiones de gestión y tareas interpersonales. Por otro lado, el grado de sentido y experiencia de emociones positivas en el trabajo por parte de los colaboradores predice índices de rendimiento, aumento de sueldo, y apoyo social (Staw et al., 1994).

A nivel colectivo la felicidad en la organización predice a menudo resultados de excelencia. Brown y Lam (2008), confirmaron que la satisfacción de los colaboradores en una unidad predice la satisfacción del cliente y las percepciones de la calidad del servicio. Un metanálisis mostró que el *engagement* colectivo de los colaboradores está significativamente relacionado con la satisfacción del cliente, el beneficio, la productividad, la rotación del personal y la

seguridad (Harter et al., 2002). Otros estudios a nivel colectivo sobre actitudes positivas en el desempeño organizacional relacionan estas actitudes con la satisfacción del cliente, los beneficios económicos organizacionales futuros, y el nivel de venta futuro (Koys, 2001; Patterson et al., 2004).

4.1.1 La felicidad como predictor del desempeño laboral

La hipótesis de los colaboradores felices-productivos ha intrigado a los estudiosos de la organización desde los experimentos seminales de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939). Esta hipótesis plantea que los colaboradores felices tienen niveles de comportamiento más altos de desempeño relacionado con el trabajo que los colaboradores descontentos (Brief, 1998; Spector, 1997). Cabe destacar, que esta hipótesis ha sido tratada por la satisfacción en el trabajo con el rendimiento, es por esto que para muchos investigadores, la satisfacción laboral y la felicidad se han vinculado estrechamente entre sí (Wright y Doherty, 1998). Por ende, muchas investigaciones que relacionan la felicidad con el desempeño, generan sus mediciones de felicidad con la satisfacción con la vida o el trabajo.

El trabajo de Iaffaldano y Muchinsky (1985) reportó una correlación promedio de 0,17 entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Este trabajo representó las correlaciones promedios con el desempeño laboral sobre cada una de las facetas usadas para medir la satisfacción, por ende cuando se confina una medida de satisfacción general en el trabajo la correlación corregida es de 0,29 (Judge et al., 1998). En otro metanálisis realizado por Petty et al. (1984) se observó una correlación de 0,31 entre la satisfacción laboral global y el desempeño.

Distintos teóricos de las organizaciones han reconocido los importantes gastos, tanto en términos humanos como financieros, atribuibles a un bienestar psicológico disfuncional (George, 1992; Quick et al., 1997). Por ejemplo, la depresión, la pérdida del autoestima, la hipertensión, el alcoholismo y el consumo de drogas han demostrado estar relacionados con un bienestar psicológico disfuncional (Ivancevich y Matteson, 1980). Debido a que estas variables se relacionan con la disminución de los resultados del trabajo (Quick et al., 1997), se investigó la relación entre el bienestar psicológico y el rendimiento, y Wright et al. (1993) y Wright y Bonnet (1997b), encontraron que el bienestar psicológico está relacionado positivamente con calificaciones de desempeño.

Un estudio longitudinal de dos años demostró que el *engagement* laboral predice el bienestar (es decir, bajos niveles de mala salud y alta satisfacción con la vida) y el rendimiento laboral, además se encontró que el *engagement* en el trabajo predice aumentos futuros en el rendimiento laboral (Shimazu et al., 2015). Por último, varias investigaciones han demostrado una relación significativa entre el bienestar subjetivo y la satisfacción en el trabajo (Diener et al., 1999; Judge y Locke, 1993).

4.1.2 La felicidad y el agotamiento emocional

Los espacios de trabajo actualmente tienen un dinamismo cada vez mayor, mayor dependencia de coordinación en el trabajo en equipo, un ritmo constante de cambio y probablemente mayores inseguridades laborales. Por ende, la salud psicológica y física de los colaboradores en los espacios de trabajo es primordial para el éxito organizacional.

El estudio meta-analítico de Seidler et al. (2014), examinó seis estudios que investigaron la relación entre las características de la tarea laboral y el agotamiento emocional. En cinco de estos estudios, se evidenció la asociación entre la alta carga de trabajo, las demandas cuantitativas, la sobrecarga y el desarrollo del agotamiento emocional (Componente central del burnout). Todos estos estudios encontraron un aumento estadísticamente significativo en el agotamiento emocional entre personas con gran carga de trabajo o altas demandas cuantitativas (Sobrecarga). Por otra parte, Van Vegchel et al. (2004) encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre las demandas emocionales y el agotamiento emocional, además en el mismo estudio encontraron una relación significativa entre el bajo control del trabajo y el agotamiento emocional. Por último, Langballe et al. (2011) reveló una relación estadísticamente significativa entre la alta autonomía y el agotamiento emocional en médicos varones.

Por definición el agotamiento emocional es un adormecimiento emocional (Estar vacío), aunque al analizar la subescala de agotamiento emocional del Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1986); los ítems presentes en esta escala son más indicativos de la ausencia de emociones positivas o en su defecto la presencia de emociones negativas (o ambas), en lugar de la ausencia de emociones en general (Meyer y Shack, 1989; Watson y Clark, 1984). Wright et al. (2002) establecieron intercorrelaciones sustanciales entre el agotamiento emocional y las emociones positivas (-0,42). Salanova et al. (2000) pusieron a

prueba una estructura factorial compuesta por el burnout y un inventario del engagement, del análisis de regresión múltiple jerárquicos que se realizó en una muestra de 514 colaboradores pone en evidencia la relación del engagement con la predicción de bienestar psicológico subjetivo cuando se controla el burnout. Estas investigaciones relacionan a las emociones positivas y el engagement que son variables de la felicidad como un indicador de ausencia de agotamiento emocional.

4.1.3 Gestión de la felicidad: Una herramienta para el éxito organizacional

Según un artículo (Achor, 2011), las empresas en el mundo afirman que las personas son su mayor activo. Sin embargo, Conference Board Survey reveló que en 22 años de seguimiento, los empleados eran los más infelices respecto a los índices de satisfacción en el trabajo (Achor, 2011). Según Achor (2011), la satisfacción del trabajo no sólo es un elemento clave para predecir tasas de rotación, sino que también es una gran ventaja para las empresas que están insertas en la economía moderna. Del mismo artículo se refleja que en una década de investigación la felicidad aumenta significativamente algunos indicadores de éxito: Aumenta las ventas en un 37%, la productividad en un 31%, la precisión en las tareas en un 19%, y además mejora la calidad de vida y la salud de las personas (Achor, 2011).

Estas relaciones implican que la felicidad es un asunto crítico en la gestión de las organizaciones para que éstas proliferen con éxito. Stecher (2013), argumenta que en el caso de Chile la recepción de la psicología positiva y del discurso sobre la felicidad se ha producido especialmente en el ámbito de la salud mental, en el mundo de las empresas y la gestión de los recursos humanos. Es por esto que han ido en aumento en el mercado programas de formación académica en estas áreas, así como organizaciones que fomenten estos temas.

En el mundo empresarial, en el 2012 aparece la primera gerencia de la felicidad de Chile, en el Banco Estado Micro Empresas. Posteriormente, en Abril del 2017, nace la segunda Gerencia de Felicidad, en la Clínica Dental Cumbre Sur ubicada en Concepción y Temuco (<http://www.elsur.cl/>, 2017). Esta gerencia busca lograr la gestión de la felicidad con indicadores de felicidad individual y colectiva en el trabajo, y la aplicación de prácticas organizacionales que fomenten el bienestar en los espacios de trabajo.

Con esta evidencia se puede decir que el tema en Chile ya está inserto como objetivo formal de algunas organizaciones. Por ende, lograr generar investigaciones que sustenten esta realidad local, y que apoyen en la construcción de herramientas de gestión y creación de estrategias para aumentar el florecimiento en los espacios de trabajo en Chile, se vuelve un desafío para los académicos que estudian las organizaciones.

Sobre felicidad y el éxito organizacional en una clínica dental: Un caso en el sur de Chile

Según el informe anual de Tendencias anuales en sueldos, beneficios y lugares de trabajo 2014-2015 en Chile de Randstad Chile el 78% de las empresas en Chile consideran que crear y mantener un buen ambiente de trabajo es un desafío de alta prioridad de los Recursos Humanos en su compañía. Además, según el mismo estudio, 21% de las empresas en Chile consideran que para manejar el cambio en el lugar de trabajo es importante aumentar la inteligencia emocional. Es decir, las empresas empiezan a considerar dentro de sus gestiones la importancia de la gestión del bienestar en las organizaciones.

Así mismo, el estudio Workmonitor 2015 de Randstad Chile, arrojó que la satisfacción de los chilenos con su actual trabajo subió 10 puntos porcentuales en dos años; alcanzado un 70% de personas "a gusto" o "muy a gusto" con su empleador. Sin embargo, Chile se encuentra en la posición número 24 de las 34 naciones rankeadas en este estudio, en cuánto a satisfacción laboral se refiere y aún está bastante lejos de países como México, que alcanza cifras de 83% de satisfacción laboral. Una explicación para eso podría ser la postura de los ejecutivos, ya que el mismo estudio encontró que los ejecutivos mexicanos creen que el principal desafío de los recursos humanos es crear y mantener un buen ambiente de trabajo y aunque esto es una prioridad en aumento en Chile, aún no se equipara la gestión de otros países en estas materias.

En consecuencia, las cifras presentadas demuestran un aumento sobre la preocupación por el desarrollo de las personas en las organizaciones. En este contexto, es necesario apoyar a las organizaciones con investigaciones empíricas que relacionen la felicidad y las variables de éxito organizacional, con el fin de que se fomenten las prácticas positivas en las distintas organizaciones. Wright (2003) argumentó que el comportamiento organizacional positivo también debe considerar como metas viables la salud y la felicidad del empleado. Es por esto que es imperioso contar con evidencia empírica que relacione la felicidad como un factor crítico en el éxito organizacional y el éxito de los colaboradores. Concibiendo lo expuesto se

presenta el siguiente desafío en la Clínica Dental Cumbre Sur en las ciudades de Concepción y Temuco.

Esta clínica como se mencionó anteriormente posee una Gerencia de Felicidad, la cual está encargada de velar a un nivel estratégico por el bienestar y la felicidad laboral de los colaboradores. Es por esto que la gerencia realiza anualmente una medición de la felicidad individual y colectiva en los colaboradores de la organización con el fin de generar parámetros de control en la gestión de la felicidad. Por otra parte, la gerencia es la encargada de realizar las evaluaciones de desempeño y verificar distintas percepciones de los colaboradores en relación a sus puestos de trabajo. Con esta plataforma y entiendo la necesidad de demostrar una relación entre la felicidad y el éxito organizacional es que se propone esta investigación.

Diversos estudios han demostrado la relación positiva del bienestar psicológico o algunas variables de éste con el desempeño laboral (Wright et al., 1993; Wright y Bonnet, 1997b; Shimazu et al., 2015), además algunos estudios apoyan la relación negativa entre felicidad individual y agotamiento emocional (Wright et al., 2002; Salanova et al., 2000). En línea con las investigaciones mencionadas se plantea la siguiente hipótesis:

4.2 Hipótesis 1

La felicidad individual de los trabajadores de la Clínica Dental Cumbre Sur, se relaciona positivamente con su desempeño; y negativamente con el agotamiento emocional.

Por otro lado, la Clínica Dental Cumbre Sur sede Concepción, realizó la primera medición de la felicidad individual y colectiva en sus colaboradores en Septiembre del año 2016. La segunda medición de felicidad individual y colectiva se realizó formalmente por la Gerencia de Felicidad en Septiembre del año 2017. En consecuencia y acogiéndose en el fin de los campos de estudio como el comportamiento organizacional positivo (Luthans, 2002) y el estudio organizacional positivo (Cameronm Dutton y Quinn, 2003) que buscan gestionar positivamente el bienestar y la capacidades psicológicas para lograr resultados organizacionales positivos, es que se desea vislumbrar el efecto en el bienestar y la felicidad de los colaboradores de institucionalizar en la estrategia organizacional la felicidad y el

bienestar laboral (Institucionalización de una Gerencia de Felicidad). Por lo anterior, nace la siguiente hipótesis:

4.3 Hipótesis 2

La felicidad colectiva promedio percibida por los colaboradores de la Clínica Dental Cumbre, sede Concepción, aumentó con la institucionalización del bienestar de las personas como un elemento estratégico de la organización.



CAPÍTULO 5

Metodología



Este estudio se diseña para analizar el comportamiento en cuanto a felicidad individual y colectiva, desempeño y agotamiento de los colaboradores de la Clínica Dental Cumbre Sur con sedes en Concepción y Temuco. Los instrumentos de medición para la Hipótesis 1 son el PERMA-Profiler (Butler y Kern, 2016) para la felicidad individual, la sección de agotamiento del cuestionario adaptado al español de Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1981), y un instrumento propio de la Clínica Dental Cumbre Sur para medir desempeño; en cuanto a la Hipótesis 2 se utilizó los ítems del cuestionario del Modelo HERO para medir el constructo de Empleados Saludables (Salanova et al., 2012).

Para probar la Hipótesis 1 se realizó un estudio de cohorte con una muestra por conveniencia y el diseño de investigación es de carácter no experimental, transversal, correlacional-causal y *ex post facto*. Para probar la Hipótesis 2 se realizó dos mediciones con un año de diferencia entre cada una con muestras por conveniencia y el diseño de investigación es no experimental de tipo longitudinal. La muestra en la Hipótesis 1 corresponde a los colaboradores con contrato indefinido de las sedes de Concepción y Temuco que trabajaron en Septiembre del 2017, siendo un total de 174 colaboradores; la Hipótesis 2 corresponde a los colaboradores con contrato indefinido que trabajaron durante Septiembre del 2016 para la primera medición (n=93) y durante Septiembre del 2017 para la segunda medición (n=115).

El análisis de datos para la Hipótesis 1 se realiza con ecuaciones estructurales. El método estadístico utilizado en la Hipótesis 1 corresponde a un análisis de máxima verosimilitud en un modelo estructural. Se escoge este análisis por el tamaño de la muestra (entre 50 y 200) y por no presentar normalidad multivariada dado que este método no exige tal distribución en los datos.

El análisis de datos para la Hipótesis 2 se realiza con el test de Mann-Whitney para muestras con distribución anormal. La finalidad de aplicar este test es comparar las medias de felicidad colectiva y sus respectivos constructos en los distintos períodos de tiempo (2016 y 2017) para afirmar que existe una variación en éstas.

A continuación, se especifica la metodología utilizada en esta investigación, partiendo por el diseño del estudio, luego se presenta las característica de la muestra, posteriormente los instrumentos de medición, y por último el análisis de datos.

5.1 Diseño del estudio

Para probar las hipótesis planteadas en esta investigación, se diseñó un estudio de cohorte que analizó un grupo determinado de personas durante un periodo específico de tiempo. El universo en este estudio son los colaboradores de la Clínica Dental Cumbre Sur con sedes en Concepción y Temuco. Esta organización presenta una fuerza de trabajo de aproximadamente 240 personas. La organización se encuentra en un proceso de institucionalización de una gerencia de la felicidad que busca gestionar y fomentar la felicidad en los espacios de trabajo. Es por esto que se ha elegido a esta clínica para evidenciar los efectos de la felicidad sobre algunas variables críticas de éxito en la organización.

La Clínica Dental Cumbre, sede Concepción, es una organización que presta servicios odontológicos. Esta organización se compone de cuatro áreas: la Dirección de Administración, la Dirección Comercial, la Dirección Clínica y la Dirección de Felicidad. En temas operativos se puede dividir a la clínica en tres áreas de acción: Administración (Administración, y Felicidad), Comercial y Clínica.

5.1.1 Hipótesis 1

El diseño de estudio para la Hipótesis 1 corresponde a una toma de encuestas en papel durante el mes de Septiembre del 2017. Durante este mes la clínica realiza la medición de desempeño de todos sus colaboradores. Las encuestas se tomaron presencialmente de forma escrita por la Dirección de Felicidad, en donde se aplicó el cuestionario de felicidad individual y colectiva, el de Desempeño, y el de agotamiento. Cabe destacar que la felicidad individual y colectiva, y el instrumento de agotamiento son evaluados por el propio colaborador. Mientras que el instrumento de desempeño es evaluado en un 20% por el colaborador, un 30% por un par del colaborador y un 50% por el supervisor directo, evaluando así cada ítems del instrumento de desempeño; cabe destacar que la evaluación de desempeño sólo contempla la evaluación del cuestionario (Ver Anexo 1). Por las características presentadas la muestra es por conveniencia.

Debido a que todos los colaboradores deben realizar su evaluación de desempeño, se agregó al cuestionario los instrumentos de felicidad individual y colectiva, y agotamiento. Contestar la evaluación de desempeño de la clínica es obligatoria para el colaborador, mientras que los

otros instrumentos son de carácter voluntario. Durante la toma de cuestionarios estuvo el investigador presente aclarando todo tipo de dudas para los ítems de los instrumentos.

El promedio de tiempo que utilizó cada persona para contestar las preguntas del cuestionario fue entre 15 a 20 minutos aproximadamente.

5.1.2 Hipótesis 2

El diseño de estudio para la Hipótesis 2 corresponde a una toma de encuestas en papel durante el mes de Septiembre del 2016 y durante el mes de Septiembre del 2017. Las encuestas se tomaron durante el 2016 por el área de bienestar (Actual Dirección de Felicidad) y durante el 2017 fueron tomadas por la Dirección de Felicidad. En el 2016 se realizó una medición de la felicidad colectiva; mientras que el 2017 la felicidad colectiva se midió en el mismo cuestionario para la Hipótesis 1. Este estudio fue realizado con una muestra por conveniencia.

Durante la toma del cuestionario de felicidad colectiva en el 2016, el investigador estuvo presente. El promedio de tiempo que utilizó cada persona para contestar las preguntas del cuestionario fue de 10 minutos aproximadamente.

5.2 Características de la muestra

La muestra para probar la Hipótesis 1 corresponde a los colaboradores de la Clínica Dental Cumbre Sur con sedes en Temuco y Concepción. Esta muestra considera a todos los colaboradores con contrato indefinido que corresponden a las áreas de Administración, Asistencia Dental, Clínica, Comercial, Gerencia, Recepción, Mantención, Call Center, Servicio al Cliente - Post-Venta, Aseo, Calidad y Acreditación, y Felicidad; no se incluyeron odontólogos en servicio Clínico. El total de colaboradores en estas áreas es de N=189 personas, debido a licencias médicas o ausencias laborales se logró encuestar a n=174 colaboradores, siendo un 92,06% del total de colaboradores a encuestar. De las 174 personas encuestadas 151 eran del sexo femenino (86,78%) y 23 del sexo masculino (13,22%). En cuanto a los niveles de estudio el 99,42% tiene estudios básicos completos, el 97,70% tiene estudios de nivel medio completos, el 36,78% tiene estudios en un instituto profesional completos, el 28,16% tiene estudios en un centro de formación técnica completos, el 6,32% tiene estudios universitarios de pregrado completos, y el 2,30% tiene estudios de postgrado completos. 115 colaboradores pertenecen a la sede en la ciudad de Concepción (66,09%) y 59

colaboradores pertenecen a la sede en la ciudad de Temuco (33,91%). La edad promedio de los colaboradores es de 38 años. En promedio cada colaborado tiene 1,36 hijos. El promedio de antigüedad en la organización de los colaboradores es de 2,34 años. 64,32% de los colaboradores declara tener una pareja estable de convivencia y el 34,50% declara no tener una pareja de convivencia.

Característica	% n=174
Femenino	86,78%
Masculino	13,22%
Estudio básico	99,42%
Estudio nivel medio	97,70%
Estudio instituto profesional	36,78%
Estudio centro formación técnica	28,16%
Estudio universitario pregrado	6,32%
Estudio universitario postgrado	2,30%
Sede Concepción	66,09%
Sede Temuco	33,91%
Pareja estable	64,32%
Sin pareja	34,50%

Tabla 1. Características de la muestra para la Hipótesis 1. Elaboración propia.

