

Felicidad Organizacional

Factores que impulsan el bienestar y su efecto positivo en el negocio

Julio, 2024

CHILE

COLOMBIA

MÉXICO

PERÚ

•buk•

Gestión de Personas

n° 2

Resumen ejecutivo

El estudio “Felicidad Organizacional: Factores que impulsan el bienestar y su efecto positivo en el negocio” es la segunda versión de una investigación realizada en Chile, Colombia y Perú. Este estudio, además de visibilizar cuán felices son las personas en sus trabajos, tiene por objetivo identificar - mediante datos y evidencia - los factores más determinantes en la felicidad laboral y su efecto positivo en el negocio.

concretas para que organizaciones, líderes y colaboradores puedan no sólo comprender la importancia de la felicidad organizacional en el bienestar personal y éxito empresarial, sino que también, tengan una guía sobre cómo avanzar. Así estudios como este posibilitan que las organizaciones puedan fomentar e impulsar la felicidad laboral mediante acciones basadas en evidencia.

Con una muestra de más de 84.437 colaboradores encuestados de más de 750 organizaciones, este estudio ofrece información, casos de éxito y recomendaciones



Los hallazgos más relevantes de este estudio son:

Los cinco promotores de la felicidad laboral son el sentido de pertenencia, el trabajo con sentido, el reconocimiento, la conciliación y la remuneración.

El análisis identifica estos cinco elementos como los más determinantes para impulsar la felicidad laboral. Por lo tanto, las organizaciones interesadas en mejorar los niveles de felicidad en el trabajo deben enfocarse en involucrar a los colaboradores en un proyecto común para fomentar el sentido de pertenencia y trabajo con sentido. Además, deben hacerse cargo de otras necesidades o elementos más básicos como la remuneración, la capacidad de conciliar vida laboral y personal y el reconocimiento.

Iniciativas que marcan la diferencia en la felicidad organizacional: teletrabajo, evaluación de desempeño, instancias de comunicación periódica, entre otras.

Aunque la felicidad laboral está influenciada por emociones y percepciones individuales, el análisis muestra que el 30% de su variación se debe a características o políticas organizacionales. Las iniciativas que marcan una diferencia significativa son: planes de bienestar, políticas de teletrabajo, evaluaciones de desempeño, comunicación periódica, beneficios flexibles y espacios de esparcimiento en la oficina.

Generación Z y Millennials: El desafío de abordar la felicidad laboral en las generaciones más jóvenes.

Los colaboradores más jóvenes presentes hoy en la fuerza laboral -específicamente quienes forman parte de la generación Millennials y Generación Z- son quienes muestran menores niveles de felicidad laboral, sentido de pertenencia y trabajo con propósito. De esta manera, se presenta un desafío para las empresas y es clave abordar las necesidades y expectativas de estas generaciones para posibilitar un mayor nivel de bienestar, compromiso y fidelización de estos talentos jóvenes.

Invertir en la felicidad organizacional contribuye a una menor rotación y renuncia.

Aquellas organizaciones que cuentan con una mayor proporción de colaboradores felices experimentan menor rotación y renuncia. Así, invertir en felicidad organizacional es una estrategia que, según los datos, contribuye a la fidelización del talento, resultando en un mayor compromiso y menores costos asociados a la rotación y renuncia, lo que finalmente beneficia al negocio.

Contenidos



Introducción / P. 06



Sobre el estudio / P. 07 - P. 013

2.1. / P.07

¿En qué consiste este estudio?

2.2. / P.08 - P.09

Metodología

2.3. / P.10 - P.11

Caracterización de la muestra
Building Happiness

2.4. / P.12 - P.13

Happiness Iceberg:
Felicidad laboral y sus 4 pilares



Resultados / P.14 - P.49

3.1. / P.14 - P.19

La punta del iceberg ¿Qué tan felices son las personas en sus trabajos?

3.2. / P.20 - P.24

Bajo la superficie: Los determinantes de la felicidad en el trabajo

3.2.1. / P.25 - P.31

Sentido de pertenencia y trabajo con propósito

3.2.2. / P.32 - P.37

Reconocimiento, conciliación y remuneración

3.3. / P.38 - P.39

Las políticas organizacionales que marcan la diferencia en felicidad

3.4. / P.40 - P.41

El efecto positivo de la felicidad en el negocio

3.4.1. / P.42 - P.45

Mayor felicidad organizacional = Menor rotación

3.4.2. / P.46 - P.47

Mayor felicidad organizacional = Menor renuncia voluntaria

3.4.3. / P.48 - P.49

Beneficios asociados a una menor rotación y renuncia

IV.

Conclusión / P.50 - P.51

V.

Referencias / P.52

VI.

Reflexión / P.53

VII.

Zoom por países / P.55 - P.73

Chile / P.56 - P.61

Colombia / P.62 - P.67

Perú / P.68 - P.73

Introducción

El presente trabajo es la segunda versión de los estudios que surgen a partir de la medición “Building Happiness” realizada por Buk desde el año 2021 hasta la fecha. Este año se lanza una nueva edición que explora los niveles de felicidad de los colaboradores en Chile, Colombia y Perú, e identifica y profundiza en aquellos factores que son los más relevantes para explicar la felicidad laboral. Además, este estudio va un paso más allá, y demuestra en base a evidencia empírica algunos de los efectos positivos que tiene la felicidad laboral en el negocio.

Volcar la atención a la promoción de lugares de trabajo más felices se ha vuelto un tema crucial durante la última década, y cada vez más empresas reconocen la importancia estratégica del bienestar de los colaboradores. Por un lado, porque empleados felices suelen mostrar mayores niveles de proactividad, creatividad, y desempeño¹; y por otro lado, porque estas actitudes positivas hacia el trabajo pueden repercutir en los niveles de compromiso hacia la organización².

En el contexto actual de alta competencia por atraer y fidelizar al mejor talento, resulta imprescindible medir, gestionar y promover entornos laborales saludables que permitan a las personas alcanzar su máximo potencial en el trabajo. Además, la evolución de la fuerza laboral hacia una mayor participación de personas que pertenecen a la Generación Z, exige un cambio de paradigma hacia la construcción de organizaciones más humanas.

El propósito de Buk, software integral de gestión de personas, es crear lugares de trabajo más felices y, mediante iniciativas como Building Happiness y este estudio, se busca disponibilizar una medición de felicidad organizacional, junto a datos y buenas prácticas para que las organizaciones cuenten con las herramientas que les permitan tomar decisiones basadas en evidencia.

¹ Amabile et al. (2005); Fritz & Sonnentag (2009); Oswald et al. (2015); Erez & Insen (2002); May et al. (2004)

² Griffeth et al. (2000); Meyer et al. (2002)

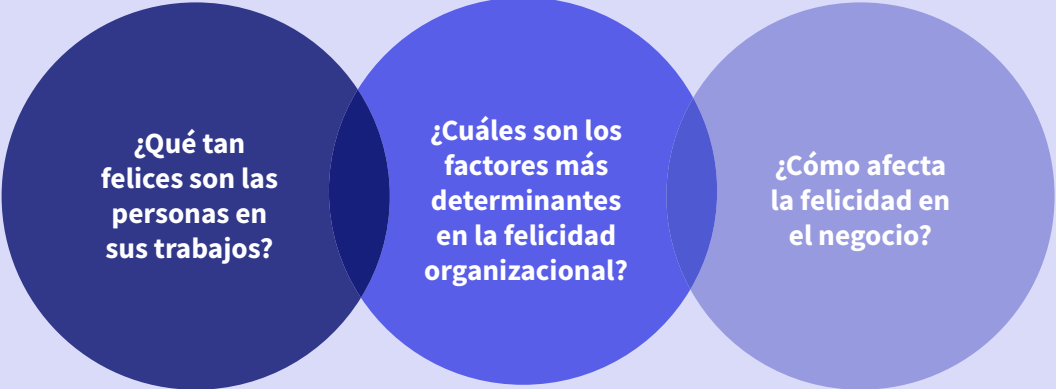
II.

Sobre el estudio

2.1. ¿En qué consiste este estudio?

Desde 2021, Buk ha estado impulsando la iniciativa Building Happiness, una encuesta en la que las empresas se pueden inscribir para medir la felicidad de sus colaboradores. Luego, tras el análisis de datos, se entrega un reporte de resultados personalizado y un benchmark comparativo con las empresas del mismo tamaño e industria.

Sin embargo, a partir del 2024 Buk dio un paso más allá y a partir de los datos agregados de la medición Building Happiness, elaboró un primer estudio sobre qué tan felices son las personas en sus trabajos. Este año, el estudio “Felicidad Organizacional: Factores que impulsan el bienestar y su efecto positivo en el negocio” es la segunda versión el cual a partir de los datos recopilados de más de 750 empresas participantes y 84.437 colaboradores encuestados, busca responder a las siguientes preguntas:



¿Qué tan felices son las personas en sus trabajos?

¿Cuáles son los factores más determinantes en la felicidad organizacional?

¿Cómo afecta la felicidad en el negocio?

2.2. Metodología

→ Fuentes de información

Con el objetivo de conocer los niveles de felicidad, los factores más importantes y el efecto que esto tiene en las organizaciones en Chile, Colombia y Perú, se utilizaron tres fuentes de información elaboradas por Buk, siendo la encuesta Building Happiness la principal.

1 Encuesta Building Happiness

la cual es online, autoadministrada, voluntaria y dirigida a los colaboradores de las empresas participantes de la medición. Esta fue respondida por 84.437 colaboradores y el levantamiento de información fue entre el 10 de abril y el 5 de junio del 2024.

2 Datos Administrativos

de las empresas participantes de Building Happiness, que considera una muestra de más de 750 empresas, quienes han autorizado el uso de esta información para fines estadísticos y de estudio. Los datos a analizar corresponden a las fechas entre 1 de enero y 31 de mayo del 2024.

3 Encuesta Complementaria

a las organizaciones participantes de Building Happiness para conocer sobre sus iniciativas y políticas. Esta fue respondida por 108 empresas y el levantamiento de información se realizó en junio del 2024.

→ Recolección de datos Building Happiness

> Período del terreno

La inscripción a participar de Building Happiness ocurrió entre noviembre del 2023 y marzo del 2024. Luego, la aplicación de la encuesta fue entre el 10 de abril al 5 de junio y se realizó a través de la plataforma de Buk.

> Tipo de muestreo

Fue de tipo censal pues se le envió la encuesta a todos los colaboradores de las organizaciones participantes.

> Tasa de respuesta

53,4%. Se les envió la encuesta a un total de 158.267 colaboradores, de los cuales se recopilaron las respuestas de 84.437 colaboradores.

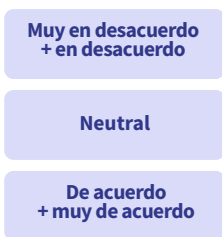
→ **Sobre el instrumento Building Happiness**

> **Variables**

El instrumento se compone de 28 afirmaciones que los colaboradores deben evaluar en una escala Likert de 5 puntos según su grado de acuerdo (muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, muy de acuerdo).

> **Recodificaciones**

Para simplificar el análisis, las 28 afirmaciones fueron agrupadas en 3 categorías:



Para algunos análisis, la variable es analizada como una dicotómica donde las respuestas “de acuerdo + muy de acuerdo” corresponden a la presencia de la percepción o emoción referente a la afirmación.

> **Tratamiento casos perdidos**

Se eliminaron todos los casos en los que los colaboradores no respondieron ninguna pregunta de Building Happiness.

→ **Análisis de los datos**

> **Análisis descriptivo**

para comprender y describir las características principales de la muestra, según variables de interés como país, generación, antigüedad, entre otros.

> **Pruebas de diferencia de medias para muestras independientes**

para conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre grupos.

> **Regresión logística**

para modelar la relación entre ser feliz en el trabajo (variable dependiente dicotómica) y otras variables independientes para predecir la probabilidad de ocurrencia de la primera.

> **Regresión lineal**

para modelar la relación entre la rotación y renuncia según la proporción de colaboradores felices en una organización.

→ **Limitaciones del estudio**

Este estudio representa la realidad de más de 750 empresas que se inscribieron voluntariamente a medir su felicidad organizacional y por ende, es probable que estas empresas ya estén realizando ciertas acciones orientadas a fomentar el nivel de felicidad y bienestar de sus empleados o bien, están interesadas en obtener un primer diagnóstico.

Finalmente, ¿cuántas personas y organizaciones contestaron la encuesta de Building Happiness en 2024?

Total de personas:

84.437

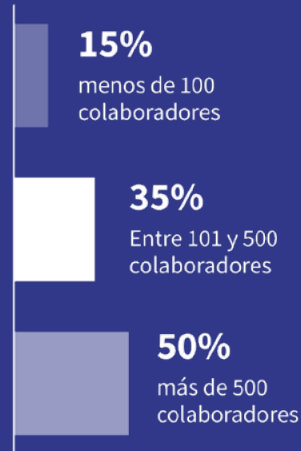
País	Empresas	Personas
Chile	436	55.174
Colombia	192	21.082
Perú	141	8.181
Total	769	84.437

2.3 Caracterización de la muestra Building Happiness

↳ Género



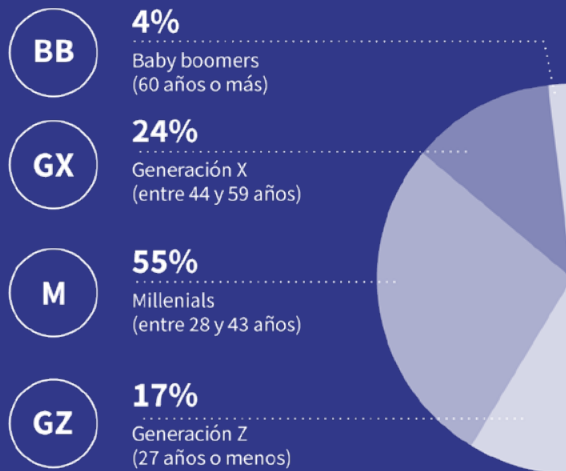
↳ Distribución de colaboradores según tamaño de empresa



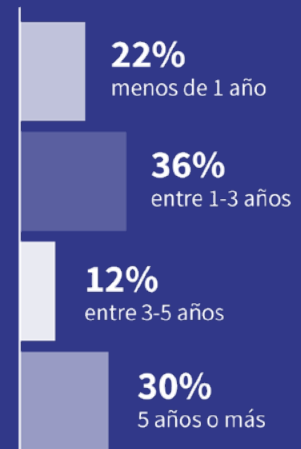
↳ Países



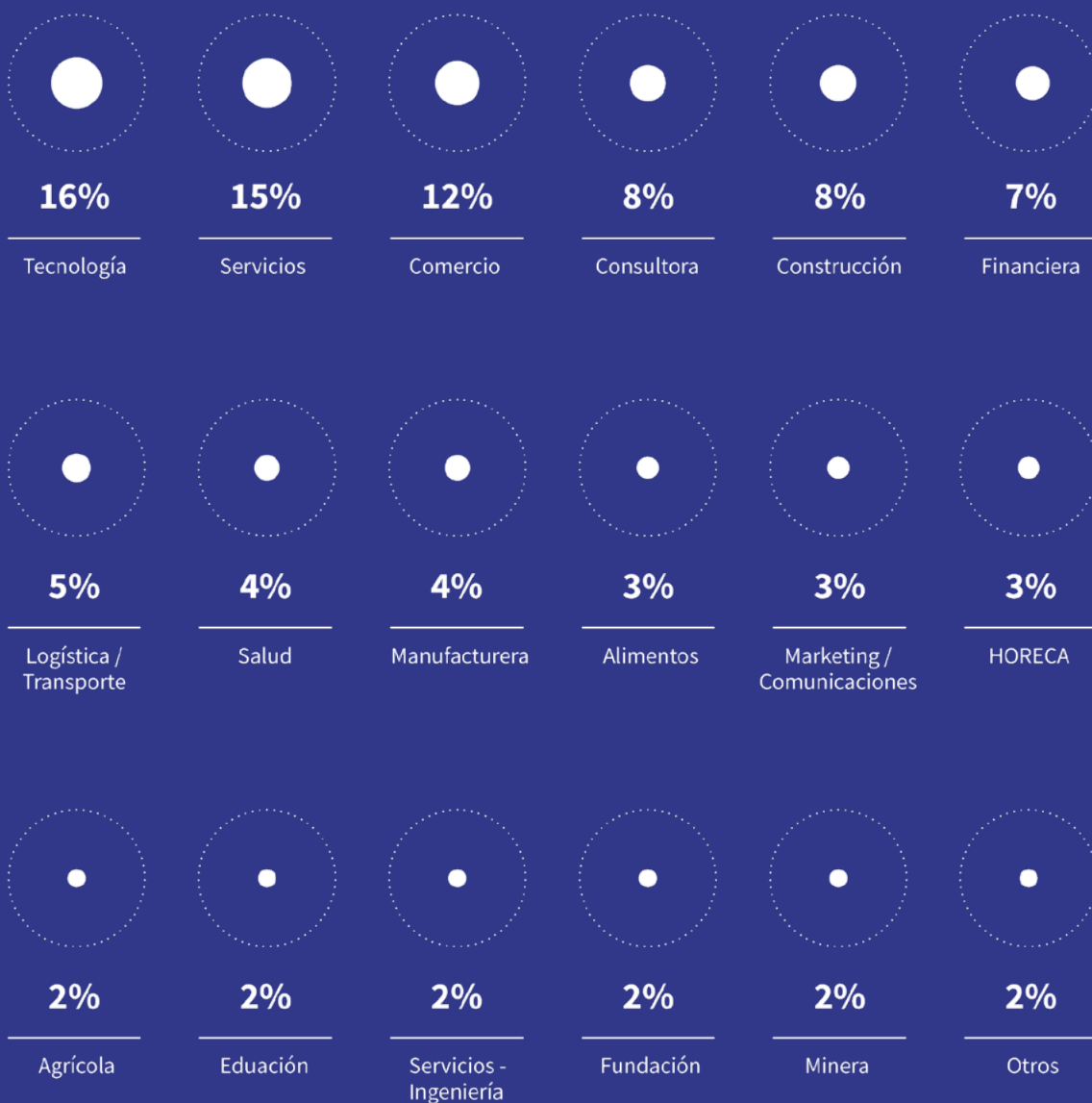
↳ Edad



↳ Antigüedad



Industrias



2.4. Happiness iceberg: Felicidad laboral y sus 4 pilares

La búsqueda y el estudio de la felicidad se remonta a los tiempos de Aristóteles y probablemente, es uno de los tópicos más antiguos que siguen vigentes hasta el día de hoy. Sin embargo, dado que la felicidad es un fenómeno multidimensional donde convergen diferentes perspectivas⁴, puede ser difícil comprenderla.

A simple vista, la felicidad en el trabajo parece fácil de identificar y suele asociarse al entusiasmo y optimismo que se vive en los lugares de trabajo. Sin embargo, estos aspectos visibles son solo la punta del iceberg, puesto que son el resultado de múltiples factores que trabajan en conjunto bajo la superficie.

Desde la mirada de Building Happiness, estos factores ocultos y esenciales que influyen en la felicidad en el trabajo se agrupan en 4 pilares fundamentales:



Bienestar

.....
equilibrio mente,
cuerpo y emociones
del colaborador



Compromiso

.....
conexión con el trabajo,
propósito y oportuni-
dades de crecimiento



Valoración

.....
retribución emocional y
monetaria percibida por
parte de la organización



Sostenibilidad

.....
percepción del impacto
social, medioambiental
y económico

De esta manera, desde las organizaciones es vital observar no solo el nivel de felicidad de las personas, sino también estos elementos ocultos que influyen en ella y profundizar en aspectos como el sentido del trabajo, el compañerismo, la relación con los líderes, entre otros.