La muestra para probar la Hipótesis 2 corresponde a los colaboradores de la Clínica Dental Cumbre Sur sede Concepción en dos espacios de tiempos distintos, el primero fue en Septiembre del 2016 (T1) y el segundo en Septiembre del 2017 (T2). La muestra de T1 y T2 considera a todos los colaboradores con contrato indefinido que corresponden a las áreas de Administración, Asistencia Dental, Clínica, Comercial, Gerencia, Recepción, Mantenimiento, Call Center, Servicio al Cliente - Post-Venta, Aseo, Calidad y Acreditación, y Felicidad; no se incluyeron odontólogos en servicio Clínico. El total de colaboradores en T1 es N=112 y se logró encuestar a n=93. El total de colaboradores en T2 es N=126 y se logró encuestar a n=115. En T1 el 82,80% es del sexo femenino y el 17,20% es del sexo masculino; el promedio de edad en ET1 es de 37 años; en T1 el 68,82% declara tener una pareja estable y el 25,80% declara no tener una pareja; el promedio de hijos por colaborador en T1 es de 1,34 hijos; el promedio de antigüedad en la organización de los colaboradores en T1 es de 2,66 años; en cuanto a los niveles de estudio en T1 el 100% tiene estudios básicos completos, el 98,92% tiene estudios de nivel medio completos, el 25,81% tiene estudios en un instituto profesional completos, el 25,81% tiene estudios en un centro de formación técnica completos, el 15,05%

tiene estudios universitarios de pregrado completos, y el 2,30% tiene estudios de postgrado completos. En T2 el 85,22% es del sexo femenino y el 14,78% es del sexo masculino; el promedio de edad en T2 es de 39 años; en T2 el 66,09% declara tener una pareja estable y el 32,17% declara no tener una pareja; el promedio de hijos por colaborador en T2 es de 1,39 hijos; el promedio de antigüedad en la organización de los colaboradores en T2 es de 3,08 años; en cuanto a los niveles de estudio en T2 el 100% tiene estudios básicos completos, el 93,04% tiene estudios de nivel medio completos, el 25,86% tiene estudios en un instituto profesional completos, el 14,37% tiene estudios en un centro de formación técnica completos, el 4,60% tiene estudios universitarios de pregrado completos, y el 1,72% tiene estudios de postgrado completos.

Característica	T1 - % n=93	T2 - % n=115
Femenino	82,80%	85,22%
Masculino	17,20%	14,78%
Estudio básico	100,00%	100,00%
Estudio nivel medio	98,92%	93,04%
Estudio instituto profesional	25,81%	25,86%
Estudio centro formación técnica	25,81%	14,37%
Estudio universitario pregrado	15,05%	4,60%
Estudio universitario postgrado	2,30%	1,72%
Pareja estable	68,82%	66,09%
Sin pareja	25,80%	32,17%

Tabla 2. Características de la muestra para la Hipótesis 2. Elaboración propia.

5.3 Instrumentos de medición

Para obtener los niveles de felicidad de los colaboradores de la clínica se escoge ocupar dos adaptaciones de cuestionarios de felicidad individual y felicidad a nivel colectivo. La primera adaptación es del cuestionario PERMA-Profilier (Butler y Kern, 2016) que presenta 20 ítems de evaluación, ésta evalúa los elementos del modelo PERMA, esta adaptación se hizo para que fuera aplicada en los espacios de trabajo. Butler y Kern (2016), exponen distintos estudios de fiabilidad del instrumento; uno de estos estudios fue una validación simple con un n=3029 personas obteniendo un índice de Cronbach de 0,81 para emociones positivas, 0,81 para *engagement*, 0,83 para relaciones positivas, 0,92 para sentido, y 0,85 para logro. La segunda adaptación es la del instrumento usado para el estudio de organizaciones saludables y resilientes para el Modelo HERO, de este instrumento sólo se ocuparán los ítems que miden la

salud de los empleados, ya que estos ítems están relacionados de forma directa con los niveles de bienestar y felicidad a nivel colectivo; los ítems escogidos para evaluar el constructo de empleados saludables corresponden a un total de 32. La fiabilidad del instrumento para el constructo de empleados saludables tiene un índice de Cronbach de 0,90 (Salanova et al., 2012). Estas herramientas han sido validadas para medir los constructos respectivos de los modelos expuestos.

Con respecto a la evaluación del agotamiento emocional, se ocuparán las preguntas que evalúan el agotamiento del cuestionario adaptado al español de Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1981). El número de ítems que evalúa el agotamiento son 5. Este cuestionario en su adaptación al español ya ha sido validado a través de análisis factoriales en diversos estudios, reportando valores de fiabilidad de 0,83 para agotamiento según la escala de alfa Cronbach (Hederich-Martínez y Caballero-Domínguez, 2016; Gil-Monte, 2002).

Cabe destacar que todos los ítems de evaluación tendrán una escala Likert de 10 puntos. En las Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5 se presentan las variables a medir y el número de ítems.

Felicidad individual (PERMA)		
Variable latente	Descripción	N° de variables observables (Ítems)
Emociones positivas	Sentimientos agradables, valoración de situaciones como beneficiosas, de duración corta.	3
Engagement	Adquisición de compromisos e involucrarse en diferentes eventos cotidianos, sean estos placenteros o no.	3
Relaciones positivas	Relaciones con interacciones positivas.	3
Sentido	Pertenecer a y estar al servicio de algo que uno considera más importante que el yo.	3
Logro	Obtención de éxitos, logros, victorias, rendimientos y virtuosismo.	3

Tabla 3. Variables latentes e ítems a evaluar en felicidad individual. Fuente: Butler y Kern (2016).

Felicidad colectiva (HERO, empleados saludables)		
Variable latente	Descripción	N° de variables observables (Ítems)
Competencias mentales	Es la capacidad para manipular, organizar, transformar, representar y reproducir información a partir de lo enseñado.	2
Competencias emocionales	Capacidad de una persona para expresar sus propias emociones con libertad.	3
Eficacia colectiva	Creencia compartida por el grupo en un conjunto de capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para ciertos niveles de logro.	3
Confianza vertical	Confianza entre los trabajadores/equipos de trabajo y la organización como un todo, es decir, hacia la gestión de la gerencia/ supervisores de la organización.	4
Confianza horizontal	Confianza entre los compañeros/ as de equipo.	4
Afectos positivos	Estados de ánimo, las emociones discretas, los rasgos de la personalidad y la afectividad positiva.	5
Engagement	Estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción en equipos de trabajo, que emerge de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros del equipo de trabajo.	9
Resiliencia	Capacidad de los equipos de trabajo para recuperarse de fracaso, retrocesos, conflictos, o cualquier otra amenaza contra el bienestar que un equipo puede experimentar.	2

Tabla 4. Variables latentes e ítems a evaluar en felicidad colectiva. Fuente: Salanova et al. (2012).

Agotamiento emocional		
Variable latente	Descripción	N° de variables observables (ítems)
Agotamiento emocional	El Agotamiento Emocional se describe como la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado.	5

Tabla 5. Variables latentes e ítems a evaluar en agotamiento. Fuente: Maslach y Jackson (1981).

Para el desempeño se ocupó un cuestionario interno de la compañía. Éste contiene 12 preguntas, que evalúan 12 competencias críticas consideradas por la clínica para un buen desempeño profesional. Este cuestionario es evaluado por el supervisor directo del colaborador, el colaborador y un par. La escala es de 1 a 5, siendo 1 bajo y 5 óptimo en el desempeño.

El cuestionario de desempeño evalúa competencias técnicas y generales. Las competencias de evaluación se presentan a continuación:

1. Calidad en el trabajo.
2. Conocimiento del trabajo.
3. Manejo de herramientas computacionales.
4. Puntualidad.
5. Tolerancia al estrés y adaptación.
6. Adaptabilidad y flexibilidad.
7. Sensibilidad interpersonal.
8. Cooperación y compromiso organizacional.
9. Capacidad para resolver problemas relacionados con su área.
10. Presentación personal.
11. Capacidad autocrítica.
12. Organización y planificación del trabajo.

Para mayor información de los instrumentos ver el Anexo 1.

5.4 Análisis de datos

5.4.1 Análisis de datos para la Hipótesis 1

Para probar la Hipótesis 1 se realizó un análisis de ecuaciones estructurales del modelo propuesto, ya que relaciona de forma causal varias variables (Jöreskog y Sörbom, 1986). Dado que el modelo propuesto es de índole exploratorio, se realizará un análisis bajo el método de máxima verosimilitud, además este método permite la no existencia de normalidad multivariante en el conjunto de datos. Para realizar el análisis por el método de máxima verosimilitud en un modelo estructural es necesario probar la normalidad univariada de los datos, revisar la normalidad multivariante dado que la muestra se encuentra entre 75 y 200 ($n=174$), que las variables observables que respondan a un variable latente tengan una alta correlación, y que los datos sean fiables.

Validación de datos

El análisis de los conjuntos de datos se realiza con el software IBM SPSS Statistics Subscription Compilación 1.0.0.781 Edición de 64 bits (Arbuckle, 1997).

Se valida la normalidad univariada del conjunto de datos analizando el valor absoluto de la curtosis y la asimetría. Se considera un comportamiento normal con un valor absoluto de la asimetría menor a 2 y un valor absoluto de la curtosis menor a 7, y moderadamente normal con un valor absoluto entre 2 y 3 para la asimetría y un valor absoluto entre 7 y 21 para la curtosis (Curran et al., 1996).

Con respecto a las pruebas para rechazar la hipótesis nula que acepta la normalidad multivariante en el conjunto de datos se escogen las pruebas Kolmogorov-Smirnov para muestras mayores de 50, que considera que si la significación de los estadísticos es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula normalidad multivariante para el conjunto de datos (Lilliefors, 1967).

Se estudia la correlación y la significación de las variables latentes con la matriz de correlaciones para verificar si los constructos elegidos para el modelo estructural presentan relaciones significativas entre sus variables observables. Además se debe ver la magnitud de la correlación (Valor absoluto), siendo mayor o igual a 0,1 las que entregan información

consistente. Este análisis de los datos se realiza a través de la prueba de correlación de Pearson.

Por último se realiza un análisis de fiabilidad de cada constructo a través del índice de Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente.
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno.
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable.
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable.
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre.
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.

Por otro lado, Nunnally (1967, p. 226) plantea que en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad mayor a 0.6 o 0.5 puede ser suficiente.

Modelo estructural

El análisis del modelo estructural se realiza con el software IBM SPSS AMOS versión 25.

Es necesario probar la bondad de ajuste del modelo estructural para determinar la veracidad de los resultados. Es por esto que se aplicarán las siguientes pruebas de bondad de ajuste.

Bondad de ajuste absoluto

Se debe determinar el grado en que el modelo general predice la matriz de correlaciones; para SEM, el estadístico-radio de verosimilitud Chi-cuadrado es la única medida estadística, el Chi-cuadrado se acepta cuando el valor p es mayor a 0,05 (Kline, 2005). El modelo tiene un ajuste aceptable si los valores de Chi-cuadrado/gl son de 2 a 3 y con límites de hasta 5 (Hair et al., 1999).

El Índice de bondad de ajuste (GFI) evalúa si el modelo debe ser ajustado. Entre más se acerque a cero indica un mal ajuste, valores mayores a 0,9 demuestran un ajuste aceptable (Mulaik et al., 1989).

El Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA), representa el ajuste anticipado con el valor total de la población y no con el de la muestra (Lévy, 2003). Si RMSEA es menor o igual a 0,05 indica un error de aproximación del modelo con la realidad, se aceptan valores hasta 0,08 (Kline, 2005).

Bondad de ajuste incremental

Estas medidas comparan el modelo propuesto con el modelo nulo (Modelo generado por el programa con los errores nulos en las variables del modelo propuesto). El Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI) es una extensión del GFI, el cual ajusta los grados de libertad entre los dos modelos. Los valores cercanos a 0,90 o superiores son los que muestran un mejor ajuste del modelo (Martínez, 2004).

El índice normado de ajuste (NFI), compara el modelo propuesto y el modelo nulo considerando un valor aceptable si es mayor a 0,9 (Lévy, 2003; Byrne, 2001).

Medidas de ajuste de parsimonia

Relacionan la calidad de ajuste del modelo con el número de coeficientes estimados necesarios para conseguir el nivel de ajuste. Los valores se congregan en tres grupos, bajos, adecuados o elevados dependiendo de su valor, ya que este oscila entre 0 y 1.

El Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) relaciona los constructos con la teoría que los sustenta. Entre más cerca esté de 1 es mayor su relación (Mulaik et al., 1989).

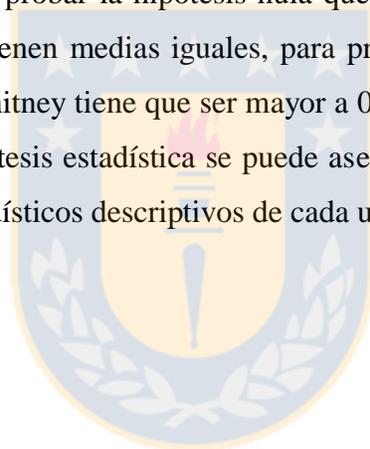
El Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI) constituye una modificación del GFI y considera los grados de libertad disponibles para probar el modelo. Las magnitudes consideradas aceptables se encuentran en el rango de 0,5 a 0,7 (Mulaik et al., 1989).

Si el modelo se ajusta, Falk y Miller (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas debería ser mayor o igual a 0,1. Los valores inferiores a 0,1 aun siendo significativos, proporcionan muy poca información.

5.4.2 Análisis de datos para la Hipótesis 2

El análisis de los conjuntos de datos se realiza con el software IBM SPSS Statistics Subscription Compilación 1.0.0.781 Edición de 64 bits (Arbuckle, 1997).

Para probar la hipótesis dos se compararán las medias del constructo de empleados saludables por constructo (Confianza, Engagement, Afectos Positivos, Resiliencia, Competencias y Eficacia Colectiva) y a nivel general (Salanova et al., 2012). Por un análisis previo se determinó que los conjuntos de datos para probar esta hipótesis presentan una distribución anormal confirmado por la prueba de Kolmogorov-Smirnov (Lilliefors, 1967) (Ver sección de Resultados en la Hipótesis 2). Debido a que los datos son anormales se realizará la prueba de Mann-Whitney para comparar las muestras en los periodos T1 y T2, se elige esta prueba ya que las muestras son independientes y de distinto tamaño (Mann y Whitney, 1947). La finalidad de esta prueba es probar la hipótesis nula que confirma que dos muestras de datos con distribución anormal tienen medias iguales, para probar esta hipótesis la significancia p del estadístico de Mann-Whitney tiene que ser mayor a 0,05 (Mann-Whitney, 1947). Luego de probar o rechazar esta hipótesis estadística se puede aseverar la información entregada por la media arrojada por los estadísticos descriptivos de cada uno de los conjuntos de datos.



CAPÍTULO 6

Resultados



6.1 Resultados relación felicidad individual con agotamiento y desempeño

El modelo estructural utilizado para probar la Hipótesis 1, que busca probar que la felicidad individual de los trabajadores de la Clínica Dental Cumbre Sur, se relaciona positivamente con su desempeño; y negativamente con el agotamiento emocional se puede ver en la Fig.2.

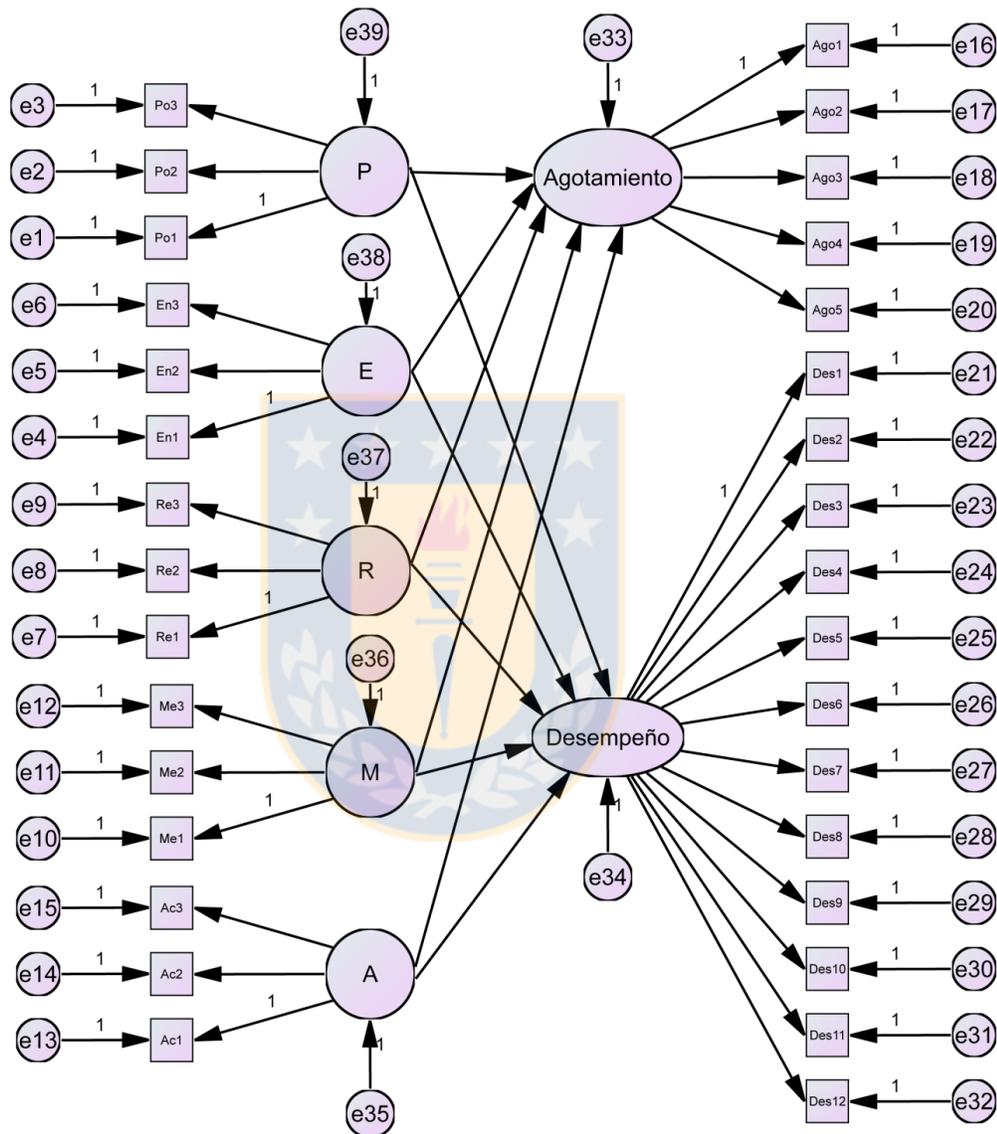


Figura 2. Modelo estructural de la relación de la felicidad individual con el agotamiento y el desempeño. Elaboración propia.

6.1.1 Validación de datos SEM

La validación de datos se realiza con el software SPSS.

En la Tabla 6 podemos evidenciar los valores de estos estadísticos descriptivos para el conjunto de datos. Según este análisis se puede observar que el conjunto de datos presenta un comportamiento semejante al normal en casi todos sus datos, menos en En1 y Me3 que considera un comportamiento moderadamente normal tanto para la asimetría como para la curtosis, mientras que para Ac2 sólo considera un comportamiento moderadamente normal para la curtosis. Con el análisis de la Tabla 4, se puede reflejar normalidad univariante para el conjunto de datos en estudio.

En la Tabla 7 se puede ver los resultados para las pruebas de Kolmogorov-Smirnov para el conjunto de datos de la Hipótesis en la que se aprecia que la significación de los estadísticos es menor a 0,05 para todas las variables, por ende se rechaza la distribución normal multivariante para los datos por lo que los datos podrían no presentar una distribución normal multivariante. Como se señaló anteriormente, este no es impedimento para realizar el análisis de ecuaciones estructurales bajo el método de máxima verosimilitud.

Por otro lado, la Tabla 8 muestra la matriz de correlaciones de todas las variables observables en estudio, en ella se puede apreciar que los constructos elegidos para el modelo estructural presentan relaciones significativas entre sus variables observables, exceptuando el constructo de Desempeño donde las variables Des4 con Des2 y Des4 con Des3 no presentan correlaciones significativas. A pesar de esto, se considera que como la mayoría de las variables en cada constructo presentan una correlación significativa el conjunto de datos utilizado es adecuado para el modelo.

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Desviación	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Desv. Error	Estadístico	Desv. Error
Des1	174	4,093678	0,5244488	-0,291	0,184	0,191	0,366
Des2	174	4,281609	0,6012566	-0,851	0,184	0,479	0,366
Des3	174	4,154023	0,6620697	-0,514	0,184	-0,323	0,366
Des4	174	4,252299	0,5922138	-0,990	0,184	1,258	0,366
Des5	174	4,205172	0,5109514	-0,271	0,184	-0,573	0,366
Des6	174	4,336207	0,5197926	-0,456	0,184	-0,458	0,366
Des7	174	4,384483	0,5145743	-0,596	0,184	-0,284	0,366
Des8	174	4,425287	0,5153636	-1,181	0,184	2,260	0,366
Des9	174	4,055172	0,6346013	-0,512	0,184	0,511	0,366
Des10	174	4,646552	0,4293626	-1,628	0,184	3,195	0,366
Des11	174	4,251149	0,5322803	-0,387	0,184	-0,285	0,366
Des12	174	4,316667	0,5522506	-0,722	0,184	0,271	0,366
Ago1	174	3,75	2,667	0,593	0,184	-1,066	0,366
Ago2	174	4,41	2,911	0,418	0,184	-1,209	0,366
Ago3	174	3,19	2,386	1,095	0,184	0,210	0,366
Ago4	174	3,48	2,848	1,128	0,184	-0,011	0,366
Ago5	174	2,98	2,323	1,223	0,184	0,522	0,366
Po1	174	8,55	1,549	-1,306	0,184	1,366	0,366
Po2	174	8,63	1,518	-1,314	0,184	1,423	0,366
Po3	174	8,86	1,283	-1,318	0,184	2,050	0,366
En1	174	9,12	1,487	-2,568	0,184	8,237	0,366
En2	174	9,03	1,495	-1,739	0,184	2,557	0,366
En3	174	7,87	2,224	-1,340	0,184	1,265	0,366
Re1	174	8,75	1,529	-1,873	0,184	4,990	0,366
Re2	174	7,88	2,612	-1,055	0,184	-0,081	0,366
Re3	174	8,17	2,134	-1,339	0,184	1,268	0,366
Me1	174	8,39	1,817	-1,143	0,184	0,469	0,366
Me2	174	8,81	1,412	-1,355	0,184	1,429	0,366
Me3	174	9,01	1,418	-2,234	0,184	7,369	0,366
Ac1	174	8,73	1,521	-1,687	0,184	3,792	0,366
Ac2	174	9,41	0,974	-2,164	0,184	5,387	0,366
Ac3	174	8,52	1,675	-1,769	0,184	4,096	0,366

Tabla 6. Estadísticos de asimetría y curtosis para el conjunto de datos de la Hipótesis 1.

Elaboración propia.

Kolmogorov-Smirnov

	Estadístico	gl	Sig.
Des1	0,182	174	0,000
Des2	0,116	174	0,000
Des3	0,129	174	0,000
Des4	0,140	174	0,000
Des5	0,104	174	0,000
Des6	0,120	174	0,000
Des7	0,120	174	0,000
Des8	0,132	174	0,000
Des9	0,109	174	0,000
Des10	0,205	174	0,000
Des11	0,100	174	0,000
Des12	0,153	174	0,000
Ago1	0,210	174	0,000
Ago2	0,186	174	0,000
Ago3	0,260	174	0,000
Ago4	0,250	174	0,000
Ago5	0,272	174	0,000
Po1	0,263	174	0,000
Po2	0,228	174	0,000
Po3	0,232	174	0,000
En1	0,303	174	0,000
En2	0,322	174	0,000
En3	0,225	174	0,000
Re1	0,231	174	0,000
Re2	0,240	174	0,000
Re3	0,199	174	0,000
Me1	0,213	174	0,000
Me2	0,249	174	0,000
Me3	0,280	174	0,000
Ac1	0,254	174	0,000
Ac2	0,358	174	0,000
Ac3	0,239	174	0,000

Tabla 7. Pruebas de Kolmogorov-Smirnov para el conjunto de datos de la Hipótesis 1.

Elaboración propia.

Correlaciones

	Des1	Des2	Des3	Des4	Des5	Des6	Des7	Des8	Des9	Des10	Des11	Des12	Ago1	Ago2	Ago3	Ago4	Ago5	Po1	Po2	Po3	En1	En2	En3	Re1	Re2	Re3	Me1	Me2	Me3	Ac1	Ac2	Ac3
Des1	1																															
Des2	,733**	1																														
Des3	,569**	,659**	1																													
Des4	,172	0,110	0,071	1																												
Des5	,259**	,299**	,156	,399**	1																											
Des6	,698**	,645**	,587**	,287**	,354**	1																										
Des7	,539**	,538**	,479**	,259**	,333**	,667**	1																									
Des8	,564**	,447**	,440**	,336**	,325**	,548**	,634**	1																								
Des9	,637**	,720**	,697**	,154	,194	,637**	,485**	,444**	1																							
Des10	,398**	,337**	,317**	,381**	,426**	,426**	,474**	,442**	,344**	1																						
Des11	,592**	,472**	,444**	,289**	,262**	,619**	,656**	,619**	,549**	,540**	1																					
Des12	,561**	,465**	,422**	,272**	,317**	,595**	,580**	,677**	,537**	,378**	,600**	1																				
Ago1	,240**	,277**	,290**	-0,126	-,156	,150	0,074	0,047	,221**	0,005	0,145	0,130	1																			
Ago2	,216**	,188**	,283**	-0,088	-,151	0,101	0,107	0,086	,197**	0,019	0,051	0,052	,638**	1																		
Ago3	0,125	0,144	,186**	-,174	-,211**	-0,005	-0,043	-0,070	0,114	-0,078	-0,029	0,007	,546**	,547**	1																	
Ago4	0,131	0,104	,316**	-0,107	-,292**	-0,006	-0,036	0,070	0,148	-0,043	-0,062	0,054	,424**	,467**	,537**	1																
Ago5	,184**	,198**	,307**	-0,095	-0,126	0,032	0,027	0,061	,196**	0,043	0,000	0,083	,629**	,665**	,722**	,576**	1															
Po1	-,174**	-,150**	-,161**	0,113	0,148	0,032	,152**	0,087	-0,101	0,053	0,146	0,053	-,368**	-,317**	-,385**	-,379**	-,404**	1														
Po2	-,208**	-,263**	-,246**	0,146	0,106	-0,055	0,024	-0,011	-,169**	-0,005	0,058	-0,064	-,375**	-,299**	-,306**	-,218**	-,379**	,797**	1													
Po3	-0,144	-,177**	-,200**	,223**	0,137	0,015	0,103	,155**	-0,112	0,041	0,066	0,051	-,334**	-,202**	-,309**	-,224**	-,403**	,617**	,618**	1												
En1	-0,050	-0,052	-0,076	0,141	,164**	0,038	,167**	,202**	0,024	,186**	0,130	0,069	-,204**	-0,136	-,212**	-,184**	-,165**	,352**	,373**	,385**	1											
En2	-0,111	-,155**	-,222**	,251**	,226**	-0,018	0,133	0,139	-0,095	0,126	0,131	0,026	-,355**	-,258**	-,418**	-,340**	-,404**	,600**	,624**	,644**	,568**	1										
En3	,189**	0,057	0,072	,208**	0,081	,166**	,154**	0,107	0,012	0,082	,167**	0,048	-0,033	-0,033	-0,064	-0,091	-0,020	,161**	,200**	,192**	,354**	,262**	1									
Re1	0,033	0,016	-0,041	,196**	0,042	0,080	,160**	,180**	0,032	-0,011	0,121	0,106	-,161**	0,016	-,177**	-0,067	-,179**	,492**	,529**	,448**	,331**	,400**	,227**	1								
Re2	-0,060	-0,064	0,009	0,063	0,102	0,023	0,106	0,145	-0,080	0,067	0,098	0,059	-,170**	-0,080	-,243**	-0,008	-0,141	,331**	,374**	,221**	,281**	,279**	0,124	,406**	1							
Re3	-0,064	-0,106	-0,033	0,121	0,050	0,104	,176**	0,103	-0,037	0,017	0,117	0,057	-,191**	-0,090	-,200**	-0,120	-0,116	,358**	,340**	,260**	,482**	,283**	,180**	,324**	,514**	1						
Me1	-0,050	-0,119	-,258**	,248**	0,145	0,020	0,031	0,058	-,149**	0,035	0,072	0,043	-,380**	-,240**	-,284**	-,272**	-,305**	,435**	,521**	,392**	,374**	,521**	0,113	,372**	,345**	,314**	1					
Me2	0,076	0,023	-0,018	,162**	,178**	0,090	,252**	,304**	0,058	0,148	,224**	,204**	-,194**	-,157**	-,308**	-,243**	-,269**	,461**	,369**	,477**	,565**	,572**	,336**	,372**	,238**	,170**	,333**	1				
Me3	,170**	0,084	-0,054	,378**	,243**	,179**	,235**	,271**	0,085	,263**	,190**	0,119	-,280**	-,182**	-,325**	-,205**	-,270**	,384**	,429**	,427**	,490**	,512**	,440**	,412**	,236**	,370**	,377**	,489**	1			
Ac1	-0,030	-0,008	-0,085	0,118	0,132	0,105	0,148	0,054	0,051	-0,017	,149**	0,069	-,304**	-,249**	-,317**	-,242**	-,326**	,461**	,442**	,455**	,331**	,486**	,193**	,431**	,262**	,290**	,322**	,412**	,411**	1		
Ac2	0,055	0,000	-0,047	,207**	0,129	0,131	,241**	,163**	0,107	0,133	,213**	0,115	-,239**	-0,086	-,263**	-,222**	-,223**	,396**	,338**	,416**	,552**	,452**	,236**	,430**	,272**	,461**	,386**	,490**	,557**	,524**	1	
Ac3	0,096	0,047	0,010	0,108	0,057	0,128	0,136	0,141	0,047	0,116	0,077	,188**	-,190**	-0,072	-0,131	-0,056	-0,137	,245**	,317**	,448**	,415**	,317**	0,087	,306**	,160**	,336**	,304**	,355**	,348**	,385**	,540**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Simbología

- Desempeño
- Agotamiento
- Emociones Positivas
- Engagement
- Relaciones Positivas
- Sentido
- Logro

Tabla 8. Matriz de correlaciones de Pearson para el conjunto de datos de la Hipótesis 1. Elaboración propia.

Finalmente, en la Tabla 9 se aprecian los resultados del análisis de fiabilidad para cada constructo utilizado, donde se puede ver, de acuerdo a los Alfa de Cronbach, que para este estudio el constructo de desempeño tiene un excelente índice de fiabilidad, a pesar de tener una variable que no se correlacionaba con todas las otras. Agotamiento y emociones positivas tienen una buena fiabilidad, mientras los constructos del bienestar del PERMA tienen una fiabilidad cuestionable, sin embargo el modelo completo tiene una fiabilidad aceptable. Dado que ésta operacionalización de bienestar es relativamente nuevas y considerando que Nunnally (1967, p. 226) plantea que en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad mayor a 0.6 o 0.5 puede ser suficiente, se continuará con el análisis del modelo sin ninguna variación.

Constructo	N° de ítems	Alfa de Cronbach
Desempeño	12	0,907
Agotamiento	5	0,866
Emociones Positivas	3	0,863
Engagement	3	0,620
Relaciones Positivas	3	0,671
Sentido	3	0,652
Logro	3	0,698
Modelo	32	0,729

Tabla 9. Alfas de Cronbach para el conjunto de datos de la Hipótesis 1. Elaboración propia.

Tomando en cuenta el resultado de las correlaciones entre las variables observables de un mismo constructo se analizó el cambio de la fiabilidad del constructo de desempeño al eliminar un ítem. En la Tabla 10 se puede apreciar el Alfa de Cronbach si se suprime un elemento observable del instrumento de desempeño. De este análisis se obtiene que el instrumento que es propio de la clínica no mejora su fiabilidad al suprimir un elemento. Por lo que no se realiza ningún cambio.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Des1	47,308621	18,139	0,747	0,895
Des2	47,120690	17,796	0,709	0,896
Des3	47,248276	17,816	0,626	0,901
Des4	47,150000	19,711	0,322	0,900
Des5	47,197126	19,654	0,406	0,901
Des6	47,066092	17,986	0,793	0,893
Des7	47,017816	18,296	0,725	0,896
Des8	46,977011	18,387	0,701	0,897
Des9	47,347126	17,587	0,707	0,896
Des10	46,755747	19,446	0,560	0,903
Des11	47,151149	18,189	0,723	0,896
Des12	47,085632	18,184	0,693	0,897

Tabla 10. Análisis de Alfa de Cronbach al suprimir un elemento del instrumento de desempeño. Elaboración propia.

6.1.2 Validación del modelo estructural de la relación de la felicidad individual con el agotamiento y el desempeño

Se revisa la normalidad univariante y multivariante arrojada por el software AMOS. En la Tabla 11 y Tabla 12 podemos observar que al igual que las pruebas realizadas por el software SPSS se encuentra una normalidad univariante, ya que los estadísticos de asimetría y curtosis reflejan números absolutos dentro del rango establecido. Con respecto a la normalidad multivariante, se ve reflejado en la Tabla 8 que el valor absoluto obtenido de 217,815 es mayor a 21 (mismo criterio que la normalidad univariante) por lo que el conjunto de datos podría no presentar una distribución normal multivariante.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Des12	2,400	5,000	-,716	-3,853	,229	,616
Des11	2,700	5,000	-,384	-2,067	-,311	-,837
Des10	2,700	5,000	-1,614	-8,691	3,069	8,265
Des9	1,600	5,000	-,508	-2,736	,462	1,245
Des8	2,100	5,000	-1,170	-6,303	2,161	5,820
Des7	2,900	5,000	-,591	-3,181	-,310	-,834
Des6	2,900	5,000	-,452	-2,433	-,479	-1,291
Des5	2,700	5,000	-,269	-1,447	-,591	-1,591
Des4	1,900	5,000	-,982	-5,287	1,188	3,200
Des3	2,200	5,000	-,509	-2,743	-,348	-,938
Des2	2,400	5,000	-,844	-4,544	,431	1,160
Des1	2,400	5,000	-,288	-1,554	,151	,407
Ago5	1,000	10,000	1,212	6,527	,473	1,273
Ago4	1,000	10,000	1,118	6,023	-,045	-,121
Ago3	1,000	10,000	1,086	5,847	,170	,457
Ago2	1,000	10,000	,414	2,231	-1,209	-3,256
Ago1	1,000	9,000	,587	3,163	-1,070	-2,882
Ac3	1,000	10,000	-1,753	-9,442	3,945	10,623
Ac2	5,000	10,000	-2,145	-11,551	5,199	13,999
Ac1	1,000	10,000	-1,672	-9,004	3,650	9,827

Tabla 11. Pruebas de normalidad univariante y multivariante del modelo estructural.

Elaboración propia.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Me3	1,000	10,000	-2,215	-11,928	7,125	19,184
Me2	4,000	10,000	-1,343	-7,232	1,354	3,646
Me1	3,000	10,000	-1,133	-6,102	,421	1,134
Re3	1,000	10,000	-1,327	-7,146	1,197	3,224
Re2	1,000	10,000	-1,046	-5,635	-,113	-,305
Re1	1,000	10,000	-1,857	-9,999	4,813	12,961
En3	1,000	10,000	-1,328	-7,151	1,195	3,218
En2	3,000	10,000	-1,724	-9,283	2,450	6,596
En1	1,000	10,000	-2,546	-13,712	7,968	21,454
Po3	3,000	10,000	-1,306	-7,035	1,957	5,269
Po2	3,000	10,000	-1,303	-7,017	1,348	3,630
Po1	3,000	10,000	-1,295	-6,975	1,293	3,482
Multivariate					217,815	30,797

Tabla 12. Pruebas de normalidad univariante y multivariante del modelo estructural.

Elaboración propia.

Los estadísticos de bondad de ajuste para este modelo se presentan a continuación:

Medidas de ajuste absoluto

Estadísticos de máxima verosimilitud chi-cuadrado: $X^2=1414,752$ y $p=0,000$; representa un ajuste inaceptable por la X^2 y es rechazado por un p menor a 0,05. $X^2/gl= 3,116$; entre 3 y 5 no muy buen ajuste, raramente aceptable.

Índice de bondad de ajuste: $GFI=0,615$; no es cercano a 1 por ende representa un ajuste no aceptable.

Error de aproximación cuadrático medio: $RMSEA=0,111$; es mayor a 0,05 y mayor a 0,08, pero menor a 1, por ende presenta un ajuste raramente aceptable.

Medidas de ajuste incremental

Índice normado de ajuste: $NFI=0,601$; es menor a 0,9, representa un ajuste no aceptable.

Índice ajustado de bondad de ajuste: $AGFI=0,552$; menor a 0,9, representa un ajuste no aceptable.

Medidas de ajuste de parsimonia

Índice de bondad de ajuste de parsimonia: $PGFI=0,529$; valores entre 0,5 y 0,7 son aceptables. Valor aceptable.

Índice de ajuste normado de parsimonia: $PNFI=0,550$; mientras más cercano a 1 es mejor el ajuste, por ende posee un ajuste medio.

Debido a que el modelo no se ajusta, se rechaza el modelo propuesto en la hipótesis 1, por lo que los datos obtenidos por el método de máxima verosimilitud no son relevantes.

Análisis de felicidad individual-desempeño y felicidad individual-agotamiento

Entendiendo que la complejidad del modelo anterior genera un rechazo de la bondad de ajuste de éste, es que se decide relajar el análisis probando con dos modelos que relacionan por separado la felicidad individual y el desempeño, y la felicidad individual y el agotamiento.

Se realizan dos modelos estructurales para ver la relación por separado de la felicidad individual y el desempeño y la felicidad individual y el agotamiento. Cada modelo es evaluado por el método de máxima verosimilitud. Los dos modelos fueron rechazados por no cumplir bondad de ajuste (Ver Tabla 13).

Felicidad individual					
Medida de ajuste	Estadístico	Agotamiento	Estado	Desempeño	Estado
Absoluto	Chi-cuadrado	775,149	Bajo	1202,282	Bajo
	p Chi-cuadrado	0,000	Rechazado	0,000	Rechazado
	Chi-cuadrado/gl	4,698	Raramente aceptable	3,769	Raramente aceptable
	GFI	0,659	Inaceptable	0,603	Inaceptable
	RMSEA	0,146	Inaceptable	0,127	Inaceptable
Incremental	NFI	0,589	Inaceptable	0,581	Inaceptable
	AGFI	0,566	Inaceptable	0,53	Inaceptable
Parsimonia	PGFI	0,518	Aceptable	0,509	Aceptable
	PNFI	0,512	Ajuste medio	0,528	Ajuste medio

Tabla 13. Índices de bondad de ajuste de los modelos estructurales felicidad individual-desempeño y felicidad individual-agotamiento. Elaboración propia.

Análisis por constructos de felicidad individual

Dado que la complejidad de los modelos anteriores genera un rechazo de la bondad de ajuste de éstos, es que se decide relajar el análisis probando por constructos unitarios de felicidad individual.

Análisis emociones positivas y agotamiento

Sobre la normalidad

En la Tabla 14 podemos apreciar que los valores de asimetría y curtosis están dentro del rango para la normalidad univariada, mientras que el valor multivariado rechaza la hipótesis nula, por lo que puede que el conjunto de datos no tenga una distribución normal multivariada. Por lo que se puede aplicar la prueba de máxima verosimilitud.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Ago5	1,000	10,000	1,212	6,527	,473	1,273
Ago4	1,000	10,000	1,118	6,023	-,045	-,121
Ago3	1,000	10,000	1,086	5,847	,170	,457
Ago2	1,000	10,000	,414	2,231	-1,209	-3,256
Ago1	1,000	9,000	,587	3,163	-1,070	-2,882
Po3	3,000	10,000	-1,306	-7,035	1,957	5,269
Po2	3,000	10,000	-1,303	-7,017	1,348	3,630
Po1	3,000	10,000	-1,295	-6,975	1,293	3,482
Multivariate					45,856	23,910

Tabla 14. Análisis de normalidad datos de emociones positivas y agotamiento. Elaboración propia.

Los estadísticos de bondad de ajuste para este modelo se presentan a continuación:

Medidas de ajuste absoluto

Estadísticos de máxima verosimilitud chi-cuadrado: $X^2=43,901$ y $p=0,001$; representa un ajuste bajo por la X^2 y es rechazado por un p menor a $0,05$. $X^2/gl= 2,3$; entre 2 y 3 representa un buen ajuste, aceptable.

Índice de bondad de ajuste: $GFI=0,941$; es muy cercano a 1 por ende representa un ajuste aceptable.

Error de aproximación cuadrático medio: $RMSEA=0,087$; es mayor a $0,05$ y mayor a $0,08$ por ende no presenta un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste incremental

Índice normado de ajuste: $NFI=0,943$; es mayor a $0,9$, representa un ajuste aceptable.