Por esto, a continuación se profundizará en los factores individuales y organizacionales que influyen en los niveles de felicidad en los lugares de trabajo, para así ofrecer datos y evidencia que posibilite una mejor toma de decisiones.

⁴ Huppert & So (2013); Ryan & Deci (2001)



Resultados

3.1 La punta del iceberg: ¿Qué tan felices son las personas en sus trabajos?

Organizaciones colombianas lideran en felicidad organizacional

La felicidad organizacional se entiende como la proporción de colaboradores que afirman ser felices en su lugar de trabajo. Así, frente a la afirmación “soy feliz en mi lugar de trabajo”, 4 de cada 5 personas en Chile, Colombia y Perú está de acuerdo o muy de acuerdo con la frase. Sin embargo, el nivel de felicidad en el trabajo varía según el país: los colaboradores colombianos reportan el mayor nivel de felicidad laboral (89%), seguido por los peruanos (84%) y chilenos (78%).



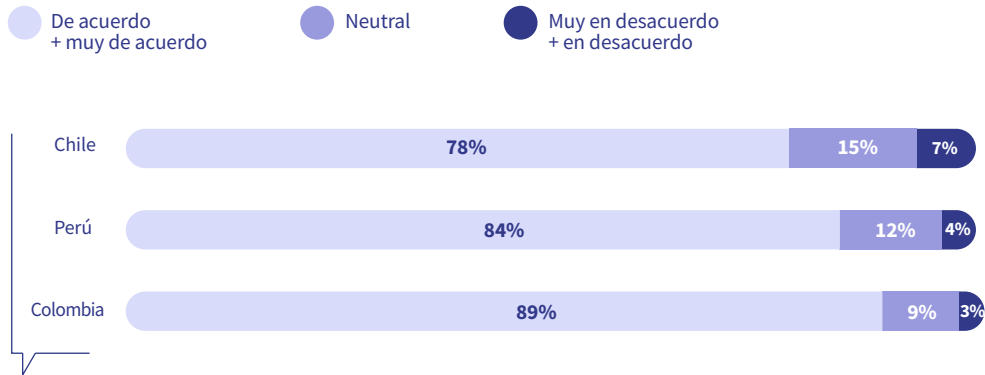
81%
se declara feliz en su lugar de trabajo*

*En base a las empresas participantes del ranking Building Happiness

Figura 1

Colaboradores colombianos son los más felices en sus trabajos

Grado de acuerdo con la afirmación “Soy feliz en mi lugar de trabajo” según país (%)



Existen diferencias significativas en el porcentaje de colaboradores felices por país, siendo Colombia el que obtuvo mayor porcentaje.

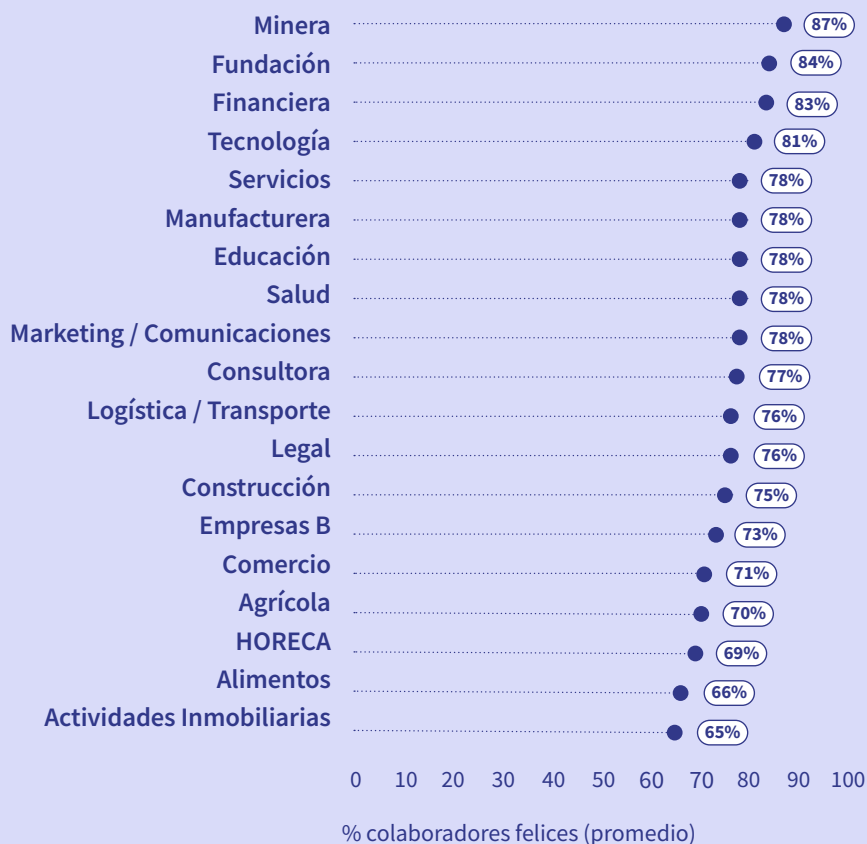
Minería es la industria con más colaboradores felices

Por otro lado, el nivel de felicidad también varía según la industria. Así, en promedio las organizaciones de la industria minera son aquellas que tienen una mayor proporción de colaboradores felices (87%) seguidos por las fundaciones (84%). Por el contrario, las empresas de las industrias de alimentos y actividades inmobiliarias, son aquellas con una menor proporción de colaboradores felices (66% y 65% respectivamente).

Figura 2

Las organizaciones de la industria minera son las que en promedio, tienen una mayor proporción de colaboradores felices

Promedio de colaboradores felices según industria en base a las empresas participantes de Building Happiness (%)



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 82.051

La generación de Baby Boomers son los más felices y la Generación Z los menos felices

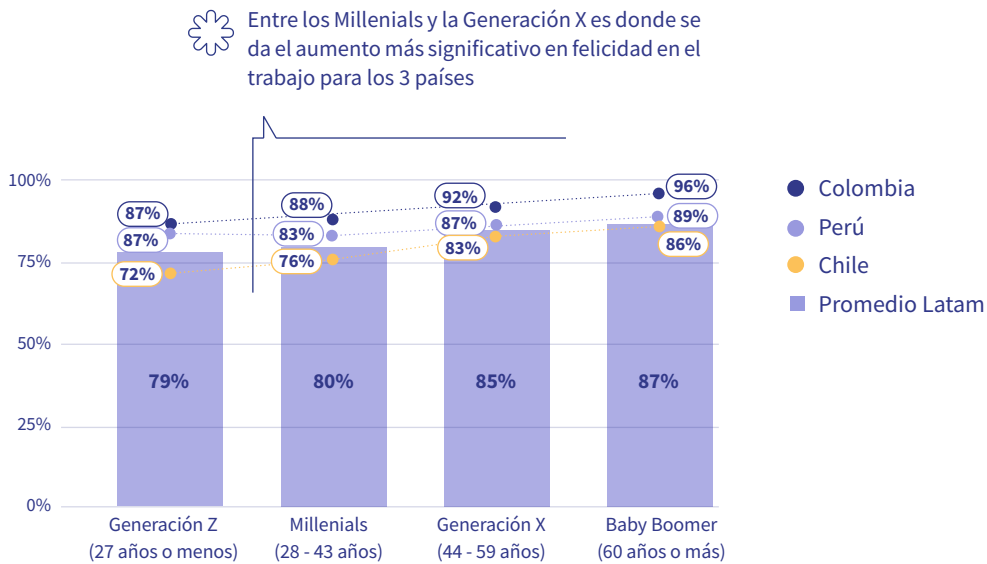
Tanto en términos Latam como por país, hombres y mujeres experimentan felicidad laboral en igual medida. Sin embargo, sí existen diferencias significativas según edad de los colaboradores, siendo las personas mayores quienes presentan más felicidad en el trabajo. En concreto, 87% de los Baby Boomers -quienes son los mayores de 60 años- declaran ser felices en sus trabajos, cifra 8 puntos porcentuales sobre la generación más joven que actualmente participa del mercado laboral: la Generación Z o Centennials.

Al analizar por país, la tendencia se mantiene: las generaciones más jóvenes son quienes presentan menor felicidad laboral. Y en concreto, la mayor caída de esta felicidad se da entre la Generación X y los Millennials, especialmente entre los colaboradores chilenos donde la caída es de 7 puntos porcentuales.

Figura 3

El mayor aumento de felicidad laboral se da entre los Millennials y la Generación X

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase "Soy feliz en mi lugar de trabajo" según generaciones (%)



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 82.051

Quienes tienen menos de un año de antigüedad en su empresa poseen niveles de felicidad laboral más altos

Por último, otro factor relevante en la felicidad laboral que presentan los colaboradores es la antigüedad: en concreto, los colaboradores con una antigüedad menor a 1 año son los más felices (85%) y pasado este período, dicho estado disminuye significativamente (80%) y se mantiene constante. Cabe mencionar, que esta tendencia se observó en todos los países evaluados: Chile, Colombia y Perú.

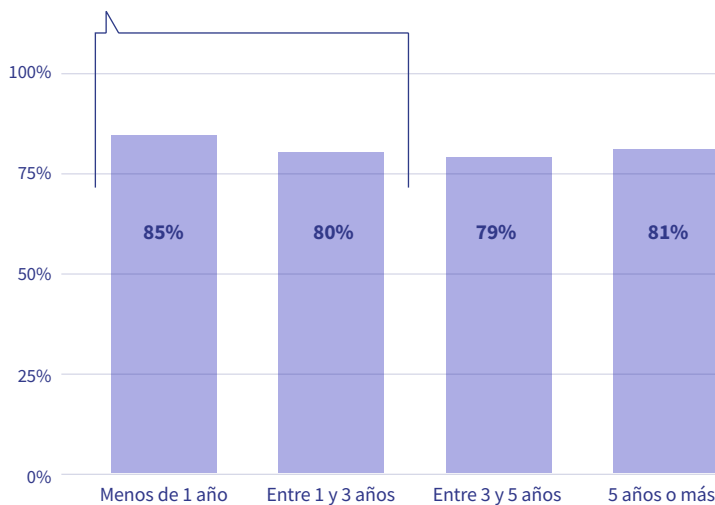
Figura 4

Pasado el año de antigüedad, la felicidad laboral disminuye significativamente

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase “Soy feliz en mi lugar de trabajo” según generaciones (%).



La baja significativa de felicidad laboral se da pasado el año de antigüedad para los tres países



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 82.051

En este sentido, analizar la felicidad organizacional según diferentes características como edad, género o antigüedad en la empresa es crucial para entender de mejor manera las necesidades y expectativas de los colaboradores. Así, tener en consideración que los Millennials, la Generación Z y quienes llevan más años en la compañía son quienes reportan menor felicidad en el trabajo, es un primer paso para identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias personalizadas que abordan las inquietudes particulares de cada grupo.

Zoom Generacional:

¿Por qué las generaciones jóvenes son menos felices en el trabajo?

Cada generación tiene experiencias específicas que moldean sus creencias, valores y comportamientos, lo que impacta en su forma de desenvolverse en el trabajo. Las siguientes razones pueden explicar por qué los Millennials y Generación Z presentan niveles de felicidad laboral más bajos⁵⁻⁶:

Mayor conciencia del bienestar

Millennials y Generación Z son más conscientes de su bienestar y salud mental, por lo que podrían ser más exigentes para afirmar ser felices en el trabajo. Por esto, muestran un mayor interés por cuidar los elementos afectivos, emocionales y sociales dentro de su ambiente laboral, a diferencia de otras generaciones.

Altas expectativas

Los Millennials, pero sobre todo la generación Z, busca trabajar en organizaciones donde haya un calce con las propias creencias y valores y además, exista un propósito y sentido social. Estas altas expectativas pueden producir una mayor brecha entre el estado actual y el deseado, influyendo en la percepción de felicidad.

Tecnología y conectividad

Las generaciones jóvenes, inmersas en la tecnología, acostumbradas a cambios rápidos y conectadas globalmente a través de redes sociales como LinkedIn, están expuestas a una alta presión por adaptarse y una constante comparación. Así, esta hiperconectividad puede dificultar la satisfacción y felicidad laboral dados los altos estándares laborales.

Frente a la diversidad de intereses en una fuerza laboral intergeneracional, la tecnología puede ser un aliado para que las áreas de Recursos Humanos puedan escuchar e integrar las distintas perspectivas. Mediante distintas herramientas es posible identificar y analizar las necesidades, expectativas y aspiraciones específicas de cada grupo, lo que se vuelve crucial para elaborar e implementar estrategias eficaces para la gestión de personas.

⁵ Odukoya, A. (2022)

⁶ Alferjany, M.A., & Alias, R.B. (2020)



Caso de éxito

Siegfried

Iniciativas para fomentar la felicidad organizacional



Yuliana Camelo

> **Coordinadora de formación y desarrollo humano**
Siegfried

¿Cuál es la visión de su empresa respecto a la felicidad organizacional y cómo se integra esa visión en su cultura corporativa?

La felicidad organizacional la entendemos como la percepción de autorrealización y satisfacción que experimentamos cuando hacemos lo que nos apasiona en nuestro día a día, porque si amamos lo que hacemos nunca será trabajo. Desde nuestra cultura organizacional sabemos que en equipo alcanzamos resultados extraordinarios generando actividades que promueven el bienestar y de desarrollo profesional, asumiendo cada reto como oportunidad de crecimiento, respetando y valorando la diversidad de nuestro talento y sus diferencias.

¿Podría mencionar algunas acciones concretas o programas que han resultado particularmente exitosos en mejorar la felicidad y el bienestar de sus empleados?

Primero, contamos con un programa de bienestar inclusivo y diverso que tiene por objetivo que cada persona se sienta reconocida y parte de cada actividad. También tenemos una serie de beneficios que consideramos que contribuyen al bienestar de cada persona, sus familias y mascotas. Por otro lado, nos interesa propiciar espacios de desarrollo para que nuestros equipos de trabajo tengan la oportunidad de dar a conocer sus habilidades y a su vez generamos espacios de formación y feedback con el propósito de acompañar la ruta de desarrollo de nuestros equipos de trabajo.

¿Cómo aborda su empresa las necesidades y expectativas de diferentes grupos etarios? ¿Tienen iniciativas específicas según la edad para fomentar su bienestar?

Tenemos aliados como la caja de compensación, fundaciones y proveedores para desarrollar actividades inclusivas de bienestar, responsabilidad social empresarial y de salud y seguridad en el trabajo, que vinculen

la diversidad de intereses de nuestro equipo de trabajo teniendo en cuenta nuestro perfil sociodemográfico. Para saber responder a estas necesidades e intereses, desde gestión humana participamos en espacios con otras compañías e instituciones en donde se realizan conversatorios sobre buenas prácticas y tendencias para la motivación y fidelización de nuestros equipos de trabajo.

Por otra parte, nos gusta anticiparnos en identificar necesidades para abordarlas y adaptarnos a los cambios de perspectivas de nuestro talento, es por esto que generamos espacios de evaluación de desempeño y feedback abiertos, recíprocos y participativos para que cada persona pueda dialogar abiertamente sobre su experiencia en nuestra compañía y las expectativas del su rol profesional.

¿Han observado resultados en términos de compromiso, productividad o fidelización del talento como resultado de sus iniciativas de felicidad organizacional?

Los resultados positivos los vemos expresados en diferentes mediciones y rankings. Por ejemplo, en el reconocimiento de EFY 2023 (Employee For Youth) obtuvimos el puesto #20 de alrededor 103 empresas, dando cuenta que somos una empresa atractiva para el desarrollo de profesionales menores de 35 años. A su vez, obtuvimos el puesto #6 en EFY Fem 2023, reconocimiento que demuestra que somos un espacio propicio para el desarrollo de las mujeres menores de 35 años. Esto va de la mano con la Certificación EDGE ASSESS, que nos acredita como una compañía equitativa para hombres y mujeres.

Y por último, la medición de Building Happiness también demuestra que somos una empresa donde nuestros colaboradores son felices, lo que nos llena de orgullo y nos incentiva a seguir trabajando para crear mejores lugares de trabajo.

3.2 Bajo la superficie: Los determinantes de la felicidad en el trabajo

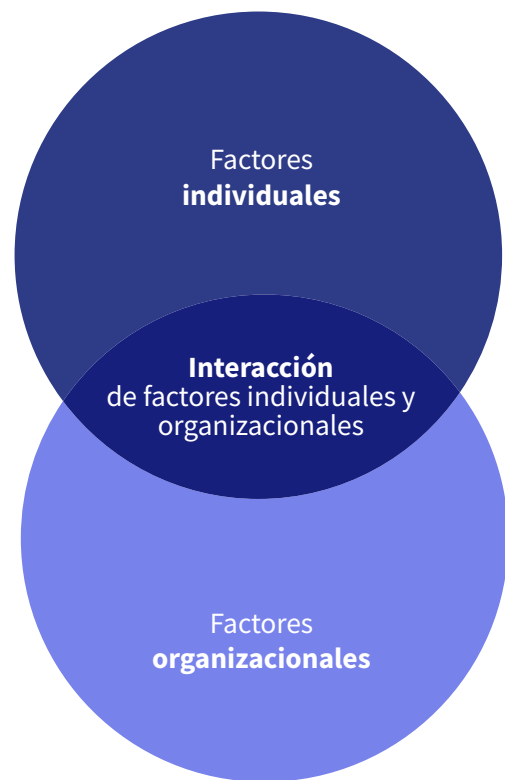
4 de cada 5 colaboradores está feliz en su trabajo, siendo esta la punta del iceberg. Sin embargo, la felicidad laboral es el resultado de múltiples experiencias y emociones que una persona tiene en el ámbito laboral, las cuales muchas veces pasan desapercibidas. Por lo mismo, para realmente entender cuáles son los factores más gravitantes para lograr ser felices en el trabajo, es necesario ir bajo la superficie y considerar no solo percepciones o características individuales del colaborador, sino que también factores organizacionales los cuales posibilitan o dificultan la felicidad de las personas en sus lugares de trabajo.

Los factores individuales

profundizan en la realidad y percepción que tienen los colaboradores en torno a aspectos que son importantes en su experiencia laboral. Entre estos, los más estudiados son la satisfacción con el trabajo, el compromiso, los estados de ánimo y las emociones, entre otros⁷.

Los factores organizacionales

son las características o condiciones propias de la organización que influyen en el bienestar de los colaboradores. Entre estas variables se consideran las condiciones de trabajo, los incentivos que se ofrecen, las políticas de remuneración o gestión del desempeño, entre otras⁸.



⁷Fisher, C.D. (2010)

⁸Sender et al. (2021)

¿Cómo saber cuáles son los predictores más determinantes de la felicidad?

Para responder a esta pregunta, primero se hizo un análisis de correlación entre todas las afirmaciones de Building Happiness y felicidad laboral⁹. Luego, se seleccionaron las variables con mayor correlación y estas se incluyeron en un modelo de regresión logística¹⁰.