Índice ajustado de bondad de ajuste: AGFI=0,888; menor a 0,9 no es aceptable, pero considerar que el valor es muy cercano a 0,9.

Medidas de ajuste de parsimonia

Índice de bondad de ajuste de parsimonia: PGFI=0,497; valores entre 0,5 y 0,7 son aceptables. No es aceptable, pero el valor es muy cercano a 0,5.

Índice de ajuste normado de parsimonia: PNFI=0,640; mientras más cercano a 1 es mejor el ajuste, por ende posee un ajuste medio.

En la Figura 3 se aprecia la propuesta del modelo estructural y el análisis de máxima verosimilitud en el software AMOS.

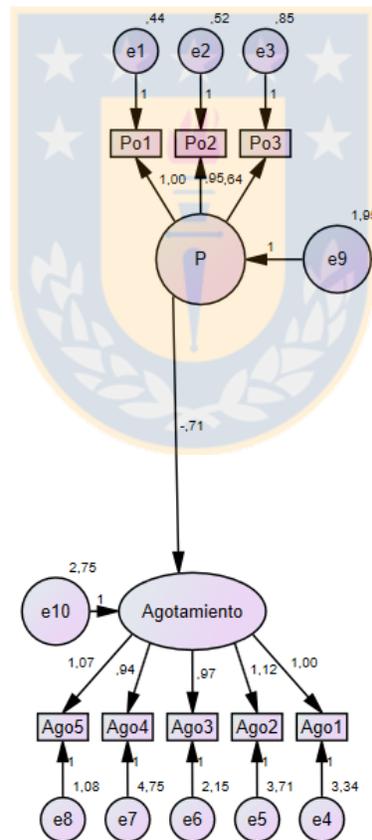


Figura 3. Resultados modelo estructural de la relación de emociones positivas con agotamiento. Elaboración propia.

En la Tabla 15 se puede apreciar que todas las cargas factoriales del modelo son significativas (P=*** valor cercano a cero) existiendo una correlación negativa entre agotamiento y emociones positivas.

		Covarianza	S.E.	C.R.	P	Correlación
Agotamiento	<--- P	-0,708	0,12	-5,915	***	-0,512
Po1	<--- P	1				0,904
Po2	<--- P	0,954	0,07	13,644	***	0,88
Po3	<--- P	0,637	0,062	10,358	***	0,695
ago-01	<--- Agotamiento	1				0,726
ago-02	<--- Agotamiento	1,124	0,119	9,453	***	0,748
ago-03	<--- Agotamiento	0,97	0,097	9,958	***	0,788
ago-04	<--- Agotamiento	0,943	0,117	8,083	***	0,641
ago-05	<--- Agotamiento	1,072	0,097	11,11	***	0,894

Tabla 15. Estadísticos de cargas en los parámetros de estimación del análisis de máxima verosimilitud entre emociones positivas y agotamiento. Elaboración propia.

Análisis engagement y agotamiento

Sobre la normalidad

En la Tabla 16 podemos apreciar que los valores de asimetría y curtosis están dentro del rango para la normalidad univariada, mientras que el valor multivariado rechaza la hipótesis nula, por lo que se puede aplicar la prueba de máxima verosimilitud.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Ago5	1,000	10,000	1,212	6,527	,473	1,273
Ago4	1,000	10,000	1,118	6,023	-,045	-,121
Ago3	1,000	10,000	1,086	5,847	,170	,457
Ago2	1,000	10,000	,414	2,231	-1,209	-3,256
Ago1	1,000	9,000	,587	3,163	-1,070	-2,882
En3	1,000	10,000	-1,328	-7,151	1,195	3,218
En2	3,000	10,000	-1,724	-9,283	2,450	6,596
En1	1,000	10,000	-2,546	-13,712	7,968	21,454
Multivariate					44,001	22,943

Tabla 16 Análisis de normalidad de *engagement* y agotamiento. Elaboración propia.



En la Figura 4 se aprecia la propuesta del modelo estructural y el análisis de máxima verosimilitud en el software AMOS.

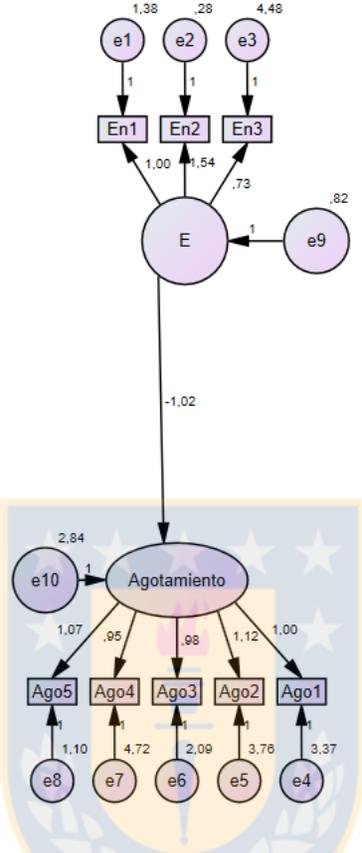


Figura 4. Resultados modelo estructural de la relación de *engagement* con agotamiento.
Elaboración propia.

En la Tabla 17 se puede apreciar que todas las cargas factoriales del modelo son significativas (P=*** valor cercano a cero) existiendo una correlación negativa entre agotamiento y *engagement*.

			Covarianza	S.E.	C.R.	P	Correlación
Agotamiento	<---	E	-1,023	0,21	-4,893	***	-0,481
En1	<---	E	1				0,61
En2	<---	E	1,539	0,299	5,148	***	0,934
En3	<---	E	0,729	0,205	3,565	***	0,297
ago-01	<---	Agotamiento	1				0,723
ago-02	<---	Agotamiento	1,123	0,12	9,351	***	0,744
ago-03	<---	Agotamiento	0,983	0,098	9,979	***	0,795
ago-04	<---	Agotamiento	0,951	0,118	8,088	***	0,644
ago-05	<---	Agotamiento	1,074	0,098	11,007	***	0,892

Tabla 17. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre *engagement* y agotamiento. Elaboración propia.

Los estadísticos de bondad de ajuste para este modelo se presentan a continuación:

Medidas de ajuste absoluto

Estadísticos de máxima verosimilitud chi-cuadrado: $X^2=35,901$ y $p=0,013$; representa un ajuste bajo por la X^2 y es rechazado por un p menor a 0,05. $X^2/gl= 1,852$; entre 1 y 2 representa un muy buen ajuste.

Índice de bondad de ajuste: $GFI=0,950$; es muy cercano a 1 por ende representa un ajuste aceptable.

Error de aproximación cuadrático medio: $RMSEA=0,070$; es mayor a 0,05 y menor a 0,08 por ende presenta un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste incremental

Índice normado de ajuste: $NFI=0,938$; es mayor a 0,9, representa un ajuste aceptable.

Índice ajustado de bondad de ajuste: $AGFI=0,906$; mayor a 0,9, representa un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste de parsimonia

Índice de bondad de ajuste de parsimonia: $PGFI=0,502$; valores entre 0,5 y 0,7 son aceptables. Valor aceptable.

Índice de ajuste normado de parsimonia: PNFI=0,637; mientras más cercano a 1 es mejor el ajuste, por ende posee un ajuste medio.

Análisis relaciones positivas y agotamiento

Sobre la normalidad

En la Tabla 18 podemos apreciar que los valores de asimetría y curtosis están dentro del rango para la normalidad univariada, por lo que se puede aplicar la prueba de máxima verosimilitud.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Ago5	1,000	10,000	1,212	6,527	,473	1,273
Ago4	1,000	10,000	1,118	6,023	-,045	-,121
Ago3	1,000	10,000	1,086	5,847	,170	,457
Ago2	1,000	10,000	,414	2,231	-1,209	-3,256
Ago1	1,000	9,000	,587	3,163	-1,070	-2,882
Re3	1,000	10,000	-1,327	-7,146	1,197	3,224
Re2	1,000	10,000	-1,046	-5,635	-,113	-,305
Re1	1,000	10,000	-1,857	-9,999	4,813	12,961
Multivariate					33,787	17,617

Tabla 18. Análisis de normalidad de relaciones positivas y agotamiento. Elaboración propia.

En la Figura 5 se aprecia la propuesta del modelo estructural y el análisis de máxima verosimilitud en el software AMOS.

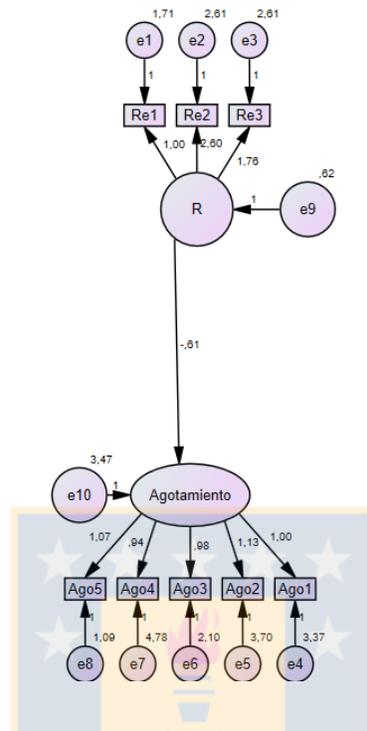


Figura 5. Resultados modelo estructural de la relación de relaciones positivas con agotamiento. Elaboración propia.

En la Tabla 19 se puede apreciar que todas las cargas factoriales del modelo son significativas exceptuando de agotamiento y relaciones positivas, sin embargo el valor p es bajo, menor a 0,05, por lo que no se rechaza la carga factorial obtenida.

		Covarianza	S.E.	C.R.	P	Correlación
Agotamiento	<--- R	-0,614	0,25	-2,481	0,013	-0,251
Re1	<--- R	1				0,516
Re2	<--- R	2,598	0,538	4,826	***	0,784
Re3	<--- R	1,763	0,344	5,13	***	0,651
ago-01	<--- Agotamiento	1				0,724
ago-02	<--- Agotamiento	1,129	0,12	9,4	***	0,749
ago-03	<--- Agotamiento	0,979	0,099	9,943	***	0,793
ago-04	<--- Agotamiento	0,941	0,118	8,003	***	0,638
ago-05	<--- Agotamiento	1,075	0,098	10,973	***	0,893

Tabla 19. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre relaciones positivas y agotamiento. Elaboración propia.

Los estadísticos de bondad de ajuste para este modelo se presentan a continuación:

Medidas de ajuste absoluto

Estadísticos de máxima verosimilitud chi-cuadrado: $X^2=38,882$ y $p=0,005$; representa un ajuste bajo por la X^2 y es rechazado por un p menor a $0,05$. $X^2/gl= 2,046$; entre 2 y 3 representa un buen ajuste, aceptable.

Índice de bondad de ajuste: $GFI=0,949$; es muy cercano a 1 por ende representa un ajuste aceptable.

Error de aproximación cuadrático medio: $RMSEA=0,078$; es mayor a $0,05$ y menor a $0,08$ por ende presenta un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste incremental

Índice normado de ajuste: $NFI=0,929$; es mayor a $0,9$, representa un ajuste aceptable.

Índice ajustado de bondad de ajuste: $AGFI=0,904$; mayor a $0,9$, representa un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste de parsimonia

Índice de bondad de ajuste de parsimonia: $PGFI=0,501$; valores entre $0,5$ y $0,7$ son aceptables. Valor aceptable.

Índice de ajuste normado de parsimonia: $PNFI=0,631$; mientras más cercano a 1 es mejor el ajuste, por ende posee un ajuste medio.

Análisis sentido y agotamiento

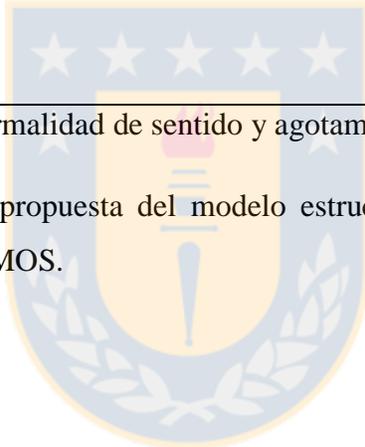
Sobre la normalidad

En la Tabla 20 podemos apreciar que los valores de asimetría y curtosis están dentro del rango para la normalidad univariada, mientras que el valor multivariado rechaza la hipótesis nula, por lo que puede que el conjunto de datos no tenga una distribución normal multivariada. Por lo que se puede aplicar la prueba de máxima verosimilitud.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Ago5	1,000	10,000	1,212	6,527	,473	1,273
Ago4	1,000	10,000	1,118	6,023	-,045	-,121
Ago3	1,000	10,000	1,086	5,847	,170	,457
Ago2	1,000	10,000	,414	2,231	-1,209	-3,256
Ago1	1,000	9,000	,587	3,163	-1,070	-2,882
Me3	1,000	10,000	-2,215	-11,928	7,125	19,184
Me2	4,000	10,000	-1,343	-7,232	1,354	3,646
Me1	3,000	10,000	-1,133	-6,102	,421	1,134
Multivariate					39,862	20,785

Tabla 20. Análisis de normalidad de sentido y agotamiento. Elaboración propia.

En la Figura 6 se aprecia la propuesta del modelo estructural y el análisis de máxima verosimilitud en el software AMOS.



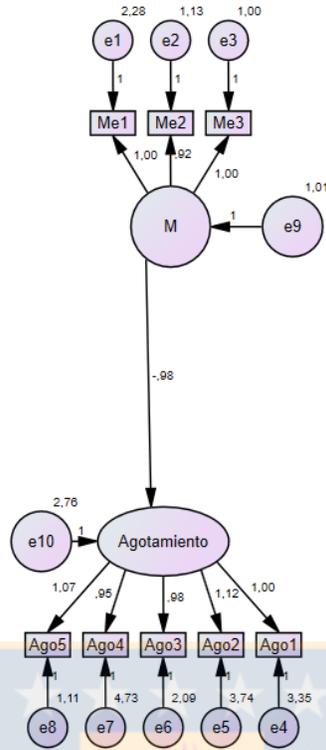


Figura 6. Resultados modelo estructural de la relación de sentido con el agotamiento.

Elaboración propia.

En la Tabla 21 se puede apreciar que todas las cargas factoriales del modelo son significativas evidenciando una correlación negativa entre agotamiento y sentido.

		Covarianza	S.E.	C.R.	P	Correlación
Agotamiento	<--- M	-0,977	0,231	-4,229	***	-0,508
Me1	<--- M	1				0,554
Me2	<--- M	0,917	0,175	5,234	***	0,654
Me3	<--- M	0,997	0,189	5,269	***	0,708
ago-01	<--- Agotamiento	1				0,726
ago-02	<--- Agotamiento	1,122	0,119	9,395	***	0,746
ago-03	<--- Agotamiento	0,98	0,098	10,006	***	0,795
ago-04	<--- Agotamiento	0,946	0,117	8,08	***	0,643
ago-05	<--- Agotamiento	1,069	0,097	11,022	***	0,89

Tabla 21. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre sentido y agotamiento. Elaboración propia.

Los estadísticos de bondad de ajuste para este modelo se presentan a continuación:

Medidas de ajuste absoluto

Estadísticos de máxima verosimilitud chi-cuadrado: $X^2=33,097$ y $p=0,023$; representa un ajuste bajo por la X^2 y es rechazado por un p menor a 0,05. $X^2/gl= 1,724$; entre 1 y 2 representa un muy buen ajuste.

Índice de bondad de ajuste: $GFI=0,954$; es muy cercano a 1 por ende representa un ajuste aceptable.

Error de aproximación cuadrático medio: $RMSEA=0,065$; es mayor a 0,05 y menor a 0,08 por ende presenta un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste incremental

Índice normado de ajuste: $NFI=0,941$; es mayor a 0,9, representa un ajuste aceptable.

Índice ajustado de bondad de ajuste: $AGFI=0,912$; mayor a 0,9, representa un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste de parsimonia

Índice de bondad de ajuste de parsimonia: $PGFI=0,503$; valores entre 0,5 y 0,7 son aceptables. Valor aceptable.

Índice de ajuste normado de parsimonia: $PNFI=0,638$; mientras más cercano a 1 es mejor el ajuste, por ende posee un ajuste medio.

Análisis logro y agotamiento

Sobre la normalidad

En la Tabla 22 podemos apreciar que los valores de asimetría y curtosis están dentro del rango para la normalidad univariada, mientras que el valor multivariado rechaza la hipótesis nula, por lo que puede que el conjunto de datos no tenga una distribución normal multivariada. Por lo que se puede aplicar la prueba de máxima verosimilitud.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Ago5	1,000	10,000	1,212	6,527	,473	1,273
Ago4	1,000	10,000	1,118	6,023	-,045	-,121
Ago3	1,000	10,000	1,086	5,847	,170	,457
Ago2	1,000	10,000	,414	2,231	-1,209	-3,256
Ago1	1,000	9,000	,587	3,163	-1,070	-2,882
Ac3	1,000	10,000	-1,753	-9,442	3,945	10,623
Ac2	5,000	10,000	-2,145	-11,551	5,199	13,999
Ac1	1,000	10,000	-1,672	-9,004	3,650	9,827
Multivariate					41,003	21,379

Tabla 22. Análisis de normalidad de logro y agotamiento. Elaboración propia.



En la Figura 7 se aprecia la propuesta del modelo estructural y el análisis de máxima verosimilitud en el software AMOS.

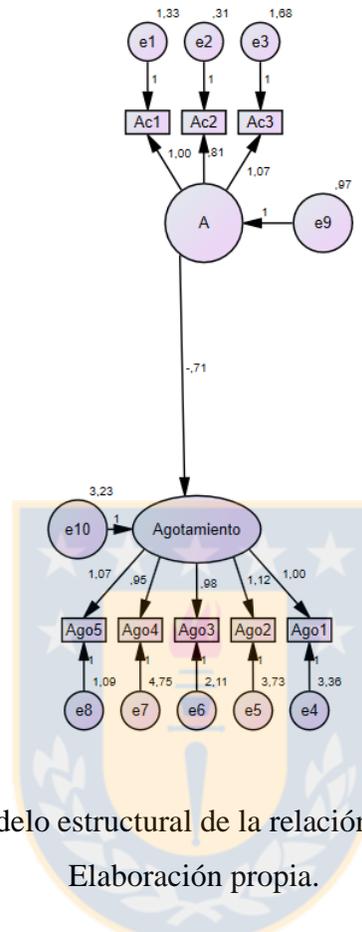


Figura 7. Resultados modelo estructural de la relación de logro con agotamiento.
Elaboración propia.

En la Tabla 23 se puede apreciar que todas las cargas factoriales del modelo son significativas evidenciando una correlación negativa entre agotamiento y logro.

		Covarianza	S.E.	C.R.	P	Correlación
Agotamiento	<--- A	-0,706	0,192	-3,685	***	-0,361
Ac1	<--- A	1				0,651
Ac2	<--- A	0,808	0,124	6,498	***	0,821
Ac3	<--- A	1,067	0,166	6,43	***	0,631
ago-01	<--- Agotamiento	1				0,725
ago-02	<--- Agotamiento	1,124	0,12	9,393	***	0,747
ago-03	<--- Agotamiento	0,977	0,098	9,952	***	0,791
ago-04	<--- Agotamiento	0,945	0,117	8,057	***	0,641
ago-05	<--- Agotamiento	1,073	0,097	11,013	***	0,893

Tabla 23. Estadísticos factoriales del análisis de máxima verosimilitud entre logro y agotamiento. Elaboración propia.

Los estadísticos de bondad de ajuste para este modelo se presentan a continuación:

Medidas de ajuste absoluto

Estadísticos de máxima verosimilitud chi-cuadrado: $X^2=35,009$ y $p=0,014$; representa un ajuste bajo por la X^2 y es rechazado por un p menor a 0,05. $X^2/gl= 1,843$; entre 1 y 2 representa un muy buen ajuste.

Índice de bondad de ajuste: $GFI=0,952$; es muy cercano a 1 por ende representa un ajuste aceptable.

Error de aproximación cuadrático medio: $RMSEA=0,070$; es mayor a 0,05 y menor a 0,08 por ende presenta un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste incremental

Índice normado de ajuste: $NFI=0,940$; es mayor a 0,9, representa un ajuste aceptable.

Índice ajustado de bondad de ajuste: $AGFI=0,908$; mayor a 0,9, representa un ajuste aceptable.

Medidas de ajuste de parsimonia

Índice de bondad de ajuste de parsimonia: $PGFI=0,502$; valores entre 0,5 y 0,7 son aceptables. Valor aceptable.

Índice de ajuste normado de parsimonia: PNFI=0,638; mientras más cercano a 1 es mejor el ajuste, por ende posee un ajuste medio.

En la Tabla 24 se presenta un resumen de los índices de bondad de ajuste para los 5 modelos estructurales de agotamiento con las variables de felicidad individual.

Agotamiento						
Medida de ajuste	Estadístico	P	E	R	M	A
Absoluto	Chi-cuadrado	43,901	35,901	38,882	33,097	35,009
	p Chi-cuadrado	0,001	0,013	0,005	0,023	0,014
	Chi-cuadrado/gl	2,300	1,852	2,046	1,724	1,843
	GFI	0,941	0,950	0,949	0,954	0,952
	RMSEA	0,087	0,070	0,078	0,065	0,070
Incremental	NFI	0,943	0,938	0,929	0,941	0,940
	AGFI	0,888	0,906	0,904	0,912	0,908
Parsimonia	PGFI	0,497	0,502	0,501	0,503	0,502
	PNFI	0,640	0,637	0,631	0,638	0,638

Tabla 24. Índices de bondad de ajuste de los 5 modelos estructurales de agotamiento con las variables de felicidad individual. Elaboración propia.

Análisis desempeño por variable de felicidad individual

Se realizaron 5 modelos estructurales con el método de máxima verosimilitud para probar la relación de desempeño con cada variable de felicidad individual. Se rechazaron todos los modelos debido a los estadísticos de bondad de ajuste (Ver Tabla 25).

Medida de ajuste	Desempeño					
	Estadístico	P	E	R	M	A
Absoluto	Chi-cuadrado	318,500	330,605	219,023	328,786	298,251
	p Chi-cuadrado	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Chi-cuadrado/gl	3,579	3,715	3,270	3,694	3,351
	GFI	0,761	0,759	0,784	0,757	0,786
	RMSEA	0,122	0,125	0,115	0,125	0,117
Incremental	NFI	0,800	0,768	0,789	0,768	0,791
	AGFI	0,678	0,675	0,709	0,672	0,711
Parsimonia	PGFI	0,565	0,563	0,582	0,561	0,583
	PNFI	0,678	0,651	0,669	0,561	0,670

Tabla 25. Índices de bondad de ajuste de los 5 modelos estructurales desempeño con las variables de felicidad individual. Elaboración propia.

6.2 Análisis longitudinal de la felicidad colectiva en el trabajo

6.2.1 Análisis empleados saludables por nivel general

Se procede a realizar la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Se considera la medida en T1 y T2 (Ver Tabla 26).

		Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estadístico	gl	Sig.
Hero	T2	0,152	115	0,000
	T1	0,082	93	0,000

Tabla 26. Prueba de normalidad empleados saludables. Elaboración propia.

Las muestras T1 y T2 no poseen normalidad, ya que la significación es menor a 0,05 en ambos casos, por ende se rechaza la hipótesis nula que demuestra normalidad en la distribución de datos. Entendiendo que las muestras no son normales se debe realizar la prueba no paramétrica de Mann-Whitney (Ver Tabla 27 y Tabla 28).

La prueba de Mann-Whitney tiene una significancia menor a 0,05, por ende se rechaza la hipótesis nula que dice que las medias de la muestra T1 y T2 son iguales (Ver Tabla 28).

Además los rangos promedios de T1 y T2 muestran claramente que T2 es más grande (Ver Tabla 27).

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Hero	T1	93	94,42	8781,00
	T2	115	112,65	12955,00
	Total	208		

Tabla 27. Rangos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables.

Elaboración propia.

Estadísticos de prueba^a

	Hero
U de Mann-Whitney	4410,000
W de Wilcoxon	8781,000
Z	-2,172
Sig. Asintótica(bilateral)	0,030

Tabla 28. Estadísticos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables. Elaboración propia.

En la Tabla 29 se aprecia que la media de T2 es 7,89, mientras que la media de T1 es 7,46. Además tomando el intervalo de confianza de un 95%, el límite superior e inferior en T2 tienen valores más grandes que en T1.

Descriptivos

			Estadístico	Desv. Error	
Hero	T1	Media	7,4580	0,14278	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,1745	
			Límite superior	7,7416	
		Media recortada al 5%	7,4767		
		Mediana	7,5926		
		Varianza	1,896		
		Desv. Desviación	1,37689		
		Mínimo	4,49		
		Máximo	9,92		
		Rango	5,43		
	Rango intercuartil	2,40			
	Asimetría	-0,169	0,250		
	Curtosis	-1,032	0,495		
	T2	Media	7,8908	0,09988	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,6929	
			Límite superior	8,0886	
		Media recortada al 5%	7,9817		
		Mediana	8,1796		
		Varianza	1,147		
		Desv. Desviación	1,07108		
Mínimo		4,39			
Máximo		9,42			
Rango		5,03			
Rango intercuartil	1,19				
Asimetría	-1,298	0,226			
Curtosis	1,446	0,447			

Tabla 29. Estadísticos descriptivos para empleados saludables en T1 y T2. Elaboración propia.

Con los resultados de este análisis se acepta la Hipótesis 2.

6.2.2 Análisis empleados saludables por constructo

En la Tabla 30 se aprecia que ninguna significancia para cada uno de los constructos es mayor a 0,05 por ende ninguna muestra presenta normalidad. Entendiendo que las muestras no son normales se deben realizar pruebas no paramétricas de Mann-Whitney.

		Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estadístico	gl	Sig.
Competencias	T1	0,108	93	0,009
	T2	0,107	115	0,002
Eficacia	T1	0,105	93	0,014
	T2	0,224	115	0,000
Confianza	T1	0,088	93	0,031
	T2	0,104	115	0,004
Afectos	T1	0,080	93	0,006
	T2	0,148	115	0,000
<i>Engagement</i>	T1	0,093	93	0,046
	T2	0,157	115	0,000
Resiliencia	T1	0,117	93	0,003
	T2	0,127	115	0,000

Tabla 30. Prueba de normalidad empleados saludables por constructo. Elaboración propia.

En la Tabla 32 se aprecia que la significancia en la prueba de Mann-Whitney es menor a 0,05 para los constructos Eficacia Colectiva, Confianza, Afectos Positivos, *Engagement* y Resiliencia rechazando la hipótesis nula de la prueba que acepta igualdad de las medias; sin embargo en el constructo de Competencias la significancia es mayor a 0,05 por ende se acepta la hipótesis nula sobre la igualdad de las medias en T1 y T2.

En la Tabla 31 se aprecian que los rangos promedio tiene valores mayores en T2 para los constructos Eficacia Colectiva, Confianza, Afectos Positivos y *Engagement*; mientras que en Resiliencia el rango promedio es mayor en T1; y por último, los rangos promedio de Competencias en T1 y T2 son muy semejantes en valores, lo que apoya la aceptación de la hipótesis nula de la prueba de Mann-Whitney.

		Rangos		
Tiempo		N	Rango promedio	Suma de rangos
Competencias	T1	93	103,12	9590,00
	T2	115	105,62	12146,00
	Total	208		
Eficacia	T1	93	83,18	7735,50
	T2	115	121,74	14000,50
	Total	208		
Confianza	T1	93	92,83	8633,00
	T2	115	113,94	13103,00
	Total	208		
Afectos	T1	93	83,71	7785,00
	T2	115	121,31	13951,00
	Total	208		
<i>Engagement</i>	T1	93	79,47	7391,00
	T2	115	124,74	14345,00
	Total	208		
Resiliencia	T1	93	123,80	11513,00
	T2	115	88,90	10223,00
	Total	208		

Tabla 31. Rangos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables por constructo. Elaboración propia.

Estadísticos de prueba^a

	Competencias	Eficacia	Confianza	Afectos	<i>Engagement</i>	Resiliencia
U de Mann-Whitney	5219,000	3364,500	4262,000	3414,000	3020,000	3553,000
W de Wilcoxon	9590,000	7735,500	8633,000	7785,000	7391,000	10223,000
Z	-0,298	-4,638	-2,516	-4,484	-5,396	-4,176
Sig. asintótica(bilateral)	0,766	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000

Tabla 32. Estadísticos de la prueba de Mann-Whitney para T1 y T2 en empleados saludables por constructo. Elaboración propia.

En la Tabla 33 se puede observar que para los constructos Eficacia Colectiva, Confianza, Afectos Positivos y *Engagement* las medias en T2 presentan valores mayores que T1 y los límites inferiores y superiores con un intervalo de confianza del 95% son mayores en T2. En la Tabla 30 se aprecia que el constructo Competencias tienen medias semejantes con 7,26 y un error del 0,14, mientras que en T2 la media es de 7,25 con un error del 0,11, por ende podrían ser iguales; además los límites inferior y superior con un intervalo del 95% de confianza para la media presentan valores muy cercanos en T1 y T2. En la Tabla 30 se vislumbra que el constructo Resiliencia tiene una media mayor en T1 y los límites inferior y superior con un intervalo del 95% de confianza para la media presentan valores mayores en T1.



Descriptivos				Estadístico	Desv. Error
Tiempo					
Competencias	T1	Media		7,2608	0,14050
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	6,9817	
			Límite superior	7,5398	
	T2	Media		7,2507	0,11229
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,0283	
			Límite superior	7,4732	
Eficacia	T1	Media		8,1004	0,14909
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,8043	
			Límite superior	8,3965	
	T2	Media		8,9333	0,12482
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	8,6861	
			Límite superior	9,1806	
Confianza	T1	Media		6,9301	0,18783
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	6,5571	
			Límite superior	7,3032	
	T2	Media		7,5707	0,15338
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,2668	
			Límite superior	7,8745	
Afectos	T1	Media		7,2151	0,16216
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	6,8930	
			Límite superior	7,5371	
	T2	Media		8,1687	0,14611
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,8792	
			Límite superior	8,4581	
Engagement	T1	Media		7,4194	0,16556
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,0905	
			Límite superior	7,7482	
	T2	Media		8,5681	0,13252
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	8,3056	
			Límite superior	8,8306	
Resiliencia	T1	Media		7,8226	0,15548
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7,5138	
			Límite superior	8,1314	
	T2	Media		6,8435	0,15701
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	6,5324	
			Límite superior	7,1545	

Tabla 33. Estadísticos descriptivos para empleados saludables por constructo en T1 y T2.

Elaboración propia.

CAPÍTULO 7

Discusión



7.1 Hipótesis 1

En esta investigación se realizó un análisis de máxima verosimilitud sobre un modelo estructural que relaciona la felicidad a nivel individual (Representada por el modelo PERMA) con el desempeño y el agotamiento emocional (Constructo del *Burnout*). Además se evidencia el cambio de los niveles de felicidad colectiva en un período de un año al declarar en la estrategia, a través de la institucionalización de una gerencia de la felicidad, fomentar la felicidad de los empleados.

El análisis de máxima verosimilitud para el modelo inicial propuesto en la investigación no presentó una bondad de ajuste aceptable. Lo anterior, conlleva a que no se pudieron observar resultados sobre la relación de la felicidad individual con el desempeño y el agotamiento emocional. Son múltiples las razones que se pueden sugerir para explicar porque el modelo no presentó un ajuste aceptable, un primer alcance a estas razones puede ser la cantidad de datos ocupados en el análisis, por ejemplo Jackson (2003) sugiere que la confiabilidad de las medidas observadas y el número de indicadores por factor determinan el ajuste del modelo, y controlando estos factores, el tamaño de la muestra mínima recomendable es de 200 sujetos para cualquier SEM. Por otra parte, MacCallum et al. (1996) sugieren que el tamaño de la muestra depende del poder estadístico deseado, de las hipótesis nulas a evaluar y de la complejidad del modelo (Cuando más complejo es el modelo, mayor debe ser el tamaño de muestra). Por otro lado, la herramienta de desempeño se ocupó por conveniencia, debido a que era una herramienta de la clínica. Por ende, quizás la herramienta de desempeño ocupada en este estudio carecía, en algunas variables observables, de consistencia teórica; por ejemplo Organ (1988) advirtió que los análisis de Petty et al. (1984), que encontraron una relación significativa de 0,31 entre una medida de satisfacción con el trabajo y el desempeño laboral general, incluyeron criterios de rendimiento que estaban contaminados por índices de ciudadanía organizacional. Por ende, posiblemente el instrumento de la clínica quizás mide variables observables que no necesariamente responden al desempeño.

Debido a este resultado se relajó el análisis probando con modelos estructurales más simples, relacionando individualmente los constructos de felicidad individual con desempeño y agotamiento emocional respectivamente. La relación de los constructos

individuales con el desempeño no entregaron una bondad de ajuste aceptable, mientras que estos constructos individuales con el agotamiento emocional mostraron una bondad de ajuste aceptable para evidenciar relaciones entre estas variables.

En la relación individual de los constructos se encontraron algunos resultados alineados con lo esperado, dada la evidencia ya existente, generada por estudios anteriores. Sin embargo, también se encontraron resultados inesperados.

La relación obtenida entre emociones positivas y agotamiento emocional en esta investigación tiene una correlación negativa significativa de 0,512 que es mayor a la obtenida por Wright et al. (2002) -0,420; el estudio de Wright y colegas comparaba los afectos positivos con el agotamiento emocional. El hecho de que las emociones positivas se correlacionen negativamente con el agotamiento emocional, es en parte el resultado de medir el agotamiento emocional con el instrumento Maslach Burnout Inventory, ya que los ítems presentes en este instrumento son más indicativos de ausencia de emociones positivas o en su defecto presencia de emociones negativas (Meyer y Shack, 1989; Watson y Clark, 1984).

En el estudio de Salanova et al. (2000) se realizó un análisis factorial confirmatorio que correlacionó negativamente al *engagement* y al *burnout* con -0,79 en un modelo de dos factores y con -0,88 en un de modelo de dos factores revisados; el resultado de Salanova y colegas es más favorable que el obtenido en este estudio, dado que la correlación obtenida entre *engagement* y agotamiento emocional es de -0,481 en esta investigación. La diferencia anterior se puede explicar debido a que en el estudio de Salanova y colegas el agotamiento emocional es parte de una variable latente llamada *burnout*, y es el *burnout* el que se relaciona directamente con el *engagement*.

En este estudio el análisis de las relaciones positivas con el agotamiento emocional no obtuvo un valor significativo para la relación entre éstas. El estudio de Leiter y Maslach (1988) tiene relación con los resultados de esta investigación, ellos investigaron la relación del agotamiento emocional con los compañeros de trabajo agradables y los supervisores agradables obteniendo correlaciones no significativas de 0,17 y -0,11 respectivamente; cuando se habla de agradables, se refiere a un afecto positivo, por ende se podría

argumentar que es un símil de relaciones positivas. Este resultado es interesante, si analizamos el trabajo de Dutton y Heaphy (2003), que describe las características de las conexiones de alta calidad entre las personas. Una de estas características es la capacidad de experimentar una mayor carga emocional, sea ésta negativa o positiva. Por ende, el agotamiento emocional se debería correlacionar negativamente con una relación positiva (Entiéndase una relación positiva como la acumulación a lo largo del tiempo de varias interacciones positivas).

En este trabajo se relacionó directamente el agotamiento emocional con el sentido obteniendo una correlación negativa significativa de 0,508. Rosso et al (2010) reconoce que el sentido en el trabajo tiene diferentes fuentes, entre las fuentes individuales reconocidas por el "yo" se encuentra la motivación. Un estudio relacionó la motivación intrínseca con el agotamiento emocional en 156 enfermeras, este estudio obtuvo una correlación no significativa de 0,12 (Janssen et al., 1999). Otro estudio relacionó el agotamiento emocional con experiencias significativas en el trabajo no alcanzando la significancia estadística ($r=-0,16$ y $p<0,10$) (Maslach y Jackson, 1981). Este resultado es alentador, ya que se presenta una correlación negativa, significativa y que contiene mucha información por su magnitud de 0,5 puntos. En parte esto se puede explicar por las fuentes del sentido, ya que el sentido se genera en parte por distintos factores como la motivación, los valores y las creencias (Rosso et al., 2010). La gerencia de la felicidad en la clínica propone su gestión a través de una base sólida de valores creados de forma participativa, con el fin de converger en decisiones que alienten a los colaboradores a forjar significancia en su sentido en el trabajo. Entendiendo esto, esta investigación es un parámetro para profundizar en los beneficios del sentido en el trabajo y sus consecuencias en variables que se deben controlar para el éxito organizacional.

Del análisis de máxima verosimilitud para el logro y el agotamiento emocional se obtuvo una correlación negativa significativa de 0,361. Maslach y Jackson (1981) realizaron un estudio de la frecuencia de los logros personales, el agotamiento emocional y otros factores con respecto a distintas variables como el significado, la realización personal, etc. Para la mayoría de los casos en este estudio las correlaciones eran positivas en el logro y negativa en el agotamiento emocional. El estudio de Maslach y Jackson (1981) relaciona estas

variables de forma aislada con factores de éxito en las personas, por ende este trabajo apoya esas relaciones y además entrega evidencia de una relación inversa entre el logro y el agotamiento.

7.2 Hipótesis 2

La Dirección de la Felicidad de la Clínica Dental Cumbre Sur hace esfuerzos sistemáticos por lograr potenciar la felicidad de los colaboradores, por ende es necesario observar el desarrollo de la felicidad. En este trabajo se realizó un análisis de las medias del felicidad colectiva medida por el constructo de empleados saludables del modelo HERO (Salanova et al., 2012) en dos momentos de tiempo. En el Figura 8 se ve la evolución del constructo de empleados saludables entre Septiembre del 2016 (T1) y Septiembre del 2017 (T2). En esta figura se puede ver claramente que la felicidad colectiva promedio percibida por los colaboradores aumentó entre el 2016 y el 2017.

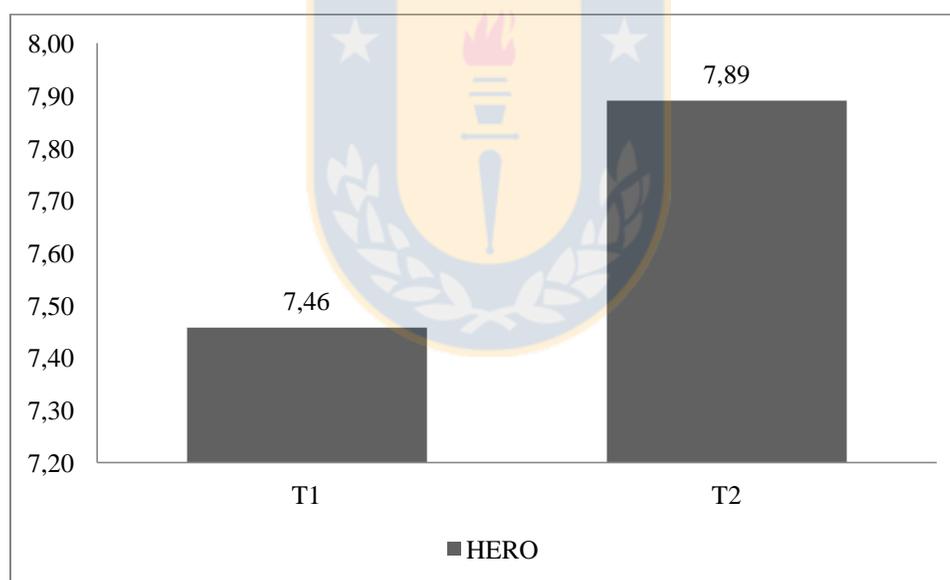


Figura 8. Niveles del constructo de empleados saludables del modelo Hero en la Clínica Dental Cumbre Sur sede Concepción en los períodos T1 y T2. Elaboración propia.

El resultado antes descrito se obtuvo en la Clínica Dental Cumbre Sur sede Concepción, con distintas prácticas implementadas por la gerencia de felicidad. Para comprender la relación de las variables del constructo empleados saludables del modelo Hero con la

gestión de la felicidad de los colaboradores de la organización, es necesario entender el modelo de gestión de la Dirección de Felicidad de Clínica Dental Cumbre Sur. La Dirección de Felicidad se guía por el modelo del *Gung Ho!*. Este modelo fue diseñado como herramienta de gestión para la Dirección de Felicidad, con el fin de poder medir y gestionar el bienestar (Felicidad) de los colaboradores a nivel individual y colectivo. En la Figura 9 podemos observar el modelo de gestión de felicidad de la Clínica Dental Cumbre Sur.