Como resultado de este análisis de regresión, se identifican las 5 variables que tienen un mayor efecto en la felicidad organizacional. Estas son:



⁹ Todas las variables de Building Happiness se correlacionan con la felicidad laboral (basada en la afirmación “Soy feliz en mi lugar de trabajo”), dando cuenta de que todas las variables del instrumento son relevantes a la hora de comprender la felicidad organizacional.

¹⁰ Este tipo de análisis se utiliza para predecir la probabilidad de ser feliz en el trabajo, según las variables que se consideran en el modelo.

Estas cinco variables son medidas en una escala del 1 al 5 según el grado de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, para realizar el análisis se agruparon las respuestas (de forma dicotómica) y quienes señalaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con cada una de las afirmaciones, se consideran como colaboradores que cuentan con el sentimiento o la percepción acorde a la frase.

Ejemplo:

Sentido de pertenencia

“Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización.”

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Indiferente
- 4 De acuerdo
- 5 Muy de acuerdo

No tiene sentido de pertenencia en la organización

Si tiene sentido de pertenencia en la organización

Lo anterior aplica también a la variable de felicidad laboral. Así, aquellos colaboradores de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “soy feliz en mi lugar de trabajo” son quienes en el análisis se consideran como colaboradores felices.

¿Cuáles son los predictores más determinantes de la felicidad?

Según nuestro análisis, las 5 características individuales que en mayor medida predicen que una persona sea feliz en el trabajo son:

Tener un sentido de pertenencia a la organización

Percibir que el trabajo que se realiza tiene un propósito

Sentirse reconocido y valorado en el trabajo

Contar con la capacidad de conciliar la vida laboral y personal

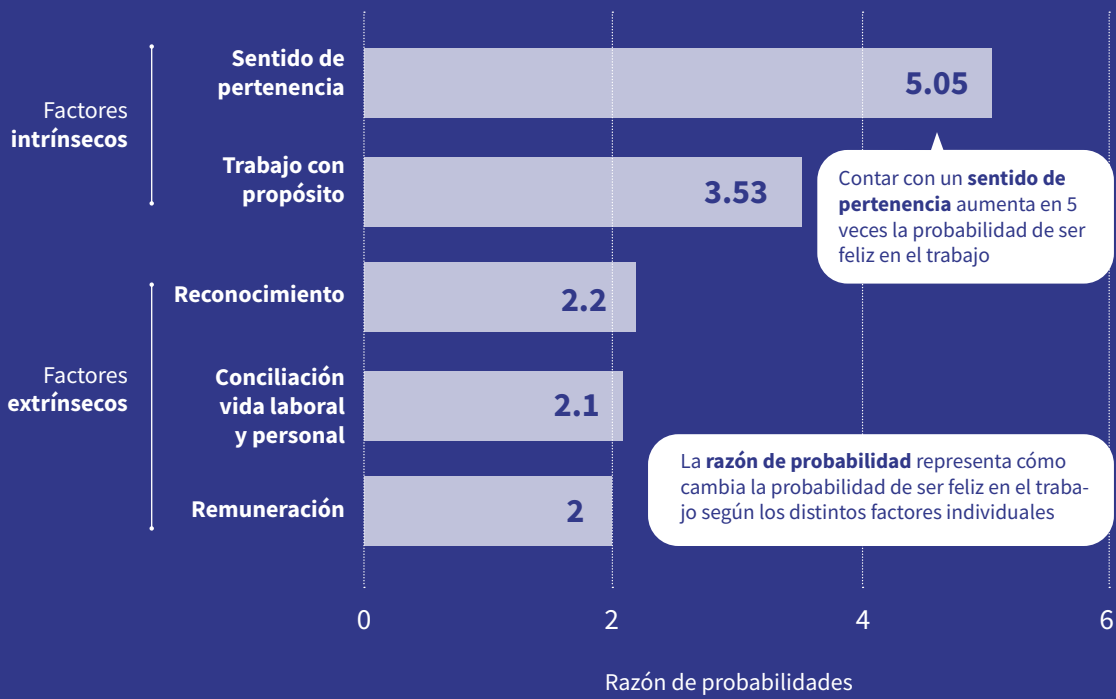
Tener una remuneración que se considere justa

En concreto, los dos más relevantes son el sentimiento de pertenencia y percibir que el trabajo tiene un propósito; seguido por tres factores extrínsecos: el reconocimiento, la capacidad de conciliar vida laboral y personal, y la remuneración.

Figura 5

El sentido de pertenencia es el gran predictor de la felicidad en el trabajo

Razón de probabilidad de regresión logística con valores significativos a 99% nivel de confianza.





3.2.1 Sentido de pertenencia y trabajo con propósito

Tal como se señaló, a partir del análisis de regresión se identificaron 5 variables con mayor efecto en la felicidad organizacional. Sentir orgullo de pertenecer a una organización -que se entiende como sentido de pertenencia- y percibir que el trabajo que se realiza todos los días tiene un propósito, son los dos factores más importantes para lograr el sentimiento de felicidad en el trabajo. Ambos corresponden a factores intrínsecos, donde el primero se relaciona a la conexión emocional hacia la organización, mientras que el segundo refiere al significado que cada colaborador le encuentra a su trabajo.

Aquellos colaboradores que se sienten orgullosos de pertenecer a su organización tienen 5 veces más posibilidades de ser felices en sus trabajos, en comparación con quienes no sienten dicho sentimiento¹¹.

Sin embargo, este concepto no es nuevo. Desde las primeras teorías de la motivación se menciona que las personas tienen una necesidad de afiliación, es decir de pertenecer a un grupo y establecer vínculos sociales¹². Así, dado que en el último tiempo ha aumentado la importancia de crear lugares de trabajo que fomenten el bienestar, también el concepto de sentido de pertenencia ha tomado más fuerza, posicionándose como un elemento clave en la felicidad laboral.



El sentido de pertenencia **aumenta en 5 veces** la probabilidad de ser feliz en el trabajo.

¹¹ Resultado a partir de una regresión logística.

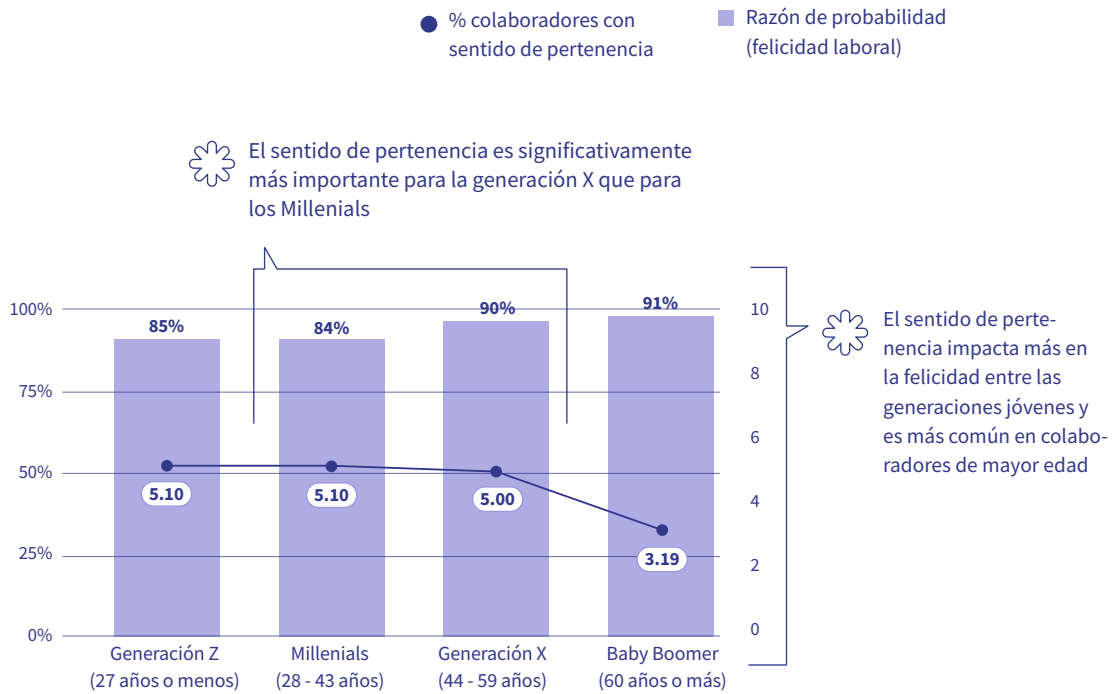
¹² Maslow (1954)

De esta manera, es interesante notar cómo la importancia del sentido de pertenencia y su presencia cambia según generación¹³. En concreto, 9 de cada 10 Baby Boomers sienten orgullo de pertenecer a su empresa, pero el efecto de este sentimiento en la felicidad laboral es menor en comparación con las generaciones más jóvenes. En cambio, para los Millennials y la Generación Z, este sentimiento tiene un efecto mayor en sus niveles de felicidad pero este es menos común. Lo anterior se puede ver reflejado en la figura 6.

Figura 6

Para los Millennials y Gen Z el sentido de pertenencia es menos común pero es más relevante para alcanzar la felicidad laboral

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase “Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización” según generación (%) y razón de probabilidad con valores significativos a 99% nivel de confianza.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 80.644

¹³ Considerando que la edad puede estar correlacionada con la antigüedad, este análisis también se realizó según años en la organización, sin mostrar diferencias significativas. Por lo tanto, se desprende que las diferencias son generacionales y no producto a la antigüedad.

Sin embargo, ¿qué acciones se pueden tomar desde las organizaciones para fomentar el sentido de pertenencia entre los colaboradores?

El sentido de pertenencia tiene diversas aristas, pues varios factores influyen en posibilitar que un colaborador se sienta parte y orgulloso de pertenecer a una organización. Entre estos, influye la seguridad psicológica de un colaborador para sentirse cómodo y respetado en su lugar de trabajo, las relaciones interpersonales y los afectos que se generan entre el grupo, entre otros. Por esto, son varias las iniciativas que podrían fomentar este sentir entre las personas.

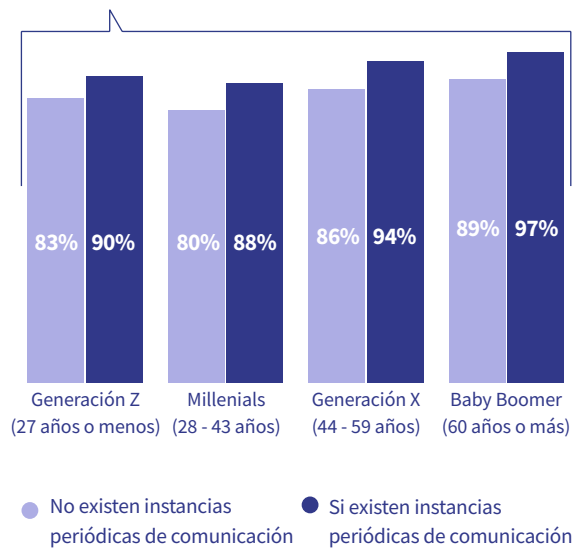
Sin embargo, a partir del análisis se evidenció que una forma sencilla de fomentar el sentido de pertenencia en las organizaciones es mediante la comunicación: aquellas organizaciones en donde se comunica periódicamente a los colaboradores sobre las metas y resultados de la organización (ya sea semestral, trimestral o mensualmente) cuentan con una mayor proporción de colaboradores con sentido de pertenencia, independiente de la edad.

Figura 7

Tener instancias periódicas para informar a los colaboradores sobre las metas y resultados de la organización contribuye a un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase “Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización” según si existen instancias periódicas de comunicación en la organización y generación (%)

✿ El sentido de pertenencia incrementa entre personas de las mismas generaciones cuando se considera el nivel de comunicación que tiene la organización



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 12.915

Buena práctica N°1:

Comunicar periódicamente sobre los resultados y metas de la organización

Una comunicación constante de la organización con sus colaboradores, contribuye porque:

- > Permite que los colaboradores perciban que su trabajo tiene un impacto en el negocio.
- > Fomenta la transparencia y posibilita que todos los colaboradores se sientan parte de un proyecto común.
- > Posibilita que los objetivos cumplidos y/o desafíos signifiquen un logro o aprendizajes que generen orgullo.

Ahora bien, independiente de las diferencias según generación, el sentido de pertenencia se posiciona como el principal predictor de felicidad laboral y por esto, debe ser considerado como un elemento central en la gestión de personas, sobre todo considerando los cambios en la composición de la fuerza laboral.

Las nuevas generaciones cuentan con valores y motivaciones diferentes que deben ser tomadas en cuenta a la hora de elaborar estrategias de gestión de personas. Por ejemplo, la Generación Z y los Millennials son conocidos por buscar trabajos con propósito, y en general son leales y comprometidos cuando dedican su tiempo a un producto, causa o idea con sentido¹⁴.

Para reflexionar

¿Cuáles son los aspectos que posibilitan que los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a mi organización?

¿Es el producto o servicio que se entrega? ¿Son las relaciones basadas en la confianza o es más bien el impacto que mi organización tiene en el ecosistema empresarial o en las sociedad?

Finalmente, ¿cómo mi organización capitaliza lo anterior?

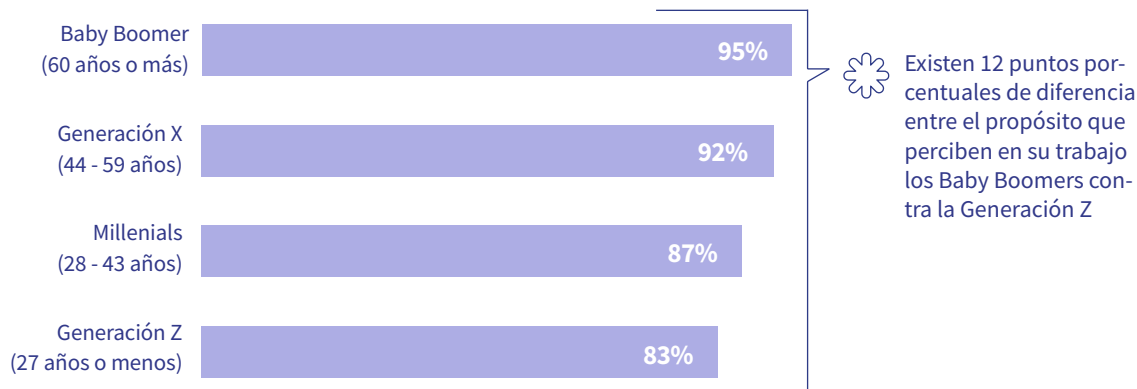
¹⁴ Alferjany, M.A., & Alias, R.B. (2020)

Sin embargo, a pesar de estas altas expectativas, las generaciones jóvenes son quienes menos perciben que su trabajo tiene un sentido. En concreto, la diferencia de percibir que el trabajo tiene propósito es de 12 puntos porcentuales entre los Baby Boomers y la Generación Z.

Figura 8

Gen Z son quienes en menor medida perciben que su trabajo tiene sentido y propósito

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase “Pienso que mi trabajo tiene un sentido y un propósito para mí” según generación (%).



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 82.635

Posibilitar y fomentar que las personas le encuentren un sentido y propósito a su trabajo no es trivial si se considera **que la probabilidad de ser feliz en el trabajo aumenta 3 veces si existe el sentimiento de que este tiene un propósito y un sentido.** Así, lo que los colaboradores necesitan no es sólo conocer el propósito corporativo de sus organizaciones, sino también saber qué pieza juegan ellos en la empresa y cómo su trabajo diario puede conjugarse con las aspiraciones, objetivos y propósitos propios. A lo anterior, se le conoce como *purpose fit* que refiere al calce o congruencia que existe cuando el propósito corporativo va de la mano con el propósito personal del colaborador.

→

Contar con un trabajo con propósito **aumenta en 3 veces** la probabilidad de ser feliz en el trabajo.

2 Buena práctica N°2: ¿No encuentras tu propósito? Entonces créalo tu mismo¹⁵

Tres recomendaciones para encontrar, o más bien, crear el propósito en el trabajo según John Coleman, escritor para Harvard Business Review:

- > Para lograr el propósito profesional hay que centrarse en encontrarle un sentido al trabajo, en vez de esperar que éste lo proporcione por sí solo. En otras palabras, el propósito es un valor que las personas le dan al trabajo y no algo que llega por obra de magia.
- > Una persona puede tener varios propósitos en la vida y por lo tanto, la clave está en encontrar múltiples fuentes de motivación que le puedan dar sentido al trabajo.
- > No aferrarse a un único propósito, pues estos cambian durante la vida. Por esto, es necesario ser flexible y constantemente reflexionar acerca de cuál es el sentido del trabajo en este momento, según las propias necesidades y aspiraciones.

A partir de lo anterior, las áreas de Recursos Humanos y los líderes pueden fomentar esta reflexión en los equipos para así promover que los colaboradores logren encontrarle sentido y propósito a su trabajo. Por ejemplo, en Buk existe el taller “Coach Yourself” que busca que los participantes reflexionen, se empoderen y finalmente, le den dirección y guía a su desarrollo profesional desde sus propósitos, motivaciones y metas.

¹⁵ Harvard Business Review Press (2018).



Caso de éxito

BCI

¿Cómo fomentar el sentido de pertenencia en un contexto de trabajo híbrido?



Sol Castro-Lechtaler

> Gerente Áreas de Expertise de Gestión de Personas
BCI

En Bci contamos con un modelo de Experiencia Colaborador humano y flexible, centrado en la persona de forma integral para potenciar lo bueno de la vida con lo mejor del trabajo, logrando consolidarnos como una organización que atrae y compromete al talento en base a una sólida identidad Bci.

Nuestro modelo de Experiencia Colaborador, con las personas en el centro, busca que cada persona que es parte de Bci pueda lograr su propósito personal conectado con el propósito de Bci, generando relaciones de confianza y colaboración genuinas para trabajar con personas a las que admira y con las que se complementa en búsqueda de un mayor crecimiento personal y bienestar integral. En este modelo la flexibilidad es fundamental, es una capacidad organizacional basada en la responsabilidad compartida que va más allá de tiempo y lugar, fortaleciéndose a través de formas de trabajo que permitan a la persona elegir aquellas cosas que le permiten vivir en armonía y desarrollarse plenamente.

En un contexto país y organizacional desafiante, tomando los aprendizajes post pandemia buscamos potenciar lo mejor de ambos mundos en un modelo de trabajo híbrido, al mismo tiempo que aparecen diversos estudios que ponen sobre la mesa el impacto de este modelo en el sentido de pertenencia, cuestionando si es sostenible en el tiempo, por lo que definimos monitorear muy de cerca este indicador para realizar los ajustes necesarios, con especial énfasis en el sentido de pertenencia con el equipo de trabajo y Bci, la identificación con nuestro marco cultural, el trato justo y el valor de la diversidad.

El principal hallazgo es que el indicador de sentido de pertenencia, que ya se encontraba sobre estándar, ha ido en aumento de forma sostenida los últimos tres años, lo que se explica gracias las principales fortalezas del modelo que diseñamos en Bci, definiendo modalidades de trabajo en base a la naturaleza de las funciones de cada rol, con la flexibilidad necesaria para realizar ajustes en base a

necesidades personales generando acuerdos de equipo, definiendo claramente el tipo de tareas que se recomienda priorizar de manera remota y aquellas en que la presencialidad agrega un valor distintivo para reorganizar nuestra agendas de forma inteligente y responsable en función de las tareas que debemos realizar y los proyectos en los cuales participamos, lo que al mismo tiempo le permite a cada colaborador potenciar en armonía su diversidad de roles, intereses y motivaciones, aumentando el sentido de pertenencia e identificación con nuestro marco cultural.