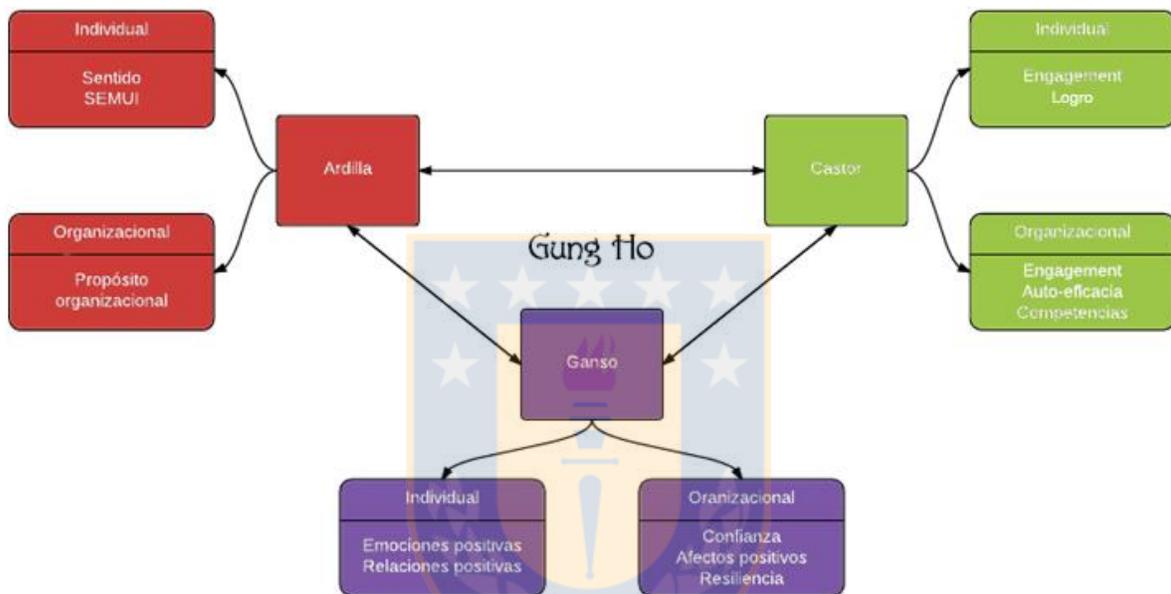


Figura 9. Modelo de Gestión de Felicidad Clínica Dental Cumbre Sur - Dirección de Felicidad. Elaboración propia.

Gung Ho! Es una palabra china que significa Trabajar Juntos. Este modelo se compone por tres animales, cada animal expresa valores que guían el trabajo de los colaboradores.

El espíritu de la Ardilla -Trabajo que vale la pena-

- Saber qué cosas estamos haciendo para que el mundo sea un lugar mejor.
- Todos trabajan hacia una meta compartida.
- Los valores guían todos los planes, decisiones y acciones.

El método del Castor -Mantener el control para alcanzar la meta-

- Un terreno de juego que tiene marcado el territorio con claridad.

- Los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños se respetan, se escuchan y se actúa al respecto.
- Capaces pero sometidos a un reto.

El don del Ganso -Estimularse unos a otros-

- Las felicitaciones activas o pasivas deben ser ciertas.
- Sin marcador no hay juego y no se estimula el progreso.

La Dirección de la Felicidad centra la cultura de trabajo en el *Gung Ho!* y para lograr una correcta gestión se generó el modelo de gestión de felicidad que es medido por las variables del modelo PERMA a nivel individual y el constructo de empleados saludables del modelo HERO colectivo (Organizacional). Además, se encuentra el valor SEMUI que es una variable de a nivel individual relacionada con la Ardilla. El SEMUI es el valor central de la Clínica Dental Cumbre Sur, y lo definen como una forma de vida que busca liberar los pensamientos egoístas y poner al individuo en la situación del otro para ayudar al individuo a vivir una buena vida. Esta definición comparte la esencia de la compasión que es un sentimiento humano que se manifiesta a partir y comprendiendo el sufrimiento de otro ser.

De este modelo de gestión de felicidad se diseñó la estrategia que se compone de un mapa estratégico, un cuadro de mando integral y un manual de prácticas organizacionales. La estrategia de la Dirección de Felicidad tiene como fin potenciar el florecimiento de los colaboradores de la Clínica Dental Cumbre Sur en sus espacios de trabajo.

Cuando se declaró en la estrategia de la Clínica Dental Cumbre Sur que se fomentaría el florecimiento de los colaboradores en sus espacios de trabajo, se realizó un período de capacitación. Este período consistió en talleres de 1,5 horas por cada variable observable (Que se puede medir con el instrumento) que compone el modelo de gestión de felicidad de la Figura 9. Estos talleres se realizaron en octubre y noviembre del 2016 abarcando al 80% de los colaboradores, cada taller estaba dirigido a 20 colaboradores. Los talleres estaban estructurados de la siguiente forma: (1) se iniciaba con un rompe-hielo, (2) luego con una presentación de la variable en cuestión, (3) posteriormente se profundizaba en los

beneficios de la variable en los espacios de trabajo, y por último, (4) se reforzaba la variable con una actividad que fomentaba dicha variable.

A modo de ejemplo, el taller de *engagement* se estructuró de la siguiente forma (Ver Anexo 2):

1. El rompe-hielo, se inició con la pregunta ¿Quién soy? en donde el participante explicó de forma breve su nombre, donde vivía, en que puesto trabajaba, etc. Luego se preguntó por las tres pasiones del participante, con la intención de orientar la conversación hacia las fortalezas del participante.
2. Posteriormente se explicó el concepto de *engagement*. Este concepto fue tratado desde la comparación del *burnout* y el *engagement*. Después de la conceptualización del *engagement* se explicaron los beneficios del *engagement* en los espacios de trabajo.
3. Después de la conceptualización y teoría del *engagement*, se inició la actividad práctica. Esta actividad consistió en una intervención basada en las fortalezas, este tipo de intervención es propuesta por Bakker y Demerouti (2013). Se realizaron dos actividades para visualizar las fortalezas de los colaboradores, estas actividades eran basadas en una entrevista con respecto a los pasatiempos y una situación que le causara orgullo en su trabajo. En estas actividades el participante era entrevistado por otro participante, y el entrevistador a través del relato del entrevistado tenía que identificar las fortalezas del participante. Anteriormente a las actividades se explicó las 24 fortalezas de carácter distribuidas en 6 virtudes propuestas por Peterson y Seligman (2004) para que el entrevistador pudiera identificar las fortalezas.
4. Al finalizar, las actividades el colaborador estaría consciente de las fortalezas de él y el modo de empleo de éstas en sus actividades diarias. Por esto se realizó un compromiso para utilizar alguna fortaleza identificada en alguna actividad laboral con el fin de aumentar los niveles de *engagement*.

Con estos talleres, se generó el conocimiento necesario para que los colaboradores de la organización supieran sobre qué variables la Dirección de Felicidad intervendría. A partir de abril del 2017, cuando se creó la Dirección de Felicidad en la organización se activó las

tácticas para lograr la estrategia declarada sobre fomentar el florecimiento de los colaboradores (Ver Figura 10).

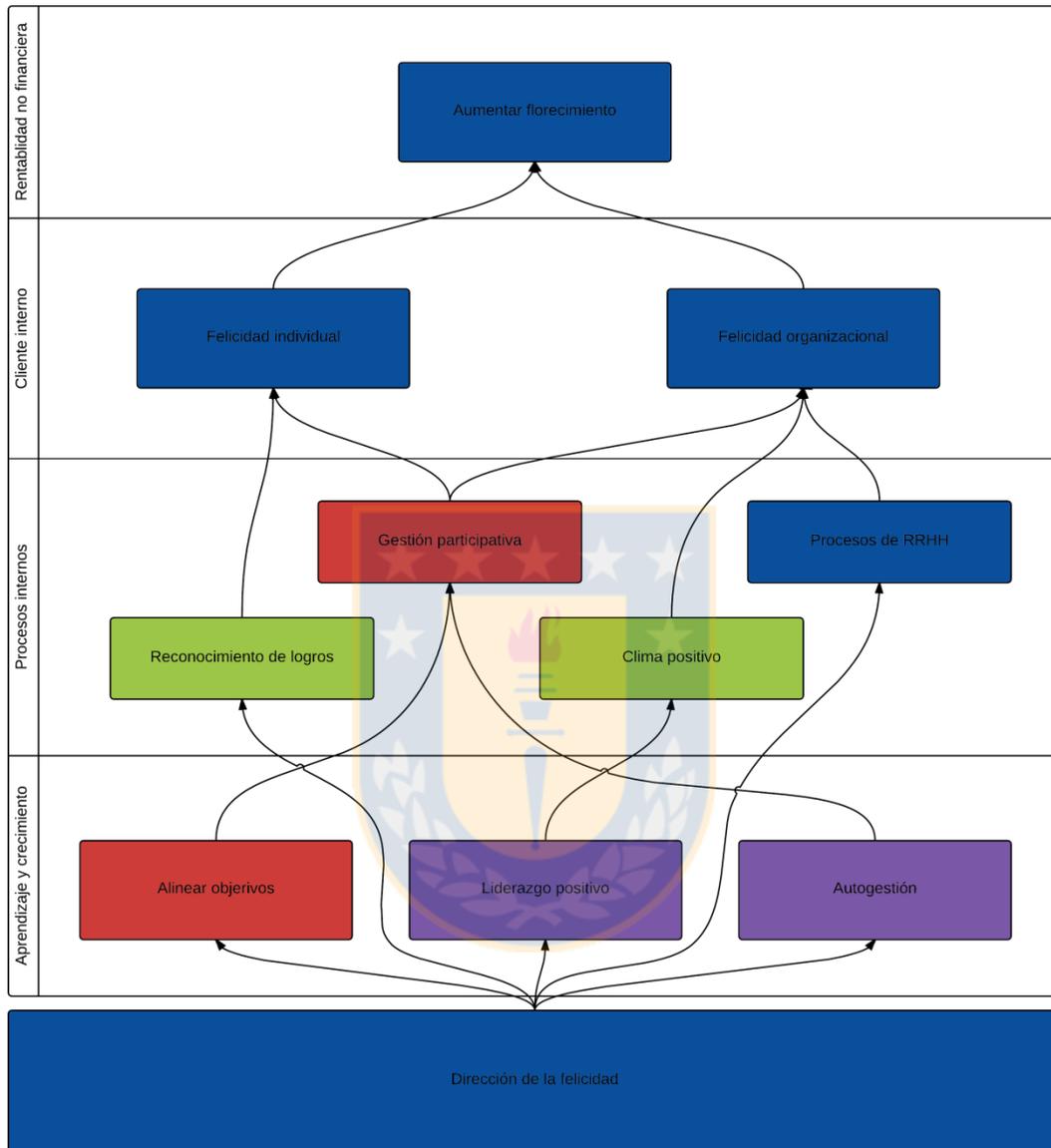


Figura 10. Mapa estratégico de la Dirección de Felicidad de la Clínica Dental Cumbre Sur.
Elaboración propia.

Sobre este mapa estratégico presente en la Figura 10 se realizó un cuadro de mando integral para controlar los objetivos correspondientes de la estrategia (Ver Tabla 34).

Cuadro de mando integral - Dirección de Felicidad (Ene 2017 a Dic 2017)

ID mapa estratégico	Objetivo estratégico	Prácticas / Iniciativas	Indicador	Fórmula	Meta	Período de evaluación	Cumplimiento 09/2017
Dirección de felicidad	Implementar la dirección de felicidad en la Clínica Dental Cumbre Sur	Cumplimiento de objetivos estratégicos	Cantidad de objetivos estratégicos de la estrategia del modelo de gestión de felicidad	$(N^{\circ} \text{ de objetivos cumplidos} / N^{\circ} \text{ de objetivos propuestos}) \times 100$	95% - 100%	Anual	58%
Alinear objetivos	Alinear objetivos organizacionales con lo objetivos personales de los colaboradores	Evaluación de desempeño	% de colaboradores evaluados	$(N^{\circ} \text{ de colaboradores participantes} / N^{\circ} \text{ de colaboradores de la Clínica}) \times 100$	90%	Anual	92%
Liderazgo positivo	Desarrollar herramientas de liderazgo positivo para hacer la transición de jefes a gefes	Capacitaciones en liderazgo	% de gefes capacitados	$(N^{\circ} \text{ de Gefes capacitados} / N^{\circ} \text{ de supervisores de Cumbre}) \times 100$	100%	Semestral	0%
			Promedio de horas de capacitación por gefe	$\Sigma N^{\circ} \text{ de horas de capacitación por jefe} / N^{\circ} \text{ de gefes}$	30 - 40 horas	Anual	0
		Desarrollo	Sesiones de desarrollo ejecutadas	N° de sesiones realizadas por gefe	4	Anual	0
		Acompañamiento	Reuniones de gefes	N° de sesiones realizadas por gefe	6	Anual	0
Autogestión	Entregar herramientas de auto-gestión	Diseñar e implementar prácticas organizacionales de Mindfulness	Programa implementado	Aprobación de los directores y del comité de felicidad	Sí	Anual	Sí
			Actividad física	N° de sesiones realizadas % de asistencia a actividades	N° de sesiones realizadas $(N^{\circ} \text{ de colaboradores participantes} / N^{\circ} \text{ de colaboradores de la Clínica}) \times 100$	1 75%	Semanal Semestral
		Job-crafting	N° Colaboradores participantes del proceso de Job Crafting	N° Colaboradores participantes del proceso de Job Crafting	3	Anual	3
			N° de perfiles de cargo rediseñados	N° de perfiles de cargo rediseñados	1	Anual	0
		Diseñar programa de alimentación saludable	Diseño de programa	Aprobación de los directores y del comité de felicidad	Sí	Anual	Sí
Gestión participativa	Implementar prácticas de gestión participativa	Comité bipartito de capacitación	N° de reuniones	N° de sesiones realizadas	1	Semestral	3
			% de objetivos cumplidos	$(N^{\circ} \text{ de objetivos cumplidos} / N^{\circ} \text{ de objetivos propuestos}) \times 100$	75%	Anual	100%
		Comité paritario de higiene y seguridad	N° de reuniones	N° de sesiones realizadas	12	Anual	15
			% de objetivos cumplidos	$(N^{\circ} \text{ de objetivos cumplidos} / N^{\circ} \text{ de objetivos propuestos}) \times 100$	75%	Anual	80%
		Comité de felicidad	Formación del comité	Aprobación de los directores	Sí	Anual	Sí
			N° de reuniones	N° de sesiones realizadas	12	Anual	6
			% de asistencia	$\Sigma(N^{\circ} \text{ de miembros del comité asistentes} / N^{\circ} \text{ total de miembros del comité}) \times 100$	75%	Anual	80%
			% de objetivos cumplidos	$(N^{\circ} \text{ de objetivos cumplidos} / N^{\circ} \text{ de objetivos propuestos}) \times 100$	75%	Anual	100%
Revista Cumbre Activa	N° de Revistas Publicadas	N° de Revistas Publicadas	12	Anual	9		
Reconocimiento de logros	Mejorar el sistema de reconocimiento de logros	Difusión de logros organizacionales	N° de publicaciones mensuales en Cumbre Activa	N° de publicaciones mensuales en Cumbre Activa	3	Anual	4
		Colaborador SEMUI del mes	N° de colaboradores premiados	N° de colaboradores premiados	12	Anual	9
Clima positivo	Desarrollar un clima positivo	Celebración ritos	N° de celebraciones realizadas	N° de celebraciones realizadas	3	Anual	2
		Cafecito	N° de cafecitos realizados	N° de cafecitos realizados	12	Anual	4
		Implementar red de apoyo	Programa implementado	Aprobación de los directores y del comité de felicidad	Sí	Anual	No
		Beneficios padre/madre	Programa implementado	Aprobación de los directores y del comité de felicidad	Sí	Anual	Sí
		Celebración de cumpleaños	N° de presentes entregados	$(N^{\circ} \text{ de presentes entregados} / N^{\circ} \text{ de colaboradores total de la Clínica}) \times 100$	70%	Anual	69%
Procesos de RRHH	Mejorar la administración de recursos humanos	Capacitaciones técnicas	% de colaboradores capacitados	$(N^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados} / N^{\circ} \text{ de colaboradores total de la Clínica}) \times 100$	20%	Anual	25%
		Contrato psicológico	Contratos psicológicos realizados después de la contratación	$(N^{\circ} \text{ de registros de contratos psicológicos} / N^{\circ} \text{ de contrataciones}) \times 100$	100%	Anual	100%
Felicidad individual	Aumentar la felicidad individual de los colaboradores	Programa de voluntariado	Programa implementado	Aprobación de los directores y del comité de felicidad	Sí	Anual	No
		Sistema de puntos canjeable	Puntos recolectados / Puntos canjeados / Beneficios Disponibles	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
Felicidad organizacional	Aumentar la felicidad organizacional de la Clínica Dental Cumbre	Indicador de felicidad (evento auto gestionado)	N° de participantes del evento auto gestionado	$(N^{\circ} \text{ de asistentes} / N^{\circ} \text{ total de colaboradores}) \times 100$	70%	Anual	78%
Florecimiento	Fomentar el florecimiento de los colaboradores en todos los espacios de trabajo de la Clínica Dental Cumbre	Medición de la felicidad	Cuántas veces se realiza al año	N° de veces realizadas en el año	1	Anual	1
			% de encuestados del total de colaboradores	$(N^{\circ} \text{ de colaboradores encuestados} / N^{\circ} \text{ de colaboradores de la Clínica}) \times 100$	70%	Anual	92%
			Por definir	Por definir	Por definir	Anual	Anual

Tabla 34. Cuadro de mando integral Dirección de Felicidad Clínica Dental Cumbre Sur. Elaboración propia.

En la Tabla 34, se puede observar las actividades y/o objetivos más relevante de la Dirección de Felicidad para fomentar los niveles de bienestar en la Clínica Dental Cumbre. Las Prácticas e iniciativas que se presentan con el formato de letra rojo están siendo evaluadas por parte de la clínica para definir una formula de control, por ende no se contabilizan en los objetivos cumplidos por parte de la Dirección de Felicidad (Objetivo estratégico: Implementar la Dirección de Felicidad en la Clínica Dental Cumbre Sur). Este Cuadro de Mando Integral, refleja las prácticas e iniciativas más relevantes para la institucionalización de la Dirección de Felicidad.

La Dirección de Felicidad, además de las iniciativas y prácticas para lograr los objetivos estratégico, diseñó un Manual de Prácticas Organizacionales que busca potenciar la cultura del Gung Ho!. Este manual posee prácticas diseñadas para aumentar las variables de felicidad individual y colectiva (Organizacional) en los colaboradores.

El diseño de este manual se estableció con el fin de generar prácticas a nivel general y por animal, en Tabla 35 se pueden observar las prácticas asociadas al Gung Ho! (Nivel general) y por cada animal (Ardilla, Castor y Ganso). La práctica del Contrato Psicológico busca fortalecer el sentido, según Rosso et al. (2010) una de las fuentes del sentido en el trabajo son los valores. El contrato psicológico apunta a reforzar los valores de la cultura Gung Ho! y el SEMUI con el fin de desarrollar normas sociales acorde a los objetivos organizacionales, forjar interacciones interpersonales positivas para los clientes y los colaboradores, y mejorar las experiencias laborales (Locke y Taylor, 1990; Nord et al., 1990, Roberson, 1990). El indicador de la felicidad apunta a fortalecer el sentido en la organización, según Rosso et al. (2010) cuando existe un equilibrio entre el dominio no laboral y laboral, compartiendo valores en estas dos instancias se reafirma el sentido en el trabajo. De hecho, cuando ambos dominios consolidan una identidad en el colaborador, "habrá un significado en la vida de la persona" (Thompson y Bunderson, 2001, p. 30) y ambos dominios se potenciarán entre sí. El indicador de felicidad es una lista de asistencia a la fiesta del Gung Ho! por parte de los colaboradores (Fiesta fuera del espacio laboral - Dominio no laboral), esta fiesta constituye un compromiso de la alta dirección para celebrar la cultura del Gung Ho!, esta práctica intenta evidenciar distintas perspectivas de la percepción del bienestar de los colaboradores en sus espacios de trabajo. La construcción

de una Dirección de la Felicidad es un trabajo participativo de todos los colaboradores de la organización, en esta línea Acosta et al. (2011) afirman que "una organización saludable y resiliente necesita velar por el desarrollo de la confianza vertical, la cual permite que los supervisores y/o gerentes sean percibidos como confiables por los equipos de trabajo que ellos supervisan, con el objetivo de incrementar el bienestar y los resultados saludables" (p. 127). La fiesta del Gung Ho! al ser un compromiso de la gerencia y los supervisores directos con los colaboradores de la organización supone una construcción de confianza organizacional al tener una alta participación. En esta línea, Acosta et al. (2011), realizaron un estudio 518 colaboradores en 55 equipos de 13 empresas españolas, este estudio demostró una correlación significativa y positiva de 0,41 de la confianza organizacional, medida por la confianza vertical, con el engagement en el trabajo en equipo (A nivel colectivo), medido por el vigor y la dedicación. Cabe destacar, que la confianza vertical y la confianza organizacional se relacionan significativamente en este estudio con una correlación de 0,94.