Lo anterior se refuerza con una serie de instancias culturales como nuestro programa de Reconocimiento, el que ha cumplido un rol clave en reforzar nuestra cultura y generar un sentido de pertenencia y propósito compartido, junto con desarrollar sentido de comunidad en un contexto de trabajo híbrido. El programa Bci Reconoce está conformado por diferentes instancias a lo largo de todo el año como reconocimiento en 360° a través de una plataforma, ceremonias de reconocimiento por áreas y una gran ceremonia de reconocimiento anual en que participa todo el banco, junto con otros espacios de celebración en equipos.

Nuestra Academia Líder Bci, nos permite asegurar un estilo único y distintivo en el liderazgo al interior de la organización, que acompaña a los líderes en el ejercicio de su liderazgo en diferentes momentos: liderarse a sí mismo, liderar sus relaciones estratégicas, liderar a los equipos, y liderar la empresa y sociedad, la cuál es facilitada por líderes internos que se destacan por vivir en el día a día nuestros valores y ser un fiel reflejo del perfil Bci.

Finalmente, los líderes cumplen un rol fundamental con sus equipos no sólo en transmitir la cultura y modelar con el ejemplo, sino también en la gestión del día a día, intencionando distintas instancias para generar conexión y cohesión dentro de los equipos, haciendo de la flexibilidad una oportunidad para que cada persona pueda potenciar lo bueno de la vida con lo mejor del trabajo.

3.2.2 Reconocimiento, conciliación y remuneración

El sentido de pertenencia y la percepción del propio trabajo son los predictores más fuertes en la felicidad. Sin embargo, la felicidad de los colaboradores también depende de factores extrínsecos, es decir, de elementos que provienen esencialmente desde la organización y/o sus líderes. En concreto, el reconocimiento, la capacidad de conciliar y la remuneración son tres aspectos claves para fomentar la felicidad laboral de las personas.

Reconocimiento

Reconocer a un colaborador por su trabajo, desempeño y resultados tiene un impacto positivo en la felicidad laboral y estas acciones pueden manifestarse de diversas formas siendo algunos ejemplos: premios, elogios públicos, ascensos o incluso conversaciones informales. Así, en la medida en que las organizaciones sean conscientes de esto, es posible fomentar una cultura del reconocimiento donde exista una valoración hacia el trabajo que realizan los colaboradores, ya sea mediante prácticas formales o informales.



Que un colaborador se sienta reconocido y valorado **aumenta en 2,2 veces** la probabilidad de ser feliz en el trabajo.



Lo interesante es que estas prácticas no necesariamente tienen que representar un alto costo monetario. De hecho, aquellas organizaciones que tienen iniciativas o actividades de reconocimiento no monetarias cuentan con una mayor proporción de colaboradores que se sienten reconocidos y valorados, al igual que aquellas organizaciones que ofrecen evaluaciones de desempeño al menos dos veces al año.

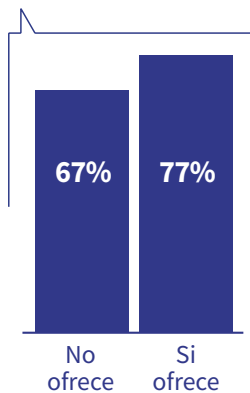
Figura 9

Las actividades de reconocimiento no monetarias y las evaluaciones de desempeño contribuyen a que las personas se sientan reconocidas y valoradas en el trabajo

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase “Me siento reconocido y valorado, ya sea mediante prácticas formales o informales” según si la organización ofrece instancias de reconocimiento no monetarias y evaluaciones de desempeño (%).



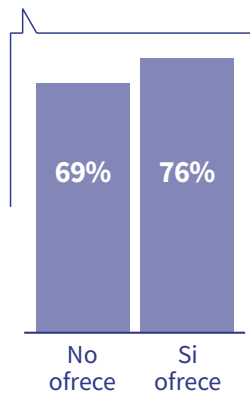
Las personas se sienten significativamente más valoradas por su organización si les ofrecen reconocimientos no monetarios



Actividades de reconocimiento no monetarias



Las personas se sienten significativamente más valoradas por su organización si realizan evaluaciones de desempeño



Evaluaciones de desempeño (al menos 2 al año)



Buena práctica N°3:

Evaluaciones de desempeño y actividades de reconocimiento no monetario

Implementar evaluaciones de desempeño frecuentes (al menos dos al año) y las actividades de reconocimiento no monetario son prácticas de bajo costo con un impacto real y significativo en los colaboradores. Las evaluaciones frecuentes permiten un feedback constante, identificando áreas de mejora y celebrando los logros de manera oportuna. El reconocimiento no monetario, como premios al colaborador del mes o boletines de reconocimiento, refuerza la valoración por el esfuerzo individual. Estas acciones fomentan un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten reconocidos y valorados por sus contribuciones, lo que a su vez influye en sus niveles de felicidad.

Conciliación

Por otro lado, la felicidad de un colaborador dependerá también de la capacidad que él o ella tiene para conciliar su vida laboral y personal. En este sentido, las políticas y prácticas implementadas por la organización para facilitar este equilibrio son clave, dando cuenta de que la organización -mediante estas acciones- puede impactar directamente no sólo en la experiencia del colaborador, sino también en su felicidad.

Por ejemplo, las organizaciones que tienen una política de teletrabajo donde las personas pueden trabajar de forma remota al menos dos días, cuentan con mejores indicadores de conciliación, tanto en hombres como en mujeres. Así, este tipo de políticas mejora la capacidad de balancear vida laboral y personal de los colaboradores entre 8 y 9 puntos porcentuales, lo que finalmente impacta en la felicidad laboral.




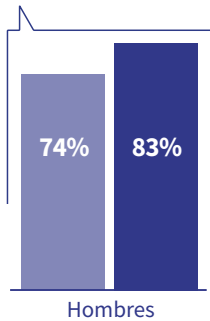
Poder conciliar la vida laboral y personal **duplica** las posibilidades de ser feliz en el trabajo.


Figura 10

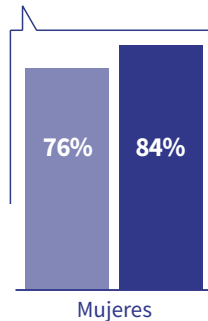
Organizaciones que poseen una política de teletrabajo cuentan con mejores niveles de conciliación en hombres y mujeres

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase “Mi trabajo me permite conciliar la vida laboral y personal” dependiendo si la organización cuenta con una política de teletrabajo que permita a los colaboradores teletrabajar al menos 2 veces a la semana (%).

 Los hombres que teletrabajan perciben que pueden conciliar mejor la vida laboral y personal



 Las mujeres que teletrabajan perciben que pueden conciliar mejor la vida laboral y personal



No se observan diferencias significativas en la capacidad de conciliar entre hombres y mujeres, siendo esto una particularidad de las empresas que se miden con Building Happiness

- No tiene política de teletrabajo
- Si tiene política de teletrabajo

Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 12.895

Remuneración

Por último, un factor importante a considerar es la remuneración de los colaboradores. Este elemento es un motivador extrínseco clave para el bienestar financiero de los colaboradores y por lo tanto, pagar una remuneración que las personas perciban como justa es un elemento que debe ser tomado en cuenta.

No obstante, a pesar de la importancia del sueldo, este aspecto es el peor evaluado por las personas. Aunque en Colombia un 60% percibe que su remuneración es acorde a las responsabilidades de su cargo, en Chile y Perú, menos de la mitad de los empleados tiene esta percepción.

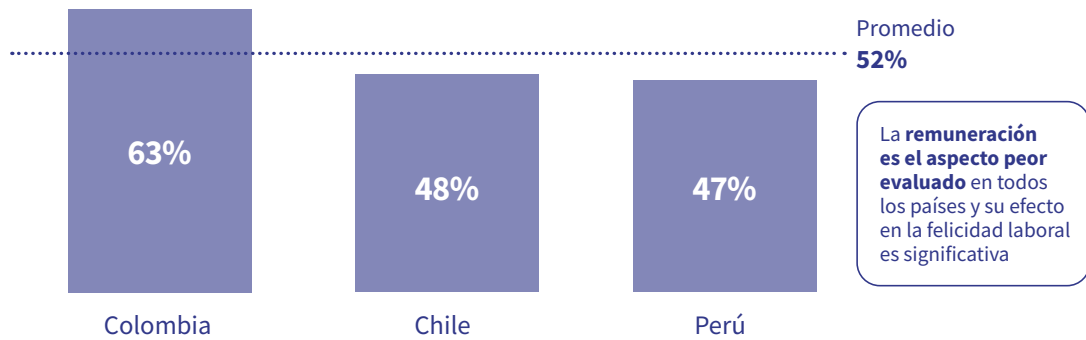


Percibir que la remuneración es justa **duplica** la probabilidad de ser feliz en el trabajo.

Figura 11

En promedio, solo la mitad de los colaboradores perciben que su remuneración es acorde al trabajo que realizan

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase "Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo" según país (%).



Ahora bien, ¿qué acciones organizacionales pueden mejorar esta percepción? Según las iniciativas evaluadas, aquellas organizaciones que cuentan con una política de remuneración u ofrecen bonos por desempeño tienen mejores niveles de satisfacción con el sueldo.

Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 82.203

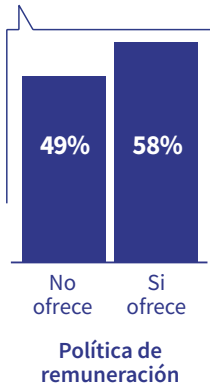
Figura 12

Organizaciones que cuentan con una política de remuneración tienen colaboradores más satisfechos con sus sueldos

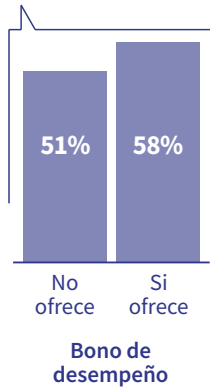
Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase "Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo" según si la organización cuenta con política de remuneración y bonos de desempeño (%).



Existen 9 puntos porcentuales de diferencia en el nivel de satisfacción en remuneración cuando la empresa tiene políticas al respecto



Existen 7 puntos porcentuales de diferencia en el nivel de satisfacción en remuneración cuando la empresa tiene bonos de desempeño



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N= 12.582

De esta manera, pueden existir distintas maneras para mejorar la percepción que tienen los colaboradores respecto a sus sueldos. Algunas suponen mayor costo, como sería el ofrecer bonos de desempeño a aquellos colaboradores que destacan por su labor, pero también existen otras acciones, como contar con una política de remuneración u ofrecer beneficios no monetarios que sean valorados por los colaboradores y que pueden generar efectos concretos en la percepción que tienen los colaboradores respecto a qué tan justos son sus salarios.



Buena práctica N°4:

Establecer protocolos o política de remuneración

Avanzar en protocolos o políticas de remuneración basados en el rol, experiencia, responsabilidades del puesto y valores del mercado, es una forma para establecer criterios objetivos que definan las brechas salariales según cargo y permitan la toma de decisión objetiva y libre de sesgos asociadas a las remuneraciones. De este modo, las políticas estructuradas y comunicadas adecuadamente a los colaboradores permiten un seguimiento más efectivo de sus avances profesionales, y al mismo tiempo, una mayor transparencia que puede influir en la percepción que tienen las personas sobre sus remuneraciones.



Caso de éxito

Mercantil

Buenas prácticas en pos de la conciliación y remuneración



Patricia Ramos Ferretti

> **Subgerente de Gestión Humana**
Mercantil (Perú)

Antes de hablar de felicidad organizacional debemos hablar de felicidad en general, ya que no solo se trata de buscar la felicidad de las personas en el lugar de trabajo, sino la felicidad de las personas en todos los ámbitos posibles de su vida. Hablar de felicidad en el trabajo podría relacionarse solamente con desarrollar las condiciones de trabajo adecuadas que permitan mejorar el desempeño y el logro de objetivos; sin embargo, cuando hablamos de “felicidad” buscamos enfocarnos en la persona de manera integral, buscando contribuir a su bienestar general más allá de lo laboral.

En Mercantil nos gestionamos por resultados, tenemos un proceso formal y estructurado de gestión del desempeño que alcanza a todos los colaboradores; cada persona es responsable, junto a su líder o jefe inmediato, de la definición y cumplimiento de objetivos que se entregan a inicios de año, y se alinean con el plan estratégico de la empresa, lo cual decanta en un trabajo conjunto y organizado por las metas de mediano plazo. El gestionarnos por objetivos nos ha permitido mantener nuestro principal beneficio, el teletrabajo.

En la empresa todos los trabajadores tienen la posibilidad de realizar teletrabajo; el número de días para trabajar desde casa varía en función de las necesidades de cada área. Adicionalmente, brindamos mucha flexibilidad en el manejo de los tiempos, el horario de verano y el medio día libre por cumpleaños. Para asegurarnos que los beneficios son utilizados, trabajamos mucho en la comunicación a través de distintos medios y realizamos encuestas para monitorear su uso. Finalmente, estos beneficios permiten a nuestros trabajadores atender temas personales cuando lo necesitan.

Además, en Mercantil contamos con políticas y procesos anuales de revisión salarial lo que nos permite mantener y mejorar continuamente la equidad interna y la competitividad externa. La revisión salarial está asociada a los resultados anuales de desempeño, lo que nos permite realizar incrementos estructurados y equitativos a todos nuestros trabajadores, así como reconocer los buenos desempeños. También contamos con políticas de pago de bonos y comisiones para reconocer las contribuciones individuales de los trabajadores al logro de los objetivos de la empresa. **Mantener una estructura salarial ordenada y competitiva nos permite atraer y fidelizar a los mejores talentos; si garantizamos una compensación justa, estamos influyendo en la motivación y el compromiso de las personas e incentivando la excelencia y la mejora continua.**

3.3 Las políticas organizacionales que marcan la diferencia en felicidad

La felicidad es un sentimiento que se ve influido no sólo por otras emociones, sino también por percepciones personales. En este sentido, las secciones anteriores han demostrado cómo ciertas iniciativas, políticas o actividades, pueden influir en la percepción de los colaboradores en la medida en que éstas sean conocidas por las personas.

Lo anterior es clave porque las iniciativas que surgen desde las organizaciones -y en específico de las áreas de Recursos Humanos- influyen en la felicidad de los colaboradores. En concreto, el 30% del total de la varianza de la felicidad que tiene una persona en su trabajo es producto de ciertas características propias de la organización, dando cuenta de que la felicidad laboral también depende de decisiones, iniciativas, políticas y acciones que provienen desde la empresa.

A partir del análisis en profundidad de 108 organizaciones¹⁷, se presentan aquellas políticas o acciones que marcan una diferencia estadísticamente significativa en la felicidad organizacional.



El
30%

de la varianza de la felicidad laboral de una persona es atribuible a características de la organización¹⁶.

¿En qué consistió este análisis?

Levantamiento de información	Políticas e iniciativas consultadas	Análisis
A todas las empresas participantes de Building Happiness se les envió una encuesta con el objetivo de conocer sobre qué políticas e iniciativas tienen en sus organizaciones. Se preguntaron 16 iniciativas y en total respondieron 108 organizaciones.	<ul style="list-style-type: none">· Política de teletrabajo· Política de flexibilidad horaria· Política de Diversidad e Inclusión· Política de evaluación de desempeño· Revisión de remuneraciones· Bono de desempeño· Política de capacitaciones· Políticas de feedback· Comunicación periódica· Capacitación liderazgos· Estrategia de bienestar· Iniciativas de team building· Beneficios flexibles· Vacaciones adicionales a las legales· Oficinas con espacios de esparcimiento	<p>Se analizó la proporción de colaboradores felices en las organizaciones según si éstas ofrecen las distintas políticas e iniciativas.</p> <p>Se seleccionaron aquellas iniciativas que muestran diferencias estadísticamente significativas en el nivel de felicidad organizacional, dependiendo si la empresa implementa o no dichas políticas.</p>

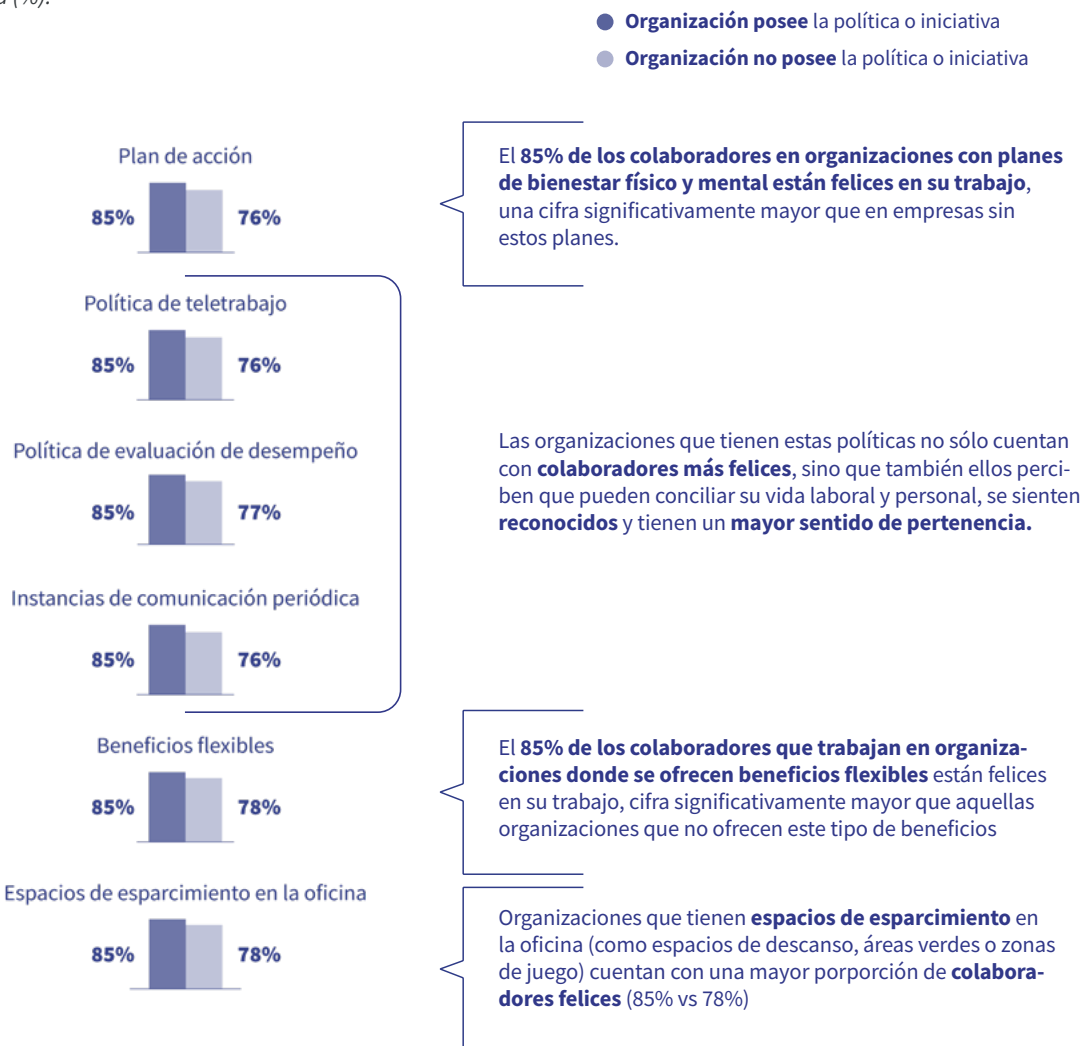
¹⁶ Esta cifra corresponde al ICC (intra-class correlation coefficient) producto de un análisis multinivel logístico que combina los datos de los resultados de la encuesta de Building Happiness (datos individuales sobre emociones y percepciones) con variables organizacionales sobre políticas e iniciativas.

¹⁷ Las 108 organizaciones corresponden a los participantes de Building Happiness que respondieron una encuesta enfocada en conocer las políticas e iniciativas que ofrecen en la organización.

Figura 13

Política e iniciativas que marcan una diferencia significativa en la felicidad organizacional

Personas encuestadas que están de acuerdo o muy de acuerdo con la frase “Soy feliz en mi lugar de trabajo” según si la organización posee o no la política o iniciativa (%).



Nota: Para todas estas políticas o iniciativas se observa una diferencia estadísticamente significativa en la proporción de colaboradores felices.

Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=12.582

3.4 El efecto positivo de la felicidad en el negocio

En un contexto empresarial cada vez más cambiante y competitivo, la atracción y fidelización del talento se ha convertido en un desafío para las organizaciones. Aquellas que logren superar este reto no sólo obtendrán una ventaja competitiva al contar con el talento calificado, sino que también verán un retorno monetario gracias a una menor rotación de empleados.

En este sentido, preocuparse por la felicidad organizacional no sólo es un acto loable sino que además puede tener repercusiones en el negocio. Este capítulo combina los resultados de la encuesta de Building Happiness sobre felicidad laboral con los datos administrativos de las empresas participantes de esta medición para analizar cómo la felicidad laboral influye en indicadores de rotación y renuncias¹⁸.

Los resultados muestran que en la medida en que aumenta la proporción de colaboradores felices en una organización, existe una disminución estadísticamente significativa en las tasa de rotación y renuncia¹⁹. De esta manera, se demuestra que una manera de enfrentar el desafío de la fidelización del talento es a través de la medición y gestión de la felicidad organizacional.

¹⁸ Los datos que se presentan sobre rotación y renuncia corresponden a la realidad de las empresas que se midieron en Building Happiness y que por ende, voluntariamente desean medir su felicidad. En este sentido, los indicadores corresponden a una submuestra (participantes de Building Happiness) y no al total de organizaciones presentes en la plataforma de Buk.

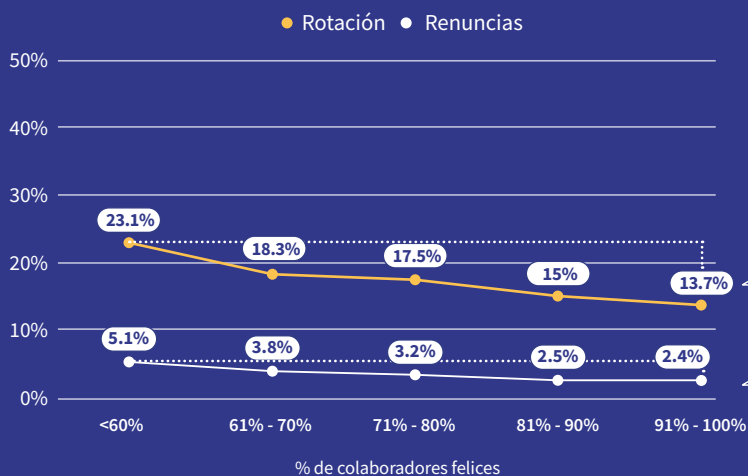
¹⁹ Análisis de regresión lineal realizado en base a 726 organizaciones de Chile, Colombia y Perú, utilizando datos de rotación y renuncia entre el 1 de enero y el 31 de mayo del 2024.

La figura 14 ilustra lo anterior: en promedio, tanto la rotación como la renuncia disminuyen en la medida en que las organizaciones cuentan con una mayor proporción de colaboradores felices. Así, en promedio las empresas que tienen menos de un 60% de colaboradores felices presentan 9,4 puntos porcentuales más de rotación y 2,7 puntos porcentuales adicionales de renuncia, en comparación con una organización que tiene más del 90% de sus colaboradores felices.

Figura 14

Organizaciones con una mayor proporción de colaboradores felices presenta menor rotación y renuncia

Promedio de la proporción de colaboradores activos que salieron y renunciaron de su organización durante el periodo, según la proporción de colaboradores felices que ésta tiene.



Existe una diferencia de 9,4 puntos porcentuales en el porcentaje de rotación entre las organizaciones con menos del 60% y aquellas con 90-100% de colaboradores felices



Las organizaciones con menos del 60% de colaboradores felices tienen el doble de tasa de renuncia que aquellas con un 90-100% de colaboradores felices

3.4.1 Mayor felicidad organizacional = Menor rotación

La rotación corresponde a la proporción de personas que se van de la organización, ya sea de manera voluntaria o involuntaria.

A partir de los datos de la plataforma de Buk de las empresas participantes de Building Happiness y considerando solo a las empresas que participaron de Building Happiness, en promedio un 16,8% de los colaboradores activos salieron de la organización durante los 5 primeros meses del 2024. Ahora bien, al analizar cómo la rotación varía en las empresas según la proporción de colaboradores felices, los datos son claros: **un aumento de felicidad organizacional disminuye significativamente la rotación²⁰.**

Poniendo las cifras en números reales...

En una organización de 1.000 colaboradores, en promedio salieron 168 personas en los primeros 5 meses del año. Sin embargo, si la felicidad organizacional aumenta en 10 puntos porcentuales, el número de salidas disminuiría en 12 personas, resultando 156 salidas en total.



En una organización de 1.000 personas, el aumento de 10 puntos porcentuales en la felicidad organizacional se traduce en una rotación de 12 personas menos.

²⁰ Disminución estadísticamente significativa a un 99% nivel de confianza.



Por el aumento de 10 puntos porcentuales en la proporción de colaboradores felices en una organización, la rotación disminuye en un 7,1%²¹

(en base a la rotación promedio de 16,8%)

²¹ El 7,1% es el resultado de 1,2%/16,8%. El numerador es el coeficiente de la regresión lineal que representa la disminución (en puntos porcentuales) de la rotación en la medida en que la felicidad organizacional aumenta en 10 puntos. El denominador es la rotación promedio de las empresas consideradas en el análisis.

44

Sin embargo, cabe mencionar que la tasa de rotación y la relación que tiene la felicidad laboral en este indicador es diferente según el tamaño de la organización. En concreto, las organizaciones pequeñas que se midieron en Building Happiness (menos de 100 colaboradores) tienen una menor proporción de salida (15,3%) y el efecto de la felicidad laboral, si bien es significativo, es menor en comparación con las otras empresas. En cambio, en las organizaciones medianas que se midieron en Building Happiness, el aumento de 10 puntos porcentuales en la proporción de colaboradores felices disminuye la rotación en promedio, en un 15,8%.

Figura 15

	Empresas con menos de 100 colaboradores	Empresas con 101 - 105 colaboradores	Empresas con más de 500 colaboradores
Rotación promedio	15,3%	17,9%	22,3%
Disminución porcentual de la rotación por el aumento de 10 puntos porcentuales de colaboradores felices	7,3%	15,8%	9,6%
Conclusión	En empresas con menos de 100 colaboradores, el aumento de 10 puntos porcentuales en la proporción de colaboradores felices disminuye la rotación en un 7,3%.	En empresas que tienen entre 101 y 500 colaboradores, el aumento de 10 puntos porcentuales en la proporción de colaboradores felices disminuye la rotación en un 15,8%	En empresas con más de 500 colaboradores, el aumento de 10 puntos porcentuales en la proporción de colaboradores felices disminuye la rotación en un 9,6%.

Fuente: Datos de plataforma Buk de las empresas participantes en Building Happiness (2024). N= 726 organizaciones



3.4.2 Mayor felicidad organizacional = Menor renuncia voluntaria

Asimismo, tal como la felicidad organizacional se relaciona con los indicadores de rotación, también influye en las renunciaciones, las cuales corresponden a la proporción de personas que deciden voluntariamente abandonar la organización durante el periodo estudiado.

A partir de los datos de la plataforma de Buk y considerando solo a las empresas que participaron de Building Happiness, en promedio un 3,16% de los colaboradores activos renunciaron a su empresa durante los 5 primeros meses del 2024. No obstante, al analizar cómo la renuncia varía en las empresas según la proporción de colaboradores felices, los datos son claros: **un aumento de felicidad organizacional disminuye significativamente la renuncia voluntaria de los colaboradores²².**

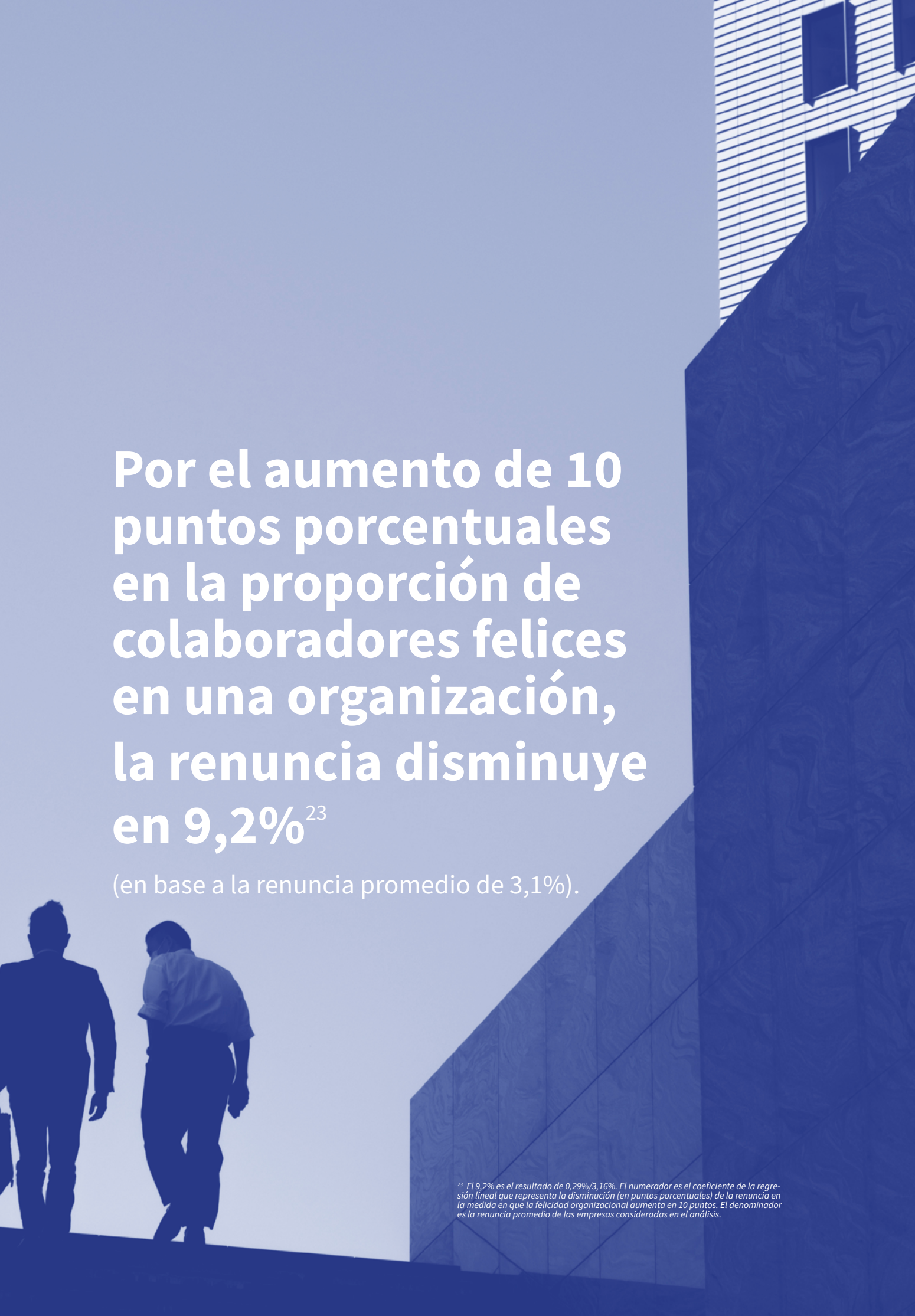
Poniendo las cifras en números reales...

En una organización de 1.000 colaboradores, en promedio renuncian 31 personas en los primeros 5 meses del año. Sin embargo, si la felicidad organizacional aumenta en 10 puntos porcentuales, el número de renunciaciones disminuiría en 3 personas, significando 27 renunciaciones en total.



En una organización de 1.000 personas, el aumento de 10 puntos porcentuales en la felicidad organizacional se traduce en 3 renunciaciones menos.

²² Disminución estadísticamente significativa a un 99% nivel de confianza.



Por el aumento de 10 puntos porcentuales en la proporción de colaboradores felices en una organización, la renuncia disminuye en 9,2%²³

(en base a la renuncia promedio de 3,1%).

²³ El 9,2% es el resultado de 0,29%/3,16%. El numerador es el coeficiente de la regresión lineal que representa la disminución (en puntos porcentuales) de la renuncia en la medida en que la felicidad organizacional aumenta en 10 puntos. El denominador es la renuncia promedio de las empresas consideradas en el análisis.

3.4.3 Beneficios asociados a una menor rotación y renuncia

Las organizaciones que aumentan su proporción de colaboradores felices, también experimentan una disminución estadísticamente significativa en las salidas y renuncias voluntarias de sus colaboradores. Por esto, medir y gestionar la felicidad organizacional es una estrategia eficaz para fidelizar al talento.

Sin embargo, ¿por qué esto es importante? Porque las organizaciones que priorizan la felicidad de sus colaboradores no sólo crean entornos de trabajo más agradables, sino que también incurren en menos costos asociados a la rotación y a renuncia. La figura 16 resume algunos de éstos.

.....
 Figura 16



Por lo tanto, la reducción en la tasa de rotación y renuncias, aunque sea mínima, puede suponer un importante ahorro de tiempo y dinero para la organización, además de generar una mayor estabilidad y eficiencia operativa en la organización, lo que finalmente fortalece al negocio.



Conclusión

En este estudio se ha evidenciado no sólo el nivel de felicidad de las personas en sus trabajos, sino que también los 5 predictores más importantes en la felicidad organizacional, en base a más de 750 organizaciones en diversos países de latinoamérica. Además, en base a estos datos se ha evidenciado el efecto positivo de la felicidad organizacional en la tasa de rotación y renuncia, lo que finalmente impacta al negocio.

A continuación se muestran los principales hallazgos basados en la evidencia, sobre cómo las organizaciones pueden influir positivamente en el bienestar y felicidad integral de sus colaboradores, a fin de continuar impulsando la creación de lugares de trabajo más felices.

Bienestar
**financiero y
material**

Sentir que la remuneración que se recibe es acorde al trabajo que se realiza es un elemento clave en la felicidad laboral. Por esto, contar con una política de remuneración para asegurar criterios claros y objetivos de los sueldos y contar con una oferta de beneficios flexibles para los colaboradores, son dos políticas que promueven en el bienestar a nivel organizacional.

Bienestar
físico y mental

Contar con un plan de acción en pos de fomentar el bienestar, que considere aspectos físicos y mentales, es una forma de contribuir a que los colaboradores se sientan seguros física y psicológicamente en el trabajo. Esto, junto a contar con espacios de esparcimiento en la oficina, son dos iniciativas que muestran un efecto positivo en la felicidad de los colaboradores.

Bienestar
profesional

Las personas que se sienten reconocidas y valoradas por su trabajo también son más felices. Por esto, las actividades de reconocimiento y las evaluaciones de desempeño al menos 2 veces al año, son dos actividades que según los datos, contribuyen positivamente a la sensación de valoración y felicidad del colaborador.

Bienestar
familiar

Promover la conciliación trabajo y familia influye significativamente en la felicidad laboral independiente del género. Un mecanismo que posibilita la conciliación y además afecta directamente a la felicidad, es contar con una política de teletrabajo donde el colaborador pueda trabajar a distancia al menos 2 veces a la semana.

Bienestar
social

El sentido de pertenencia es el mayor predictor de felicidad, por lo tanto promover que los colaboradores se sientan parte de un proyecto común y compartido es clave. Por esto, tener instancias para comunicar de forma periódica sobre los resultados y objetivos de la organización es un método que según los datos, tiene un impacto positivo en los niveles de sentido de pertenencia y felicidad organizacional.

Bienestar
trascendental

Aquellos colaboradores que perciben que su trabajo tiene un sentido y propósito tienen más probabilidades de ser feliz en el trabajo. Por esto, organizaciones que fomenten esto en sus colaboradores, probablemente tengan una mayor felicidad en sus lugares de trabajo.

Referencias

[Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. and Staw, B.M. \(2005\). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 367-403.](#)

[Alferjany, M. A. & Alias, R. B. \(2020\). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57\(9\), 1496-1503.](#)

[Erez, A. & Isen, A.M. \(2002\). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1055-1067.](#)

[Fisher, C.D. \(2010\). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, pp. 384-412.](#)

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

[Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. 2000. A metaanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: update moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, pp. 463-488.](#)

Harvard Business Review Press (2018). *Inteligencia Emocional: propósito + sentido + pasión*.

[Huppert, F.A. & So, T.T. \(2013\). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110, pp. 837-861.](#)

[Maslow, A.H. \(1954\). *Motivation and Personality*.](#)

[May, D. R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 11-37.](#)

[Meyer, J.P. Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.](#)

[Odukoya, A. \(2022\). *The Changing Generational Values*. Johns Hopkins University.](#)

[Oswald, A. K., Proto, E. & Sgroi, D. \(2015\). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33\(4\), pp. 789-822.](#)

[Pew Research Center \(2019\). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*.](#)

[Ryan, R. & Deci, E. \(2001\). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 141-166.](#)

[Sender, G., Carvalho, F. & Guedes, G. \(2021\). The Happy Level: A New Approach to Measure Happiness at Work Using mixed Methods. *International Journal of Qualitative Methods*.](#)

[Shuck, M. B. & Wollard, K.K. \(2013\). *A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition*](#)

vi.

Reflexión

No fue hasta finales del siglo XX que el tema sobre el compromiso de los colaboradores se volvió relevante en las organizaciones, especialmente en las áreas de gestión de personas²⁴. Desde entonces, su importancia ha ido en aumento, lo que nos es sorprendente si se considera la gran competencia que existe entre las organizaciones para atraer al mejor talento.

Medir el nivel de compromiso de los colaboradores se ha vuelto común y es algo positivo para las organizaciones. Sin embargo, es interesante notar que organizaciones con personas felices y saludables tendrán como resultado un mayor compromiso.

Así, cobra sentido poner el foco en los niveles de felicidad de los colaboradores, pues éste es el input de los resultados que como empresas queremos tener: colaboradores comprometidos, motivados y productivos. Por esto, y tal como lo muestra el presente estudio, medir y gestionar adecuadamente el bienestar y la felicidad de los colaboradores es clave para realmente comprender la causa del compromiso de los colaboradores y como tal, se vuelve imprescindible para toda aquella empresa que desee liderar y alcanzar el tan anhelado compromiso de los colaboradores.