La práctica de la reunión apreciativa es de suma importancia en la finalización del proceso de evaluación de desempeño. En la finalización del proceso de evaluación de desempeño el supervisor directo le entrega la evaluación cuantitativa al colaborador, como sus apreciaciones negativas y positivas. Esta instancia de retroalimentación finaliza con el reconocimiento y concientización de las fortalezas del colaborador evaluado, el supervisor directo debe reconocer a lo menos 3 fortalezas del colaborador en el espacio de trabajo y discutir con el colaborador la importancia de la aplicación de estas fortalezas en el espacio de trabajo. Según Bakker y Demerouti (2013), el trabajo de las fortalezas de carácter en los puestos de trabajo es un determinante del engagement en los colaboradores. Por otra parte, la práctica del *Job-crafting* es una intervención individual para el rediseño del trabajo, ésta práctica es incentivada por la Dirección de Felicidad. Según Bakker y Demerouti (2013) las intervenciones basadas en el *Job-crafting* para aumentar el *engagement*, no sólo incrementa este recurso laboral, además incrementa la autoeficacia y el bienestar, ya que los participantes suelen experimentar más emociones positivas y menos negativas. Por lo tanto, esta práctica está orientada a potenciar distintos aspectos de los recursos laborales de los

colaboradores generando más afectos positivos, *engagement* y autoeficacia, que van en pos de potenciar el bienestar de los espacios de trabajo.

La práctica de reuniones de planificación y motivación, aunque no es una práctica controlada por la Dirección de Felicidad, es de suma importancia para el modelo bajo la gestión de ésta. Esta práctica apunta a generar metas y mantener la creencia de que los equipos y el colaborador en el ámbito individual son capaces de lograr los objetivos planteados por éstos y la organización, apuntando al concepto de autoeficacia de Bandura (1982). Para Hackman y Oldham (1980), la motivación intrínseca en el trabajo se evidencia si los afectos positivos y negativos varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que esta motivación se presentará si experimenta afectos positivos si ejecuta bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal sus tareas.

La práctica del cafecito, está orientada a construir confianza vertical, ya que es una instancia que logra promover una conversación con el Director General de la organización. Para Salanova et al. (2012), la confianza organizacional se basa en la confianza vertical y horizontal en la organización, además es promotor de organizaciones saludables y resilientes.

Las prácticas de la Revista Cumbre Activa y la celebración de cumpleaños, están orientadas a construir confianza horizontal, aumentar los afectos positivos mediante la difusión de las actividades y juegos lúdicos para la organización. Por otra parte, en la Revista Cumbre Activa se registra la difusión de logros organizacionales e individuales, la que busca evidenciar la percepción de logros por parte de los colaboradores como también fomentar la percepción de autoeficacia.

El desarrollo de las prácticas propuestas en el Manual de Prácticas Organizacionales de la Dirección de Felicidad es de exclusiva gestión de la Dirección. La evaluación de la eficacia de estas prácticas en la cultura de la organización se realiza por dos canales, primero que todo la medición anual de felicidad y segundo por la percepción cualitativa del Comité de Felicidad, que es el encargado de proponer, fiscalizar y evaluar el trabajo de la Dirección de Felicidad.

Nivel	Práctica	Descripción	Instrumento	Duración	Frecuencia	Asociación teórica
Gung Ho!	Medición de Felicidad	Práctica de evaluación de la felicidad a nivel individual y colectivo de los colaboradores.	Encuesta Felicidad Cumbre	No aplica	Una vez al año	Salanova et al. (2012) y, Butler y Kern (2016)
	Comité de Felicidad	Comité de colaboradores encargado de acompañar y proponer los procesos de la Dirección de Felicidad, además está encargado de evaluar el trabajo de la Dirección de Felicidad.	No aplica	40 minutos	Una vez al mes	Fernández (2015)
Prácticas de la Ardilla	Contrato psicológico	Reunión de selección (Previo a la contratación del colaborador) para acordar la práctica de los valores de la organización y visualizar las expectativas del colaborador sobre éstos.	Contrato simbólico	15 minutos	No aplica	Fernández (2015)
	Indicador de felicidad	Asistencia a la fiesta del Gung Ho!.	Lista de asistencia fiesta Gung Ho!	No aplica	Una vez al año	Fernández (2015)
	Colaborador SEMUI del mes	Premiación al colaborador elegido por sus pares que represente fielmente el valor SEMUI.	No aplica	No aplica	Una vez al mes	No aplica
Prácticas del Castor	Reunión apreciativa	Posterior a la evaluación de desempeño el supervisor respectivo le debe indicar a su colaborador a lo menos 3 fortalezas que se visualicen del colaborador en su espacio laboral.	Retroalimentación evaluación de desempeño	No aplica	Una vez al año	No aplica
	Job-crafting	Grupo de 5 personas de un área de cumbre que buscan visualizar mejoras en sus puestos de trabajo.	No aplica	1 año	Una vez al año	No aplica
	Reuniones de planificación y motivación	Cada encargado de equipo de la organización debe realizar reuniones por lo menos una vez al mes para planificar objetivos y motivar al equipo.	Carta Gantt o planificación por hitos	30 a 40 minutos	Una vez al mes	No aplica
Prácticas del Ganso	Revista Cumbre Activa	Revista orientada a potenciar la comunicación interna, la difusión de logros organizacionales e individuales, la difusión de actividades, y juegos lúdicos para potenciar la cultura del Gung Ho!.	Revista Cumbre Activa	No aplica	Una vez al mes	No aplica
	Cafecito	El Director General (O Clínico) con 15 colaboradores de la Clínica deberá compartir un café con el fin de potenciar la comunicación, se podrá tratar cualquier tema.	No aplica	20 minutos	Una vez al mes	No aplica
	Celebración de cumpleaños	Se entregará un pequeño presente a cada colaborador el día de su cumpleaños.	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Tabla 35. Prácticas del Manual de Prácticas Organizacionales de la Clínica Dental Cumbre Sur. Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de la Felicidad en su conjunto, se realizó un análisis por separado de los constructos ocupados para medir la felicidad colectiva en el que sólo se evidenció un aumento positivo en cuatro de los seis constructos (Ver Figura 11).

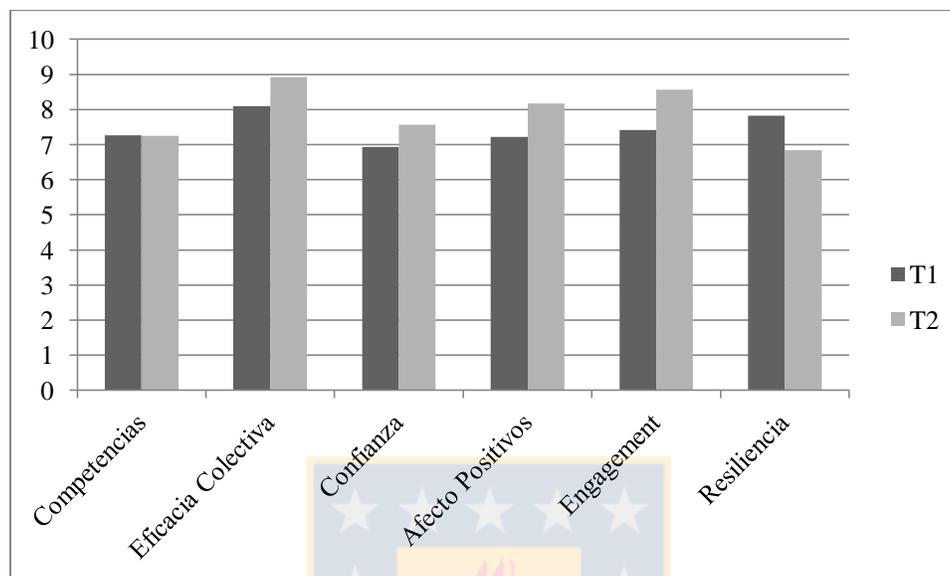


Figura 11. Niveles por constructo de empleados saludables del modelo Hero en la Clínica Dental Cumbre Sur sede Concepción en los períodos T1 y T2. Elaboración propia.

En el caso del constructo Resiliencia se puede observar una disminución de éste en el periodo de análisis, cayó de 7,8 puntos en T1 a 6,8 puntos en T2, resultado indudablemente sorprendente, en una primera mirada. Los estudios empíricos de resiliencia en las organizaciones son muy escasos, por ende no hay información consistente para apoyar relaciones con algunas variables organizacionales (Boin y Van Eeten, 2013). Sin embargo, el fenómeno que se observa en este estudio se puede explicar por dos elementos que suelen repetirse en las definiciones de resiliencia: (1) Posterior a un sorprendente peligro se manifiesta, y (2) la organización logra restaurar el orden (Boin y Van Eeten, 2013). La Clínica Dental Cumbre Sur no está enfrentando un peligro organizacional, e incluso si las personas consideraran como peligroso las condiciones de trabajo, en el 2017 deberíamos esperar menor resiliencia pues por un año la organización ha hecho esfuerzos por que las personas se sientan más cómodas, seguras y confiadas en el trabajo y por ende podría entenderse que los niveles de resiliencia hayan disminuido pues no hay razón para que se

manifiesten. Por otra parte, según lo descrito anteriormente, no hay una práctica organizacional que intervenga sobre esta variable de medición.

En el caso de las competencias la gerencia no posee prácticas que ayuden a fomentar directamente estos factores. La medición de competencias está compuesta por la medición de competencias mentales y emocionales, la primera es la capacidad de retener, manipular la información enseñada y la segunda es poder expresar las propias emociones. Por ende, ninguna práctica de la gerencia apunta a desarrollar estas competencias.

Con respecto a las variables que mostraron una variación positiva entre T1 y T2, se puede observar a la confianza. La confianza se compone de la confianza horizontal y vertical. Esta variable es intervenida por las prácticas del Indicador de felicidad y el Cafecito a nivel vertical y la Revista Cumbre Activa a nivel horizontal. En cuanto al *engagement*, se están haciendo constantes mejoras en los perfiles de cargo con la práctica del *Job-crafting*, el Indicador de felicidad supone la construcción de Confianza organizacional que se correlaciona con el *engagement* a nivel colectivo, por último se reconocen y visualizan las fortalezas de los colaboradores en los espacios de trabajo mediante la práctica de Reunión apreciativa. Los afectos positivos son potenciados por las celebraciones de cumpleaños, el *Job-crafting*, el Contrato psicológico, y la Revista Cumbre Activa. La eficacia colectiva (autoeficacia), se potencia con la difusión de logros organizacionales en la Revista Cumbre Activa, el *Job-crafting*, y las reuniones de planificación y motivación. Por último, el comité de felicidad está consciente de las mediciones de felicidad realizadas en la clínica, con esto puede fiscalizar el trabajo de la Dirección de Felicidad, como también proponer actividades y/o prácticas que busquen aumentar los indicadores de felicidad en la organización.

En un estudio longitudinal de Ouweneel et al. (2013) ponen en evidencia en dos grupos, uno de control y el otro de intervención con prácticas positivas, el aumento de las emociones positivas de 3,45 a 3,67 y en la auto-eficacia de 3,74 a 3,90 en el grupo con intervención de prácticas positivas (Con una escala Likert del 1 al 5). En esta investigación se realizaron tres ejes de intervención con prácticas positivas: (1) La primera se encarga de generar apreciaciones de las experiencias positivas en el trabajo con el fin de elevar las emociones positivas, este eje se alinea con las reuniones apreciativas por área de trabajo en la clínica, que a través de compartir experiencias positivas en el trabajo se busca generar

buenas prácticas laborales; (2) la segunda trata de proponer metas y retroalimentaciones a los colaboradores para potenciar la auto-eficacia, dentro de las retroalimentaciones también está el reconocimiento de logros y celebración de metas concluidas, este eje se alinea con la práctica de la clínica sobre la difusión de logros organizacionales; (3) el tercer eje es la asignación de recursos, que busca abordar la superación de obstáculos personales, entregando herramientas para pedir ayuda y apoyo social, en la clínica la práctica del *Job-crafting* busca redefinir los recursos en los puestos de trabajo y las reuniones apreciativas buscan consolidar el apoyo social en la superación de obstáculos.



CAPÍTULO 8

Conclusiones, limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones



Esta investigación examinó la relación de la felicidad en los espacios de trabajo con aspectos de gestión y variables de éxito organizacional de la Clínica Dental Cumbre Sur. El primer objetivo de este trabajo era probar una relación entre la felicidad a nivel individual con el agotamiento emocional y el desempeño en los espacios de trabajo. El modelo estructural propuesto para probar esta relación no obtuvo un ajuste de medida adecuado para evidenciar la relación entre las variables. Por este resultado, se decidió relajar la modelación estadística consiguiendo una relación entre las variables de felicidad individual aisladas con el agotamiento emocional. Esto permitió obtener resultados de correlaciones significativas para el agotamiento emocional con las emociones positivas, el *engagement*, el sentido y el logro. Por ende, se obtuvo evidencia empírica para la Hipótesis 1.

La institucionalización de una gerencia de la felicidad en la organización, formuló la interrogante sobre si la preocupación a nivel estratégico de la organización sobre la felicidad de los colaboradores ayudaría a subir los niveles de felicidad colectiva, siendo esta pregunta el segundo objetivo de este trabajo. Para lograr desarrollar esta pregunta se realizó la recolección de datos de felicidad colectiva bajo las variables observables del constructo de empleados saludables del modelo HERO (Salanova et al., 2012). La recolección de datos se realizó en dos momentos de tiempo, en septiembre de 2016 y septiembre de 2017 en la sede de Concepción. El análisis de datos se realizó por el test de Mann-Whitney (Mann-Whitney, 1947). De este análisis se comprobó que la felicidad colectiva aumentó tras la institucionalización de la gerencia de la felicidad (Dirección de Felicidad), probando la Hipótesis 2.

8.1 Limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones

Para investigaciones, en cuanto a la relación del desempeño con la felicidad individual se recomienda utilizar una herramienta validada científicamente para medir desempeño. Lo anterior es para obtener una consistencia teórica al momento de realizar un análisis estadístico de causalidad. Por otro lado, debido a que la felicidad incluye 15 variables observables, el análisis se vuelve más complejo, por ende se recomienda obtener una muestra por sobre los 200 colaboradores; la obtención de una muestra lo suficientemente grande aseguraría la robustez estadística del modelo (MacCallum et al., 1996).

La creación de una gerencia de la felicidad que realiza esfuerzos sistemáticos para potenciar el florecimiento en los espacios de trabajo requiere de evidencia empírica que ayude a crear prácticas eficaces para cumplir sus objetivos. En esta investigación se probó que una gerencia de felicidad lograría subir los niveles de bienestar en los colaboradores de una organización con determinadas prácticas orientadas a potenciar las variables que componen la felicidad colectiva en una organización. Se recomienda para investigaciones futuras analizar las prácticas por separado que ayudan a fomentar las distintas variables de felicidad y así evidenciar empíricamente herramientas que ayuden al florecimiento colectivo. Esto es de suma importancia, ya que la principal herramienta de gestión de la gerencia de la felicidad son los indicadores de las variables que componen la felicidad individual y colectiva, por ende entender cuáles son los mecanismos que promueven cada una de estas variables es primordial para una correcta gestión de la felicidad en las organizaciones.

Por último, este trabajo nació con el fin de generar evidencia empírica para que otras organizaciones adopten prácticas virtuosas que fomenten las fortalezas de los colaboradores en los espacios de trabajo. A opinión del investigador de este estudio, es un deber ético de la academia encontrar este tipo de evidencias para suministrar las herramientas a las organizaciones para gestionar el bienestar tanto psicológico como físico de sus colaboradores, esto con el fin de forjar mejores sociedades, ya que las sociedades se componen por un sistema de organizaciones.

REFERENCIAS

- Achor, S. (2011). The happiness dividend. HBR Blog.
- Amabile, T. M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. y Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Arbuckle, J. (1997). *Amos users' guide, version 3.6*. Marketing Division, SPSS Incorporated.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., y Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17-28.
- Baba, W., Jamal, M., y Tourigny, L. (1998). Work and mental health: A decade of Canadian research. *Canadian Psychology*, 39, 94–107.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., y Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 178-189.
- Bakker, A. B., y Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147- 154.
- Bandura, A. (1982). Self- efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 2,122-147.
- Baron, R.A., Fortin, S.P., Frei, R.L., Hauver, L.A. y Shack, M. L. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1, 133-152.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Browne, M. W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Sage focus editions, 154, 136-136.

Brown, S.P. y Lam, S.K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84, 243-255

Butler, J., y Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profilers: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3).

Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., y Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship*, 3, 13.

Cameron, K., y McNaughtan, J. (2014). Positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 445-462.

Cohen, S., Alper, C. M., Doyle, W. J., Treanor, J. J., y Turner, R. B. (2006). Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A virus. *Psychosomatic Medicine*, 68(6), 809-815.

Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy organizations—Achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*, 55, 125-133.

Cordes, C. L., y Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of the tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., y Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.

Curran, P. J., S. G. West y J. F. Finch (1996), The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods* 1, 16–29.

Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.

DeNeve, K. M. (1999). Happy as an extraverted clam? The role of personality for subjective well-being. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 141-144.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

Diener, E., y Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being.

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. y Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, pp. 276–302.

Dutton, J. E., Glynn, M. A., y Spreitzer, G. (2008). Positive organizational scholarship. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, 693–712.

Dutton, J. E., y Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.

Duyan, E. C., Aytaç, S., Akyıldız, N., & Van Laar, D. (2013). Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 105-116.

Erez, A. and Isen, A.M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1055-1067.

Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.

Faragher, B., Cass, M. y C.L., C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105- 112.

Fernández, I., (2015). *Felicidad organizacional*. Santiago, Chile. Ediciones B Chile S. A.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotion in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotion. *American Psychologist*, 56, 218-226.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.

Fritz, C. y Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35, 94-111.

Gaines, J., y Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.

George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18, 185-210.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gil-Monte, P. R. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey. *Salud pública de México*, 44(1), 33-40.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 72). Reading, MA: Addison-Wesley.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.

Harrison, D.A., Newman, D.A. y Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Hederich-Martínez, C., y Caballero-Domínguez, C. C. (2016). Validation of Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBI-SS) in Colombian academic context. *CES Psicología*, 9(1), 1-15.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.

Hone, L. C., Jarden, A., Schofield, G. M., y Duncan, S. (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 4(1).

<http://www.elsur.cl/>. (2017). Página 12 | El Sur - 02.05.2017. [online] Available at: <http://www.elsur.cl/imprensa/2017/05/02/full/cuerpo-principal/12/> [Accessed 9 Oct. 2017].

Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.

Iaffaldano, M. T., y Muchinsky, E M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

Ivancevich, J. W., y Matteson, M. T. (1980). *Stress at work: A managerialperspective*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N:q hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10, 128- 141.

Janssen, P. P., De Jonge, J., y Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of advanced nursing*, 29(6), 1360-1369.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1986). LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods. Scientific Software.

Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Scientific Software International.

Judge, T. A., y Locke, E. A. (1993). Effects of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (1998, August). The job satisfaction-job performance relationship: 1939-1998. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 26, 284-297.

Kahneman, D. (1999). 1 Objective Happiness. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 1.

Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141-151.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114

Langballe, E. M., Innstrand, S. T., Aasland, O. G., y Falkum, E. (2011). The predictive value of individual factors, work-related factors, and work-home interaction on burnout in female and male physicians: a longitudinal study. *Stress and Health*, 27(1), 73-87.

Lee, R. T., y Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.

Leiter, M. P., y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.

LePine, J. A., Erez, A. y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.

Lévy, J. P. (2003). Modelización y análisis con ecuaciones estructurales. *Análisis Multivariante para las Ciencias Sociales*, 769-810.