La buena noticia es que cada vez son más las organizaciones que están convencidas de la importancia de la felicidad organizacional y la creciente cantidad de empresas que ha participado anualmente en la encuesta Building Happiness by Buk es demostración de lo anterior. Este 2024, en su cuarta versión, participaron más de 750 empresas en Latinoamérica y esto es una gran noticia para las personas, organizaciones y la sociedad en general.

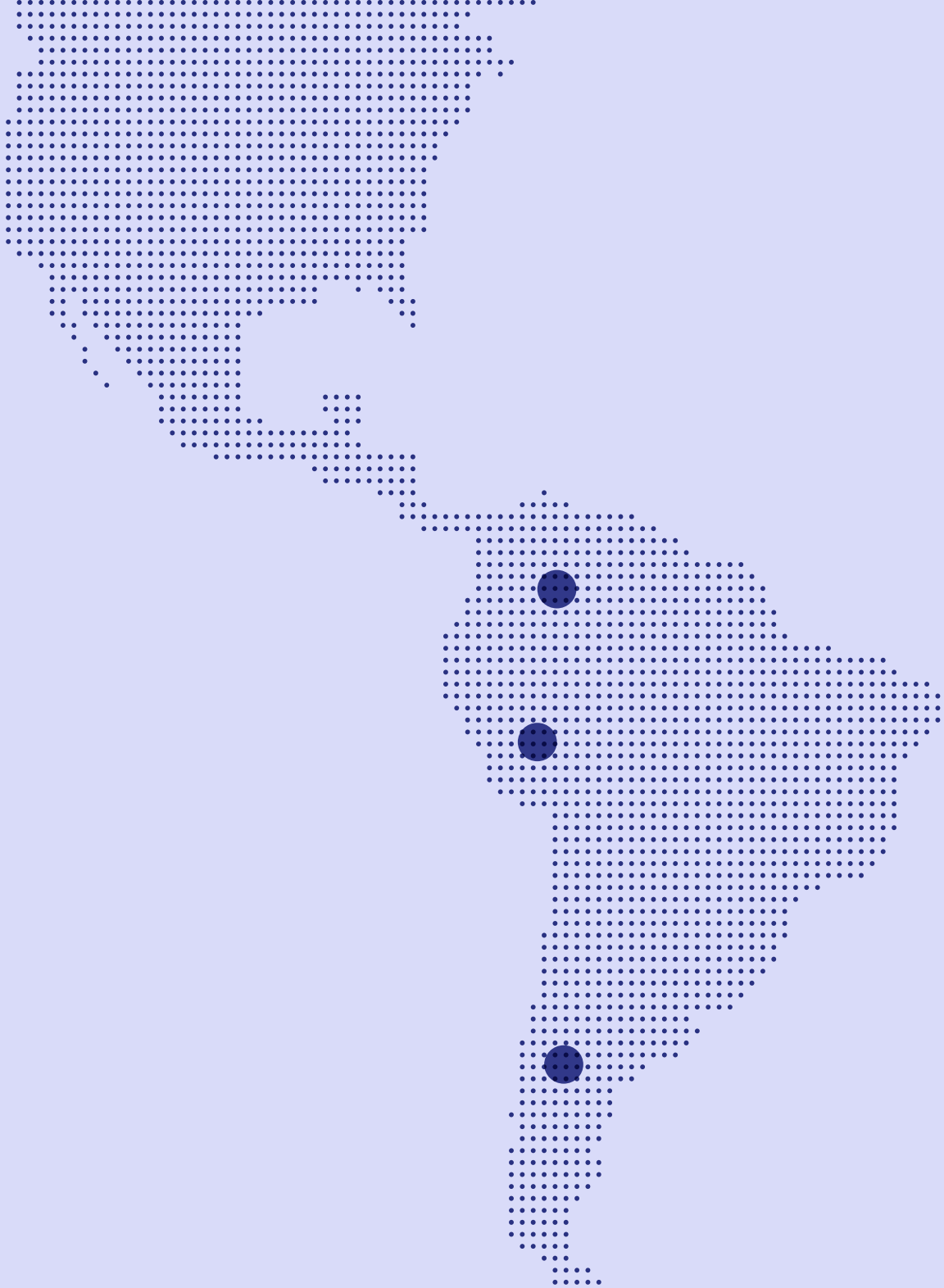
Invertir en promocionar la felicidad organizacional tiene un poderoso efecto dominó. Al crear entornos laborales más felices, no solo elevamos el bienestar individual de nuestros colaboradores, sino que también influimos positivamente en sus familias, en la sociedad y, en última instancia, a todo un país.

Jaime Arrieta

CEO DE BUK



²⁴ Según Shuck & Wollard (2013) la primera mención al concepto "employee engagement" aparece en 1990 en un artículo del Academy of Management Journal llamado "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" escrito por William A. Khan.



VII.

Zoom países

Las secciones anteriores presentaron los resultados generales del estudio “Felicidad Organizacional: Factores que impulsan el bienestar y su efecto positivo en el negocio”, abarcando colaboradores y empresas en Chile, Colombia y Perú. No obstante, con el propósito de ofrecer datos específicos y útiles para cada región, a continuación, se presenta un análisis descriptivo para cada país de manera individual.

Así, en la siguiente sección se detallan los resultados principales del país, permitiendo que cada persona pueda enfocarse en la región de interés y comparar los datos con los totales o con los países vecinos. Esto facilitará una comprensión más precisa de la perspectiva local. Finalmente, es importante destacar que los datos representan las opiniones de los colaboradores que trabajan en empresas de cada país. Así, al referirse, por ejemplo, a Colombia, no se habla necesariamente de ciudadanos colombianos, sino de colaboradores que trabajan en empresas ubicadas en ese país.

56

Hallazgos Interesantes

- Chile es el país que reporta menor nivel de felicidad organizacional: 78% de los colaboradores chilenos está feliz en el trabajo, cifra significativamente menor a Perú y Colombia.
- En el pilar de bienestar, el aspecto mejor evaluado tiene que ver con las relaciones interpersonales en la organización, donde el 84% sostiene que éstas son saludables, basadas en el respeto y la confianza. Por su parte, el elemento peor evaluado son las iniciativas en cuanto al bienestar físico y psicológico, pues solo el 65% de colaboradores considera que su organización promueve este tema.
- Respecto al pilar de compromiso, la mayoría percibe que su trabajo tiene un propósito (85%) y muestran sentido de pertenencia (82%). Sin embargo, resalta que sólo 6 de cada 10 colaboradores perciben que tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- En el pilar de valoración, la mayoría de los chilenos percibe que el trabajo que realiza es importante y contribuye al logro de los objetivos de la organización (89%) pero este porcentaje es considerablemente más bajo que los obtenidos por organizaciones de Colombia y Perú. Por otro lado, las principales áreas de mejora dentro del pilar de valoración refieren a la remuneración: sólo 5 de cada 10 personas la consideran adecuada conforme a sus responsabilidades.
- Por último, en relación al pilar de Sostenibilidad, en Chile los colaboradores perciben una menor preocupación y número de iniciativas, en comparación con Colombia y Perú.

> Caracterización de la muestra

55.174
participantes

> Industrias



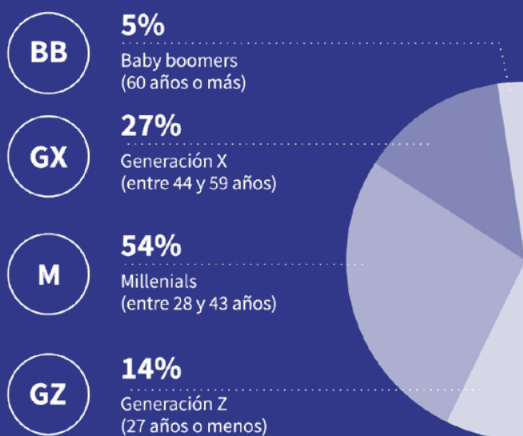
> Género



> Distribución de colaboradores según tamaño de empresa



> Edad



> Antigüedad





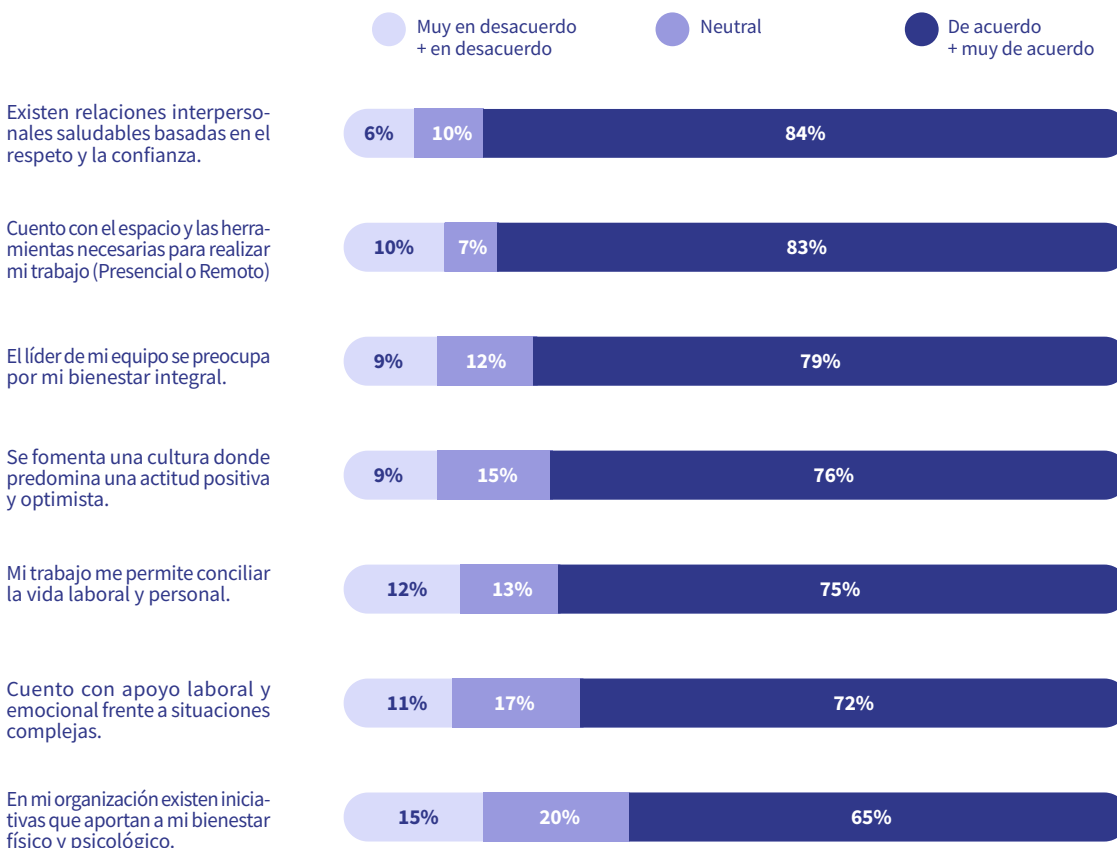
Pilar de Bienestar

Este pilar toma en cuenta el nivel de bienestar de los colaboradores, considerando su dimensión física, mental y social. En general, lo mejor evaluado tiene que ver con la calidad de las relaciones: el 84% percibe que éstas son saludables, basadas en el respeto y la confianza, y además el 79% percibe que su líder se preocupa del bienestar integral de sus equipos. Además, 3 de cada 4 colaboradores logra conciliar su vida laboral y personal, pero una menor proporción de personas afirma que en su organización existen iniciativas que aportan al bienestar físico y psicológico de los colaboradores (65%).

Figura 17

La calidad de las relaciones interpersonales, ya sea entre colaboradores o con el líder de la organización, son los elementos mejor evaluados

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Bienestar, considerando únicamente a los colaboradores chilenos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=55.174

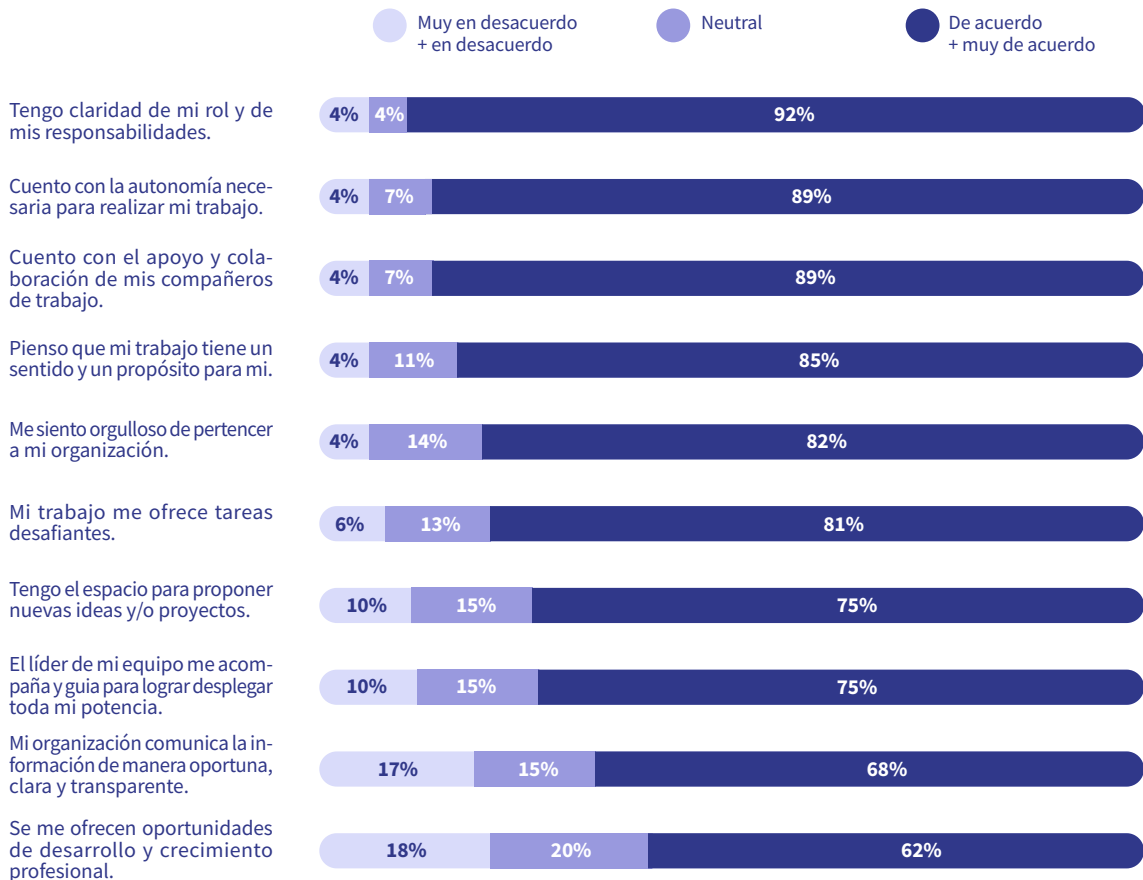
Pilar de Compromiso

Este pilar considera la conexión del colaborador con el trabajo, el propósito y sus oportunidades de crecimiento. En relación al trabajo en sí mismo, existe una buena evaluación: cerca de 9 de cada 10 tiene claro su rol y posee la autonomía para realizar su trabajo. Por otro lado, el 85% percibe que su trabajo tiene un propósito y el 82% se siente orgulloso de pertenecer a la organización, dando cuenta de una conexión más profunda con la organización. Sin embargo, los colaboradores son más críticos con la comunicación y el desarrollo profesional: 68% perciben una comunicación clara y oportuna desde la empresa y 62% que tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Figura 18

Existe una buena percepción en cuanto a la claridad del rol y la autonomía del colaborador para realizar su trabajo en la organización

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Compromiso, considerando únicamente a los colaboradores chilenos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=55.174



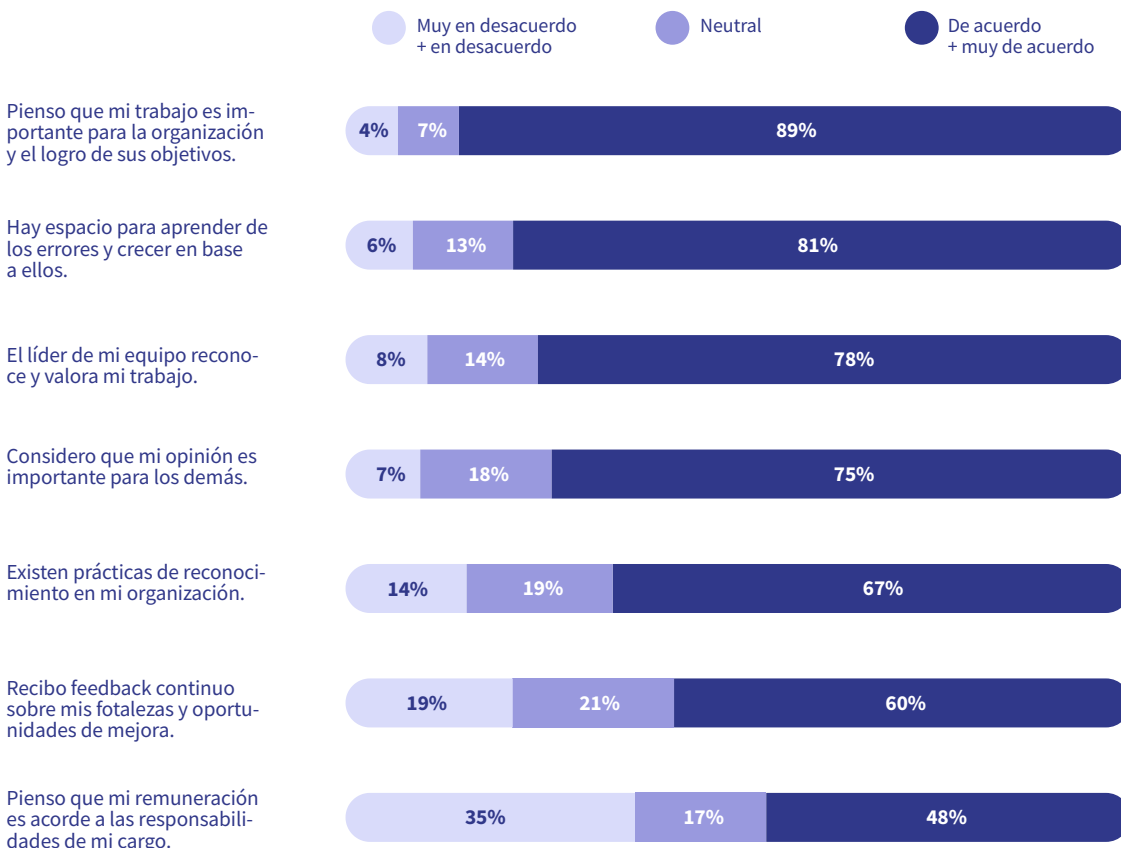
Pilar de Valoración

Este pilar considera qué tan reconocidos y valorados se sienten los colaboradores, tanto en términos de su retribución emocional como monetaria. En general, el elemento mejor valorado por los colaboradores chilenos es la percepción de que su trabajo es importante y contribuye al logro de los objetivos de la organización (89%). Sin embargo, este porcentaje es considerablemente más bajo que los porcentajes obtenidos por organizaciones de Colombia y Perú. Ahora bien, las personas son más críticas con el feedback y la remuneración: 3 de cada 5 recibe feedback continuo sobre su desempeño y menos de la mitad de los colaboradores -en específico un 48%- percibe que su remuneración es acorde a las responsabilidades del cargo.

Figura 19

Los colaboradores chilenos perciben que su trabajo es importante para la organización, pero no están conformes con la remuneración que reciben

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Valoración, considerando únicamente a los colaboradores chilenos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=55.174



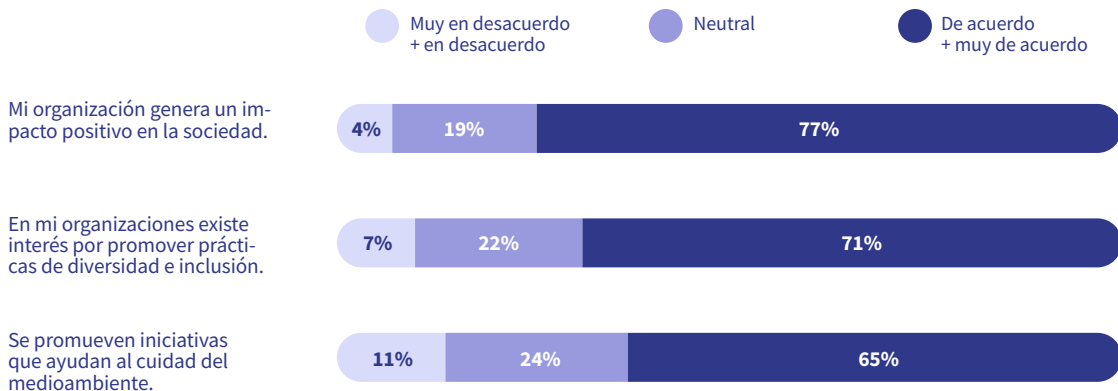
Pilar de Sostenibilidad

El pilar de sostenibilidad profundiza en la percepción que tienen los colaboradores respecto al impacto que tiene la organización en la sociedad y el medioambiente. En concreto, 77% de colaboradores chilenos consideran que su organización genera un impacto positivo en la sociedad y el 71% que existe un interés por promover la diversidad e inclusión al interior de la organización. Sin embargo, solo el 65% señala que se fomentan iniciativas relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Estos datos, al compararlos con la realidad de Colombia y Perú, ponen de manifiesto que en Chile los colaboradores perciben menos actividades e iniciativas en pos de una mayor sostenibilidad.

Figura 20

La percepción de sostenibilidad dentro de las organizaciones chilenas es baja

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Sostenibilidad, considerando únicamente a los colaboradores chilenos.



62 Hallazgos Interesantes

- Colombia es el país que reporta mayor nivel de felicidad organizacional: 89% de los colaboradores colombianos está feliz en el trabajo, cifra significativamente mayor a la de Chile y Perú.
- En el pilar de bienestar, existe una buena evaluación sobre las condiciones de trabajo pues el 89% de los colaboradores perciben que tiene las herramientas y condiciones adecuadas para laborar. Sin embargo, el elemento peor evaluado es la percepción de que existe apoyo laboral y emocional cuando los colaboradores enfrentan situaciones complejas (79%).
- Respecto al pilar de compromiso, 9 de cada 10 personas perciben que su trabajo tiene un propósito y se sienten orgullosas de pertenecer a su organización, pero resalta que sólo 7 de cada 10 colaboradores perciben que tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- En el pilar de valoración, el elemento mejor evaluado es la percepción de que el trabajo realizado es importante y contribuye al logro de los objetivos de la organización: 95% de los colaboradores evalúan positivamente este aspecto, siendo Colombia el país con mayor grado de colaboradores satisfechos con la importancia de su trabajo. No obstante, las principales áreas de oportunidad dentro del pilar de valoración refieren a la remuneración: solo 6 de cada 10 considera que su sueldo es acorde a sus responsabilidades.
- Respecto al pilar de sostenibilidad, en comparación con los chilenos y peruanos, los colombianos son quienes tienen una mejor evaluación respecto a las iniciativas que su organización ofrece en estos temas.

> Caracterización de la muestra

21.082
participantes

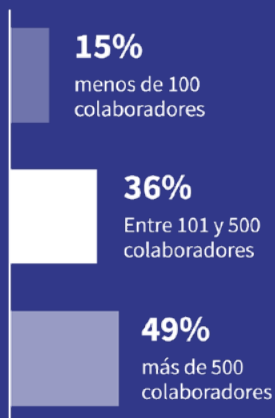
> Industrias



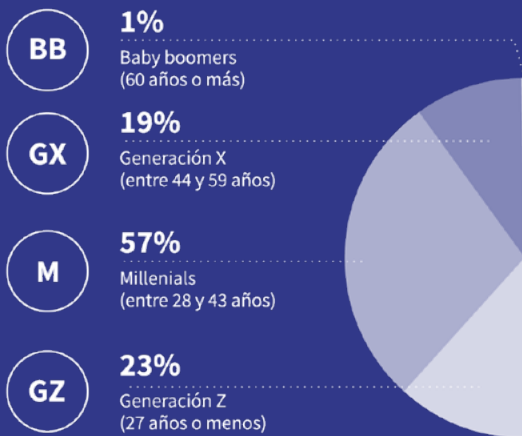
> Género



> Distribución de colaboradores según tamaño de empresa



> Edad



> Antigüedad





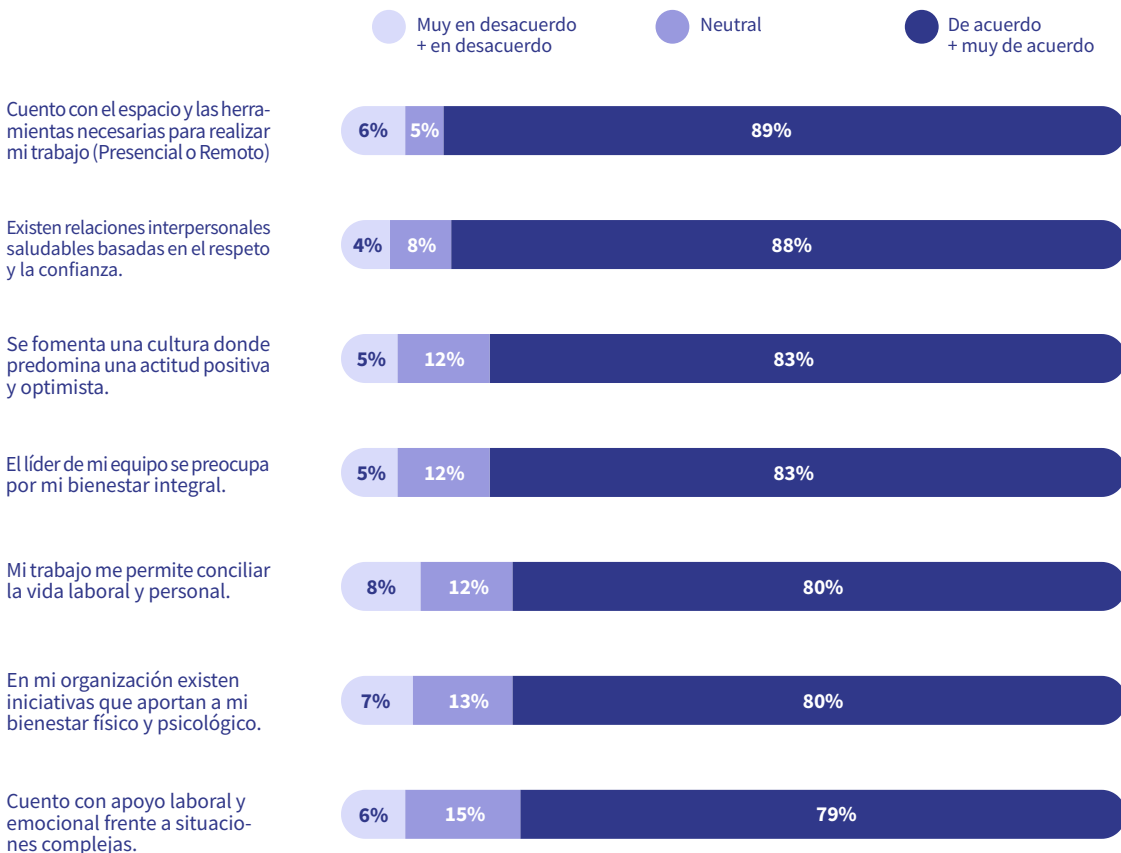
Pilar de Bienestar

Este pilar toma en cuenta el nivel de bienestar de los colaboradores, considerando su dimensión física, mental y social. En general, lo mejor evaluado tiene que ver con tener las herramientas y el espacio adecuado para llevar a cabo su trabajo: el 89% percibe que tiene las condiciones adecuadas para laborar, ya sea presencial o en remoto. Adicionalmente, el 83% percibe que su líder se preocupa por el bienestar integral de sus equipos. Por otro lado, respecto al tema de conciliación de vida laboral y personal, 8 de cada 10 consideran que pueden conciliar ambos aspectos con efectividad. Sin embargo, solo el 79% de personas afirma que en su organización reciben apoyo laboral y emocional cuando enfrentan situaciones complejas.

Figura 21

Contar con el espacio y las herramientas necesarias para trabajar es el elemento mejor evaluado por los colaboradores colombianos

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Bienestar, considerando únicamente a los colaboradores colombianos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=21.082

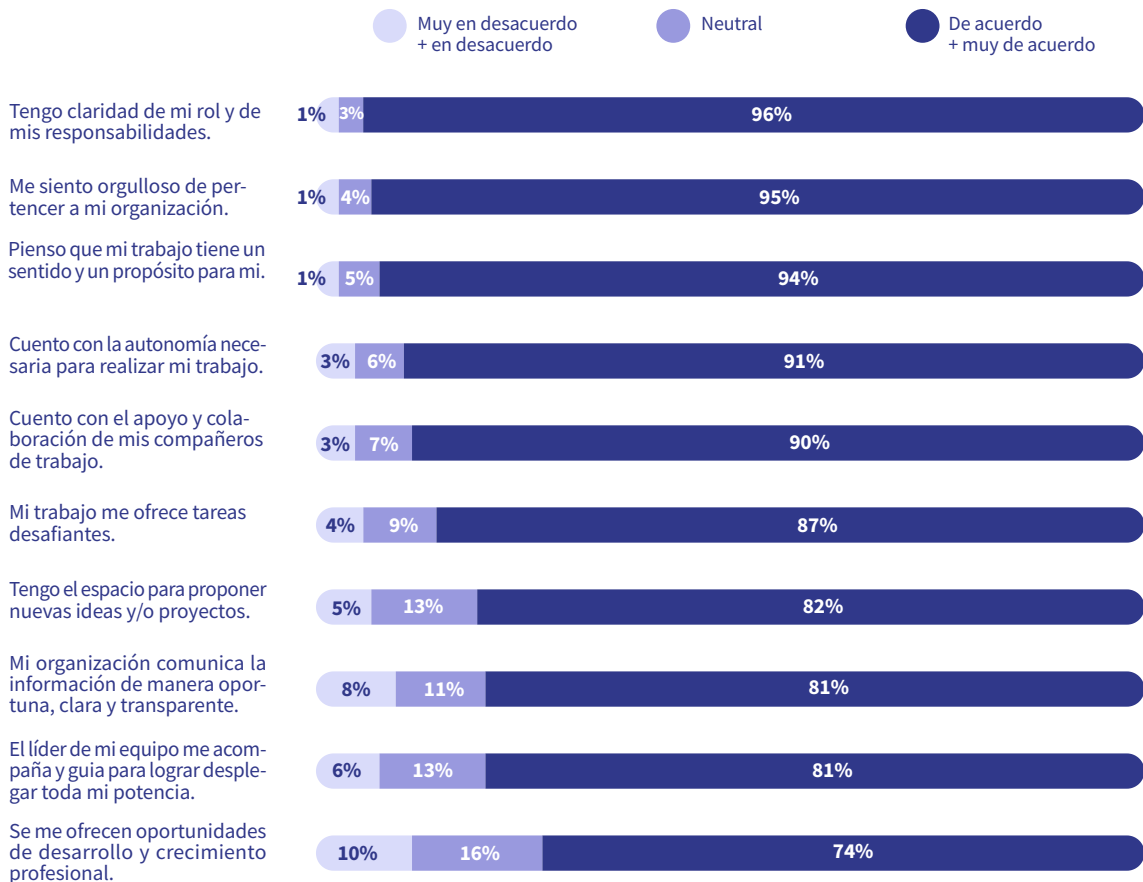
Pilar de Compromiso

Este pilar considera la conexión del colaborador con el trabajo, el propósito y sus oportunidades de crecimiento. En relación al trabajo en sí mismo, existe una buena evaluación: cerca de 9 de cada 10 tiene claro su rol y posee la autonomía para realizar su trabajo. Por otro lado, el 85% percibe que su trabajo tiene un propósito y el 82% se siente orgulloso de pertenecer a la organización, dando cuenta de una conexión más profunda con la organización. Sin embargo, los colaboradores son más críticos con la comunicación y el desarrollo profesional: 68% perciben una comunicación clara y oportuna desde la empresa y 62% que tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Figura 22

Existe una buena percepción en cuanto a la claridad del rol y la autonomía del colaborador para realizar su trabajo en la organización

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Compromiso, considerando únicamente a los colaboradores colombianos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=21.082

66



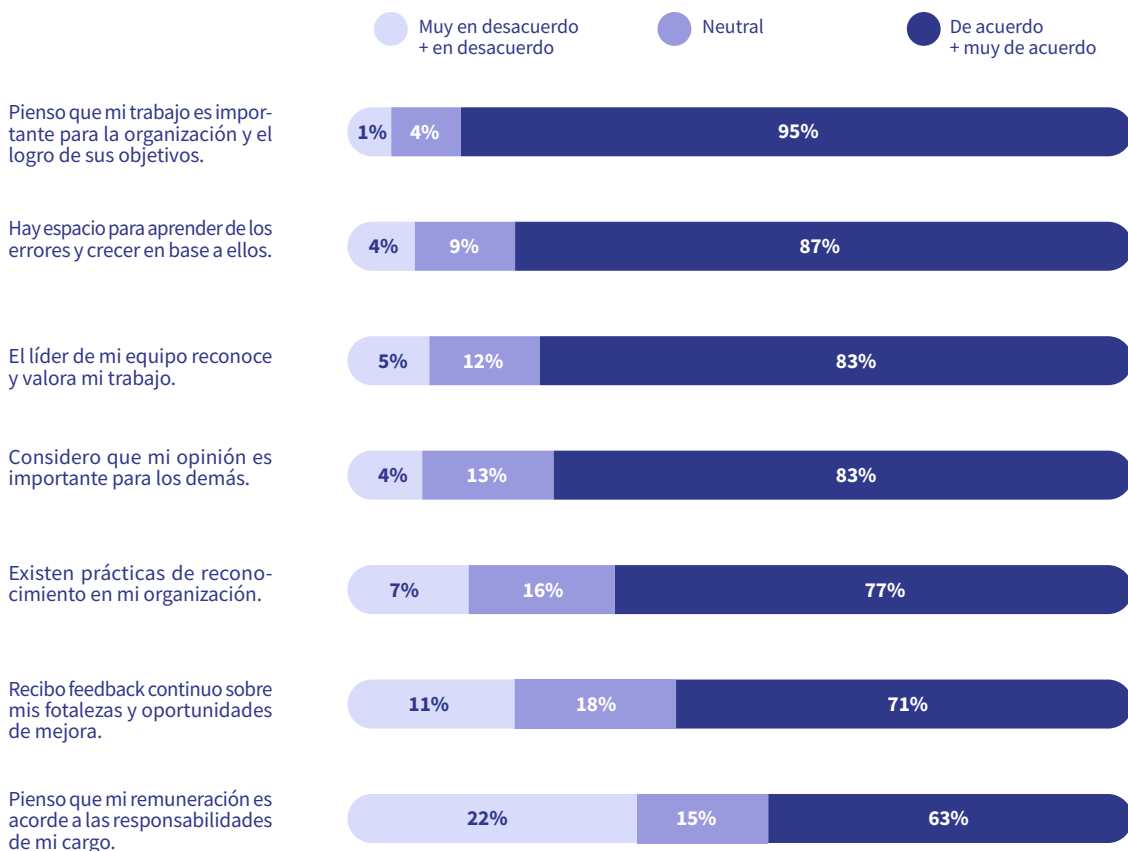
Pilar de Valoración

Este pilar considera qué tan reconocidos y valorados se sienten los colaboradores, tanto en términos de su retribución emocional como monetaria. En general, el elemento mejor valorado por los colaboradores colombianos es la percepción de que su trabajo es importante y contribuye al logro de los objetivos de la organización (95%). En este sentido, este porcentaje destaca por ser el más alto entre las organizaciones de los países evaluados: Colombia y Perú. No obstante, los colaboradores perciben que la remuneración que obtienen no es acorde a las responsabilidades de su cargo, pues sólo 6 de cada 10 están conformes con su remuneración.

Figura 23

Los colaboradores colombianos perciben que su trabajo es importante para la organización, pero no están conformes con la remuneración que reciben

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Valoración, considerando únicamente a los colaboradores colombianos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=21.082



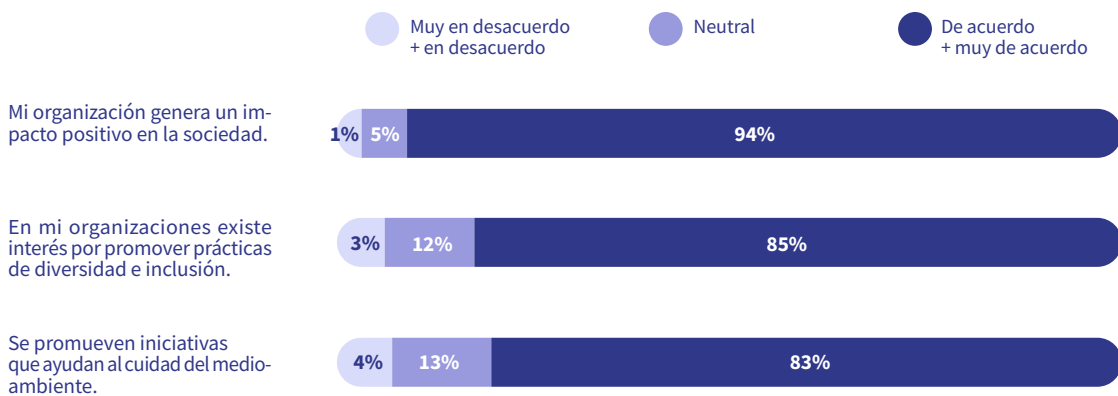
Pilar de Sostenibilidad

El pilar de sostenibilidad profundiza en la percepción que tienen los colaboradores respecto al impacto que tiene la organización en la sociedad y el medioambiente. En concreto, 94% de colaboradores colombianos consideran que su organización genera un impacto positivo en la sociedad, mientras que cerca del 85% indica que existe un interés por promover la diversidad e inclusión al interior de la organización. Por otro lado, 83% considera que en su organización se fomentan las iniciativas relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Estos datos, al compararlos con la realidad de Chile y Perú, ponen de manifiesto que en Colombia los colaboradores perciben el mayor número de iniciativas que promueven la sostenibilidad.

Figura 24

La percepción de sostenibilidad dentro de las organizaciones colombianas es alta

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Sostenibilidad, considerando únicamente a los colaboradores colombianos.