Lilliefors, H. W. (1967). On the Kolmogorov-Smirnov test for normality with mean and variance unknown. *Journal of the American statistical Association*, 62(318), 399-402.

Llorens, S., del Líbano, M., y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional*. (pp. 63-93). Madrid: Síntesis.

Locke, E. A., y Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 135-170). Lexington: Lexington Books.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.

Luthans, F., y Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.

Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.

MacCallum, R. C, Browne, M. W., y Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure models. *Psychological Methods*, 1, 130-149.

Maenapothi, R. (2007). Happiness in the Workplace Indicator. Master's Thesis. Human Resource Development. National Institute of Development Administration.

Mann, H. B., y Whitney, D. R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The annals of mathematical statistics*, 50-60.

Martinez, M. D. (2004). Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. DF, México.

Maslach, C. A. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Maslach, C., y Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual Research Edition*. Palo Alto: University of California.

Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

Maslach, C. A., y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Meyer, G. J., y Shack, J. R. (1989). Structural convergence of mood and personality: Evidence for old and new directions. *The Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 691–706.

Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., y Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105(3), 430.

Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., y Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 21–64). Lexington: Lexington Books.

Nunnally, J. (1967). *Psychometric Methods*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., y Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195.

Page, K. M., y Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.

Patterson, M., Warr, P. y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychologist*, 55(1), 44.

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Zheng, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.

Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.

Petty, M. M., McGee, G. W., y Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., y Hurrell, J. J., Jr. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.

Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 107–134). Lexington: Lexington Books.

Roethlisberger, E. J., y Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., y Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.

Russell, B. (1930). *The conquest of happiness*. New York: Liveright.

Ryan, R.M. y Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 141–166.

Ryff, C. D., y Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.

Ryff, C. D., y Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "Engagement". Una nueva perspectiva, 117-34.

Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., y Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its

core component emotional exhaustion—a systematic review. *Journal of occupational medicine and toxicology*, 9(1), 10.

Seligman, M. E. (2011). *La vida que florece*, pp. 30-45. Barcelona: Ediciones B.

Seligman, M. E. P. (2002). *La Auténtica Felicidad/Authentic Happiness* (Spanish Edition). Ediciones B (July 30, 2007).

Sheldon, K. M., y Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology*, 76(3), 482.

Sheldon, K. M., y Lyubomirsky, S. (2004). Achieving sustainable new happiness: Prospects, practices, and prescriptions. *Positive psychology in practice*, 127-145.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., y Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.

Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial–organizational psychology* (pp. 25–48). New York: Wiley.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Staw, B.M. y Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.

Staw, B.M., Sutton, R.I. y Pelled, L.H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.

Stecher, A. (2013). “Tú puedes ser feliz”: bosquejos para una línea de investigación sobre felicidad, psicología positiva y gubernamentalidad neoliberal. *Estudios de la Economía*. <https://estudiosdelaeconomia.wordpress.com/2013/07/30/tu-puedes-ser-feliz-bosquejos->

para-una-linea-de-investigacion-sobre-felicidad-psicologia-positiva-y-gubernamentalidad-neoliberal/.

Tabachnick, B. G., y Fidell, L. S. (1989). Using multivariate statistics. 1989. Harper Collins Tuan, PD A comment from the viewpoint of time series analysis *Journal of Psychophysiology*, 3, 46-48.

Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., y Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of applied psychology*, 87(3), 506.

Van den Bergh, J., y De Wulf, K. (2017). Millennials at Work. *Research World*, 2017(63), 19-21.

Vegchel, N. V., Jonge, J. D., Söderfeldt, M., Dormann, C., y Schaufeli, W. (2004). Quantitative versus emotional demands among Swedish human service employees: moderating effects of job control and social support. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 21.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., y Oke, A. 2011. Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.

Watson, D., y Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience negative emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465–490.

Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahway, NJ: Earlbaum.

Wright, T. A., Bonett, D. G., y Sweeney, D. A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 277-284.

Wright, T. A., y Bonett, D. G. (1997a). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491–499.

Wright, T. A., y Bonett, D. G. (1997b). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 212–219.

Wright, T. A., y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493.

Wright, T. A., y Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior "rediscovers" the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 481–485.

Wright, T. A., Larwood, L., y Denney, P. J. (2002). The different 'faces' of happiness-unhappiness in organizational research: Emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity and psychological well being as correlates of job performance. *Journal of Business and Management*, 8, 109–126.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

Zohar, D. (1997). Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 101–115.

ANEXOS

Anexo 1

A continuación se presentan las herramientas utilizadas en este estudio:

INSTRUCCIONES Y HOJA DE IDENTIFICACIÓN

AUTOEVALUACIÓN

Estimado Colaborador:

El presente instrumento tiene por finalidad conocer su opinión en relación a algunos aspectos de su actividad laboral. Su colaboración es muy valiosa.

Por favor rellene los datos que se le presentan a continuación sin dejar preguntas sin responder.

Sexo:

Masculino ()
Femenino ()

Edad:

_____ años.

Estado civil:

Con pareja estable ()
Con pareja no estable ()
Sin pareja ()

Número de hijos:

_____ (si no tiene, coloque 0)

Estudios:

Nivel básico	Completo ()	Incompleto ()
Nivel medio	Completo ()	Incompleto ()
Centro de formación técnica	Completo ()	Incompleto ()
Institutos profesionales	Completo ()	Incompleto ()
Universitario Pregrado	Completo ()	Incompleto ()
Universitario Postgrado	Completo ()	Incompleto ()

Área donde trabaja:

Antigüedad en la organización: _____

Evaluación de Desempeño

Nombre completo: _____

Cargo: _____

Objetivos anuales del puesto

Generales: Contribuir al desarrollo y alcance de la misión y visión de la organización.

De Equipo: Lograr el espíritu de cooperación necesarios para el buen funcionamiento del área y contribuir al buen clima laboral.

Personales: Lograr el aumento de las habilidades profesionales relacionadas con el puesto de trabajo, contribuyendo así en el desarrollo personal y el nivel de compromiso del trabajador.

Instrucción: evalúe con una x, en el casillero correspondiente, qué tan de acuerdo está con la afirmación según la siguiente escala de valoración.

1	2	3	4	5
Bajo	Mínimo	Medio	Bueno	Óptimo

Competencias Técnicas

1. Calidad en el trabajo (Pulcritud y seguridad de los resultados, esmero en el trabajo).
Bajo Óptimo

1	2	3	4	5
Pésima calidad de trabajo, demasiados errores.	Calidad insatisfactoria, A menudo su trabajo es inaceptable, hay errores o rechazos frecuentes.	Aceptable, Generalmente pulcro, Solo tiene algunos errores.	Buena calidad en el trabajo, esmero y dedicación por hacerlo bien.	Es muy exacto, nunca comete errores, trabajo intachable en todos los aspectos. Calidad que supera las expectativas.

2. Conocimiento del trabajo (Conocimientos del colaborador, educación general, adiestramiento especializado).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Conocimientos insuficientes. Siempre necesita ayuda.	Conoce parte del trabajo. Necesita bastante ayuda.	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda.	Conocimientos suficientes para cumplir sus obligaciones sin ayuda.	Bien informado sobre todos los aspectos de su trabajo. Conoce el trabajo en su totalidad.

3. Manejo de herramientas computacionales necesarias para la óptima realización de sus funciones (SIC).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
No conoce las herramientas computacionales utilizadas para la realización de sus funciones, siempre necesita ayuda.	Domina poco las herramientas computacionales utilizadas para la realización de sus funciones, la mayor parte del tiempo necesita ayuda.	Domina algunas herramientas computacionales, a veces requiere un poco de ayuda.	Buen dominio de la mayoría de las herramientas computacionales.	Excelente dominio de todas las herramientas computacionales, realización óptima. Supera las expectativas.

Competencias Generales

4. Puntualidad (Capacidad del colaborador para cumplir con el horario indicado en su contrato laboral).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Incapaz de llegar a la hora, siempre llega atrasado.	Rara vez cumple con su horario de llegada.	Algunas veces llega tarde. Generalmente cumple su jornada horaria.	Buena puntualidad, llega a la hora, excepto, en muy pocas oportunidades en las que se atrasa.	Excelente puntualidad, llega siempre a la hora y cumple completamente con su jornada horaria.

5. Tolerancia al estrés y adaptación (Habilidad para ser eficaz, aun en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Tolerancia al estrés muy por debajo de la necesaria para el cargo, no logra adaptarse al ritmo laboral, le cuesta lograr los objetivos.	Poca tolerancia al estrés, le cuesta adaptarse al ritmo de trabajo, cumple con la mayoría de los objetivos.	Tolerancia al estrés aceptable para el cargo, con algunos problemas de adaptación al ritmo de trabajo, pero logra los objetivos.	Buena tolerancia al estrés, se adapta bien. Cumple con todos los requerimientos.	Alto grado de tolerancia al estrés, se adapta completamente a la rutina laboral. Es capaz de cumplir y superar las expectativas aun en momentos de adversidad.

6. Adaptabilidad y flexibilidad (Nivel de capacidad de adaptación a los cambios).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Nula capacidad de adaptación y flexibilidad.	Muy sensible a los cambios, tarda en adaptarse.	Nivel aceptable de adaptación, que no interfiere con el buen desempeño de sus funciones.	Buen nivel de capacidad para adoptar nuevas técnicas y estrategias.	Excelente capacidad de adaptarse a los cambios con flexibilidad para adoptar nuevas técnicas y estrategias.

7. Sensibilidad interpersonal (Empatía, discreción, cortesía y confiabilidad).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Persona introvertida, poco sociable, prefiere no relacionarse.	Dificultad en las relaciones interpersonales, le cuesta pero logra relacionarse.	Nivel esperado de capacidad de relacionarse.	Buen nivel de relaciones interpersonales.	Muy buena capacidad para relacionarse. Alto grado de empatía y confiabilidad.

8. Cooperación y compromiso organizacional (Actitud y ánimo para colaborar en las tareas que se le solicitan y nivel de compromiso con la organización).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Nunca colabora, no le gusta recibir solicitudes de colaboración, no posee compromiso con la organización.	Acepta solicitudes de colaboración, pero demuestra bajo compromiso con la organización.	Colabora normalmente. Compromiso aceptable para la buena realización de sus funciones.	Buen espíritu de colaboración. Hace lo que se le solicita sin inconvenientes. Demuestra compromiso.	Excelente espíritu de colaboración. Acepta con agrado, entusiasmo y profesionalismo las tareas asignadas. Alto grado de compromiso.

9. Capacidad para resolver problemas relacionados con su área (Toma decisiones asertivas con rapidez).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Ninguna capacidad para resolver problemas por sí solo, siempre espera que alguien más los resuelva o le diga que debe hacer.	Poca capacidad de resolución de problemas, rara vez toma decisiones por sí solo.	Capacidad satisfactoria para resolver problemas, algunas veces pide ayuda.	Buena capacidad de resolución de problemas de manera efectiva, rara vez pide ayuda.	Excelente capacidad de resolución de problemas. Toma iniciativas de forma satisfactoria.

10. Presentación personal (Uso del uniforme completo, pelo tomado, sin joyas y poco maquillaje).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Siempre está por debajo de los estándares exigidos por la organización.	A veces por debajo de los estándares exigidos.	Cumple con algunos de los estándares exigidos, lo necesario para el buen desarrollo de sus funciones.	Buena presentación personal. Cumple con la mayoría de los estándares exigidos.	Excelente presentación personal. Cumple a cabalidad con los estándares requeridos por la organización.

11. Capacidad autocrítica (Reconoce áreas de mejora en el desarrollo de sus funciones, acepta críticas constructivas y las aplica).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Pésima capacidad autocrítica, no acepta solicitudes de cambio en su desempeño.	Poca autocrítica, justifica sus acciones equivocadas, le cuesta aceptar los cambios solicitados.	Autocrítica aceptable, aunque demora un tiempo mayor a lo acordado en reemplazar las acciones solicitadas.	Buena capacidad autocrítica, la necesaria para la mejora profesional.	Excelente capacidad autocrítica, toma consejos y hace mejoras evidentes de sus falencias a corto plazo.

12. Organización y planificación del trabajo (Capacidad para optimizar tiempos y hacer planes de trabajo para aportar al cumplimiento de metas).

Bajo				Óptimo
1	2	3	4	5
Capacidades insuficientes de organización del tiempo, no sabe hacer planes de trabajo para optimizar sus labores. Rara vez cumple con las metas propuestas	Poca capacidad de organizar el tiempo y hacer planes de trabajo. Se esfuerza por cumplir con lo solicitado, pero sólo a veces lo logra.	Capacidades suficientes de organización del tiempo necesarias para cumplir lo básico solicitado. A veces hace planes de trabajo para ser más eficiente.	Sabe organizar el tiempo y hacer planes de trabajo que funcionan y aporten al cumplimiento de sus metas personales.	Posee excelente capacidad de organización del tiempo, hace planes efectivos y logra un aporte sobresaliente a las metas del equipo.

Felicidad Individual

Instrucción: evalúe del 1 al 10 con una x, en el casillero correspondiente, qué tan de acuerdo está con la afirmación. Siendo 1 nunca y 10 siempre.

1. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente triste?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente enojado(a)?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Cuán satisfecho(a) está con sus relaciones profesionales?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿Qué tan seguido siente que está realizando avances para cumplir con sus objetivos laborales?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente alegre?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. ¿En general, hasta qué punto usted siente que lo que hace en su trabajo es valorable y útil?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿Hasta qué punto usted recibe ayuda y apoyo de colegas de trabajo cuando la necesita?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿En su trabajo, qué tan seguido llega a sentirse completamente involucrado por lo que está haciendo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿En su trabajo, hasta qué punto se siente contento(a)?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Hasta qué punto se siente entusiasmado(a) e interesado(a) en su trabajo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿Qué tan seguido es usted capaz de manejar sus responsabilidades laborales?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. ¿Hasta qué punto usted siente que generalmente tiene un sentido de dirección en su trabajo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente positivo(a)?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente ansioso(a)?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. ¿Qué tan seguido logra los objetivos laborales importantes que se ha propuesto para usted mismo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. ¿Cuán sólo(a) se siente en su trabajo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. ¿Hasta qué punto usted se ha sentido apreciado(a) por sus colegas de trabajo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. ¿En su trabajo, qué tan seguido pierde la noción del tiempo cuando está haciendo algo que disfruta?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. ¿En general, hasta qué punto es su trabajo un trabajo con propósito y sentido?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. ¿Qué tan seguido experimento empatía/compasión con mis compañeros de trabajo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. ¿Qué tan seguido experimento empatía/compasión con los clientes de la Clínica?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22. ¿Tomando todas las cosas en su conjunto, cuán feliz diría que es usted en su trabajo?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Agotamiento

Instrucción: evalúe del 1 al 10 con una x, en el casillero correspondiente, qué tan de acuerdo está con la afirmación. Siendo 1 nunca y 10 siempre.

1. Me siento emocionalmente cansado por mi trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Me siento acabado al final de la jornada.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Trabajar todo el día es realmente estresante para mí.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Me siento agotado por mi trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Felicidad Colectiva

Instrucción: evalúe del 1 al 10 con una x, en el casillero correspondiente, qué tan de acuerdo está con la afirmación. Siendo 1 nunca y 10 siempre.

1. En mi equipo de trabajo nos sentimos relajados mientras trabajamos.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Mi equipo de trabajo se siente más fuerte al superar una situación adversa.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. En esta empresa podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. En esta empresa hay un alto nivel de confianza de los empleados hacia la jefatura.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Mi equipo de trabajo se siente amenazada o atacada en el trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Si alguien de esta organización hace una promesa, los demás miembros de la organización confían en que la persona va a hacer su mejor esfuerzo para mantener la promesa.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Durante el trabajo, mi equipo se siente lleno de energía.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Comparto los valores de mi organización?

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Mi equipo de trabajo se siente feliz cuando estamos involucrados en el trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Mi equipo de trabajo está completamente involucrado con las tareas del trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Si comparto algún problema con alguien en la empresa, sé que éste responderá de manera constructiva y con empatía.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Mi equipo de trabajo puede continuar trabajando por periodos muy largos de tiempo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Mi equipo de trabajo puede tratar con una gran cantidad de información y datos escritos.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Qué tan seguido los valores de Cumbre guían mis planes, decisiones y acciones en mi trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Puedo hablar libremente con una persona en el trabajo acerca de algún problema y sé que ella querrá escuchar.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Mi equipo de trabajo se siente entusiasmado en el trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. Hay un alto nivel de confianza en toda la empresa.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. En mi equipo de trabajo nos sentimos optimistas mientras trabajamos.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Mi equipo de trabajo se siente fuerte y vigoroso mientras trabajamos.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. Mi equipo de trabajo puede persuadir y convencer a otros.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. Mi equipo de trabajo requiere altos niveles de concentración para trabajar de manera excelente.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22. Mi equipo de trabajo se sumerge totalmente en el trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23. En mi equipo de trabajo nos sentimos calmados mientras trabajamos.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. Mi equipo de trabajo se siente motivado para realizar un buen trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25. En mi equipo de trabajo nos sentimos contentos mientras trabajamos.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

26. Mi equipo puede trabajar bien, aunque nos encontremos con muchos obstáculos en el camino.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27. Las personas en esta empresa hemos hecho considerables inversiones emocionales en las relaciones del trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

28. Mi equipo es capaz de resolver tareas difíciles si ponemos el esfuerzo suficiente.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

29. La jefatura de esta empresa confía en los empleados para tomar buenas decisiones.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30. Mi equipo es totalmente competente para resolver las tareas.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

31. En mi equipo de trabajo nos sentimos satisfechos mientras trabajamos.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

32. El tiempo pasa volando cuando estoy trabajando con mi equipo de trabajo.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

33. Mi equipo de trabajo sabe tratar con pacientes y/o clientes difíciles.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

34. Mi equipo de trabajo se adapta a los cambios emergentes de una manera positiva.

Nunca									Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Anexo 2

Taller de *Engagement*

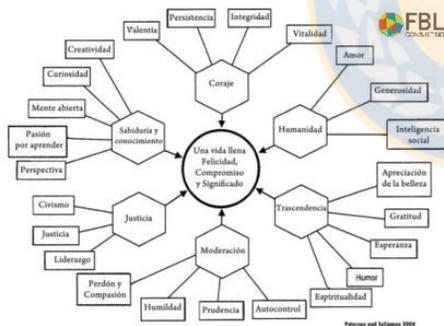
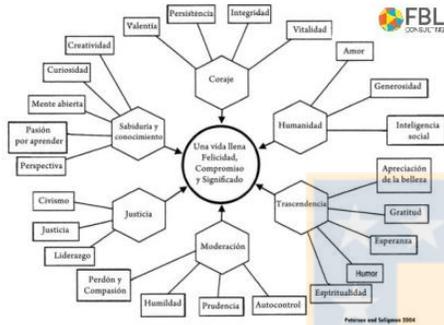
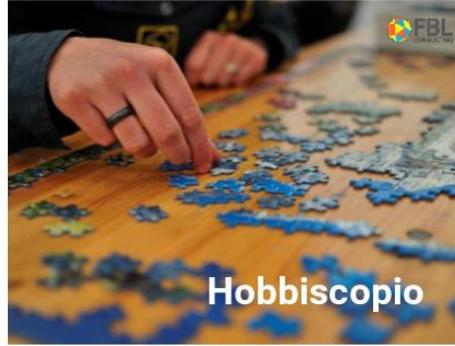
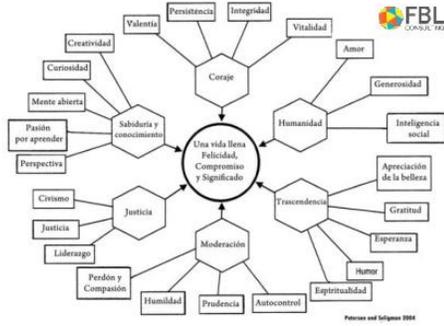


¿Cómo se da?



Aprendiendo a usar las **FORTALEZAS** para afrontar los **DESAFÍOS** del día a día





Hobbiscopio

¿Tienes un hobby o pasatiempo?

¿Qué te gusta de tu hobby o pasatiempo?

Identificación de fortalezas...



Orgullometro

Describe una situación en la cuál te hayas sentido orgulloso en tu trabajo...

Cuenta qué tareas, desafíos y/o acciones tuviste que realizar para llegar a sentirte orgulloso...

Identificación de fortalezas...





Compromiso

Yo, _____, me comprometo a

usar mi FORTALEZA _____ en

_____ con el fin de aumentar mi ENGAGEMENT.