68

Hallazgos Interesantes

- En Perú el 84% de los colaboradores está feliz en el trabajo, mostrando un nivel de felicidad organizacional mayor a la de los chilenos pero menor al de los colombianos.
- En el pilar de bienestar, el elemento mejor evaluado son las relaciones interpersonales: 88% de los colaboradores perciben que éstas se basan en el respeto y la confianza. Sin embargo, 72% de los colaboradores percibe que en su organización existen iniciativas que aportan al bienestar físico y psicológico.
- Respecto al pilar de compromiso, cerca de 9 de cada 10 personas perciben que su trabajo tiene un propósito y se sienten orgullosas de pertenecer a su organización. Sin embargo, resalta que 7 de cada 10 colaboradores perciben que tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, siendo éste uno de los aspectos peor evaluados.
- En el pilar de valoración, existe una percepción de que el trabajo que se realiza es importante y contribuye al logro de los objetivos de la organización (94%). Sin embargo, los colaboradores son más críticos con la remuneración: menos de la mitad de los colaboradores (47%) percibe que su remuneración es acorde a las responsabilidades del cargo. Este porcentaje es el más bajo comparado con los obtenidos por Chile y Colombia.
- Respecto al pilar de sostenibilidad, 86% de los colaboradores peruanos perciben que su organización genera un impacto positivo en la sociedad, siendo el aspecto mejor evaluado en temas de sostenibilidad.

 Caracterización de la muestra

8.181 participantes

 Industrias

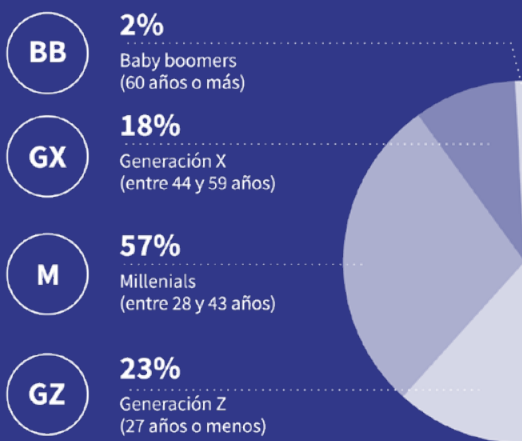

> Género



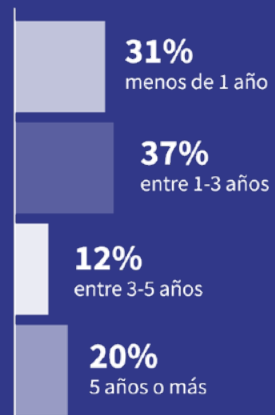
> Distribución de colaboradores según tamaño de empresa



> Edad



> Antigüedad



70



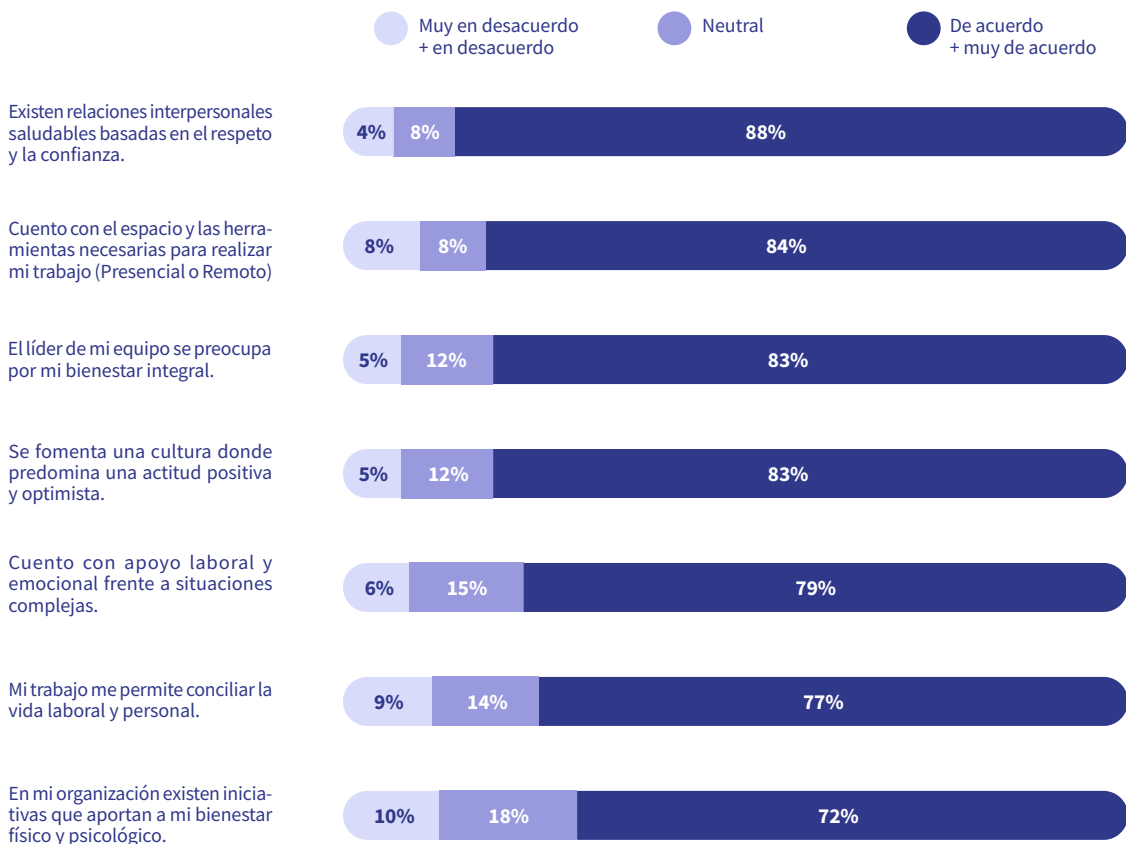
Pilar de Bienestar

Este pilar toma en cuenta el nivel de bienestar de los colaboradores, considerando su dimensión física, mental y social. En general, lo mejor evaluado tiene que ver con relaciones interpersonales: el 88% percibe que sus relaciones se basan en el respeto y la confianza. Además, el 83% percibe que su líder se preocupa por el bienestar integral de sus equipos. Por otro lado, respecto al tema de conciliación de vida laboral y personal, cerca de 8 de cada 10 personas consideran que pueden conciliar ambos aspectos con efectividad. Sin embargo, solo el 72% afirma que en su organización existen iniciativas que promueven el bienestar físico y psicológico.

Figura 25

La calidad de las relaciones interpersonales, ya sea entre colaboradores o con el líder de la organización, son los elementos mejor evaluados

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Bienestar, considerando únicamente a los colaboradores peruanos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=8.181

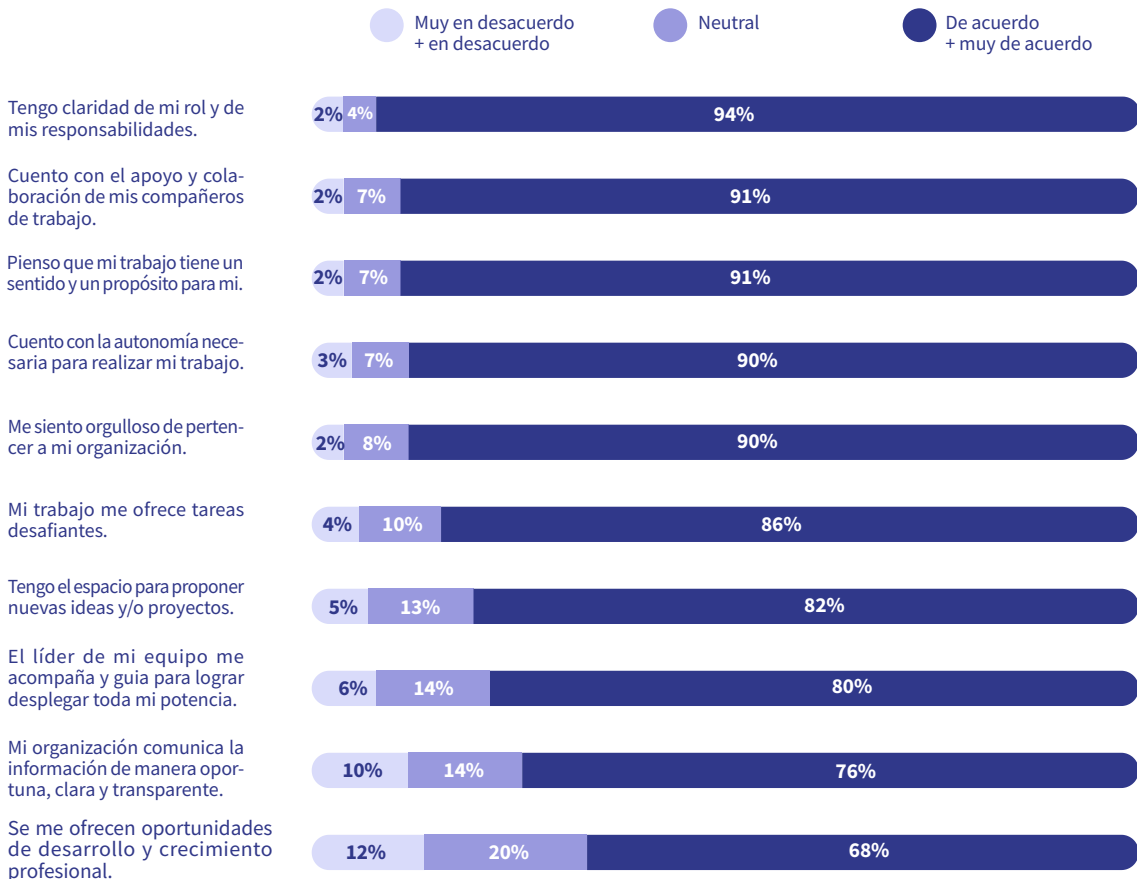
Pilar de Compromiso

Este pilar considera la conexión del colaborador con el trabajo, el propósito y sus oportunidades de crecimiento. En relación al trabajo en sí mismo, existe una buena evaluación: 9 de cada 10 colaboradores consideran que tienen claro su rol y poseen la autonomía para realizar su trabajo. Además, también existe una buena evaluación en cuanto a sentido de pertenencia, pues de igual manera, 9 de cada 10 personas se sienten orgullosas de pertenecer a su organización, así como perciben que cuentan con la autonomía para llevar a cabo su trabajo. No obstante, los colaboradores son más críticos en cuanto a sus oportunidades de desarrollo: únicamente 68% señala que la organización les ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Figura 26

Existe una buena percepción en cuanto a la claridad del rol y la autonomía del colaborador para realizar su trabajo en la organización

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Compromiso, considerando únicamente a los colaboradores peruanos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=8.181

72



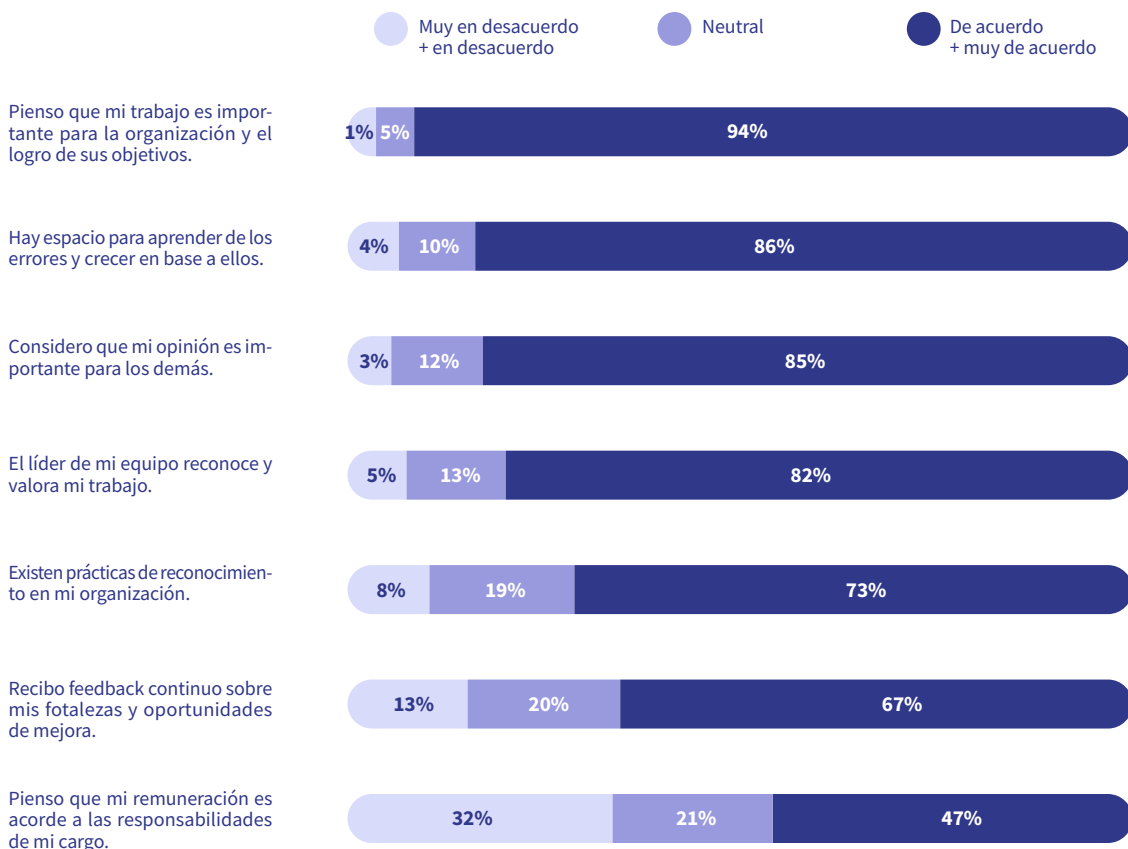
Pilar de Valoración

Este pilar considera qué tan reconocidos y valorados se sienten los colaboradores, tanto en términos de su retribución emocional como monetaria. En términos generales, el elemento mejor valorado por los colaboradores peruanos es la percepción de que su trabajo es importante y contribuye al logro de los objetivos de la organización (94%). No obstante, 47% de los colaboradores perciben que la remuneración que obtienen no es acorde a las responsabilidades de su cargo. Este porcentaje es el más bajo comparado con los obtenidos por Chile y Colombia en temas de remuneración percibida.

Figura 27

Los colaboradores peruanos perciben que su trabajo es importante para la organización, pero son los menos conformes con la remuneración que reciben respecto a otros países

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Valoración, considerando únicamente a los colaboradores peruanos.



Fuente: Cuestionario Building Happiness (2024). N=8.181



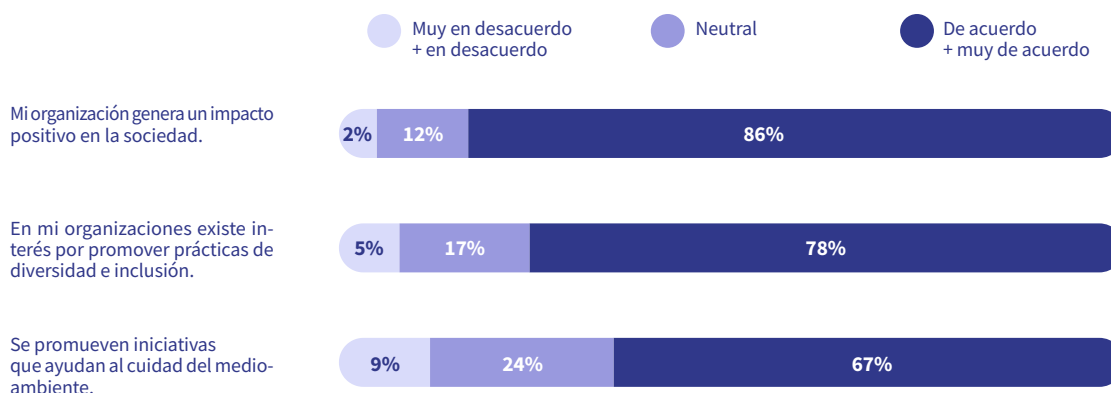
Pilar de Sostenibilidad

El pilar de sostenibilidad profundiza en la percepción que tienen los colaboradores respecto al impacto que tiene la organización en la sociedad y el medioambiente. En concreto, 86% de colaboradores peruanos consideran que su organización genera un impacto positivo en la sociedad, mientras que 78% indica que existe un interés por promover la diversidad e inclusión al interior de la organización. En términos de iniciativas relacionadas con el cuidado del medio ambiente, esta cifra baja a 67%.

Figura 28

Los colaboradores peruanos perciben que su organización genera un impacto positivo en la sociedad

Grado de acuerdo de las afirmaciones (%) respecto a los elementos que conforman el Pilar de Sostenibilidad, considerando únicamente a los colaboradores peruanos.



Sobre Building Happiness



Building Happiness es una iniciativa de Buk, en línea con nuestro propósito de crear lugares de trabajo más felices.



En Buk sabemos bien que lo más importante de toda organización son sus personas, y que su felicidad tiene un impacto positivo a nivel personal, pero también en la cultura y productividad de la organización. Las personas felices son más creativas, colaborativas, comprometidas y tienen menores índices de estrés.



Estamos convencidos de que el primer paso para gestionar la felicidad en las organizaciones es medirla continuamente, y por eso creamos Building Happiness, una encuesta anual que mide la felicidad de las personas en base a 4 pilares: Bienestar, Compromiso, Valoración y Sostenibilidad.



Mediante el Ranking Building Happiness, reconocemos a las organizaciones con mayores índices de felicidad, y generamos una comunidad que comparte buenas prácticas, promoviendo así la mejora continua.

Un poco de historia

- 2021**
Nace Building Happiness.
En su primera versión participan más de 100 clientes de Buk en Chile.
- 2022**
Se amplía la convocatoria
para que cualquier organización en Chile participe, incluso sin ser cliente de Buk.
- 2023**
Building Happiness se internacionaliza,
llegando a más de 500 organizaciones en Chile, Colombia y Perú.



3 Países
Chile, Perú y
Colombia

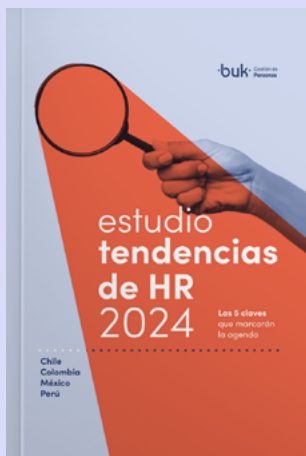
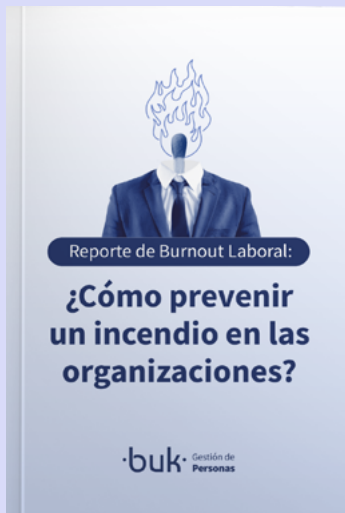
+ 800
Empresas han
medido su felicidad

+100.000
Encuestas a
colaboradores

Conoce nuestros Estudios

El área de Estudios de Buk tiene como propósito **aportar a la discusión sobre temas laborales**, entregando información confiable, en base a evidencia y análisis, para impulsar una mejor toma de decisiones en el **ámbito de gestión de personas**.

#ResearchBuk



¡Escanea este QR
para conocer más sobre
nuestros estudios!

