

opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

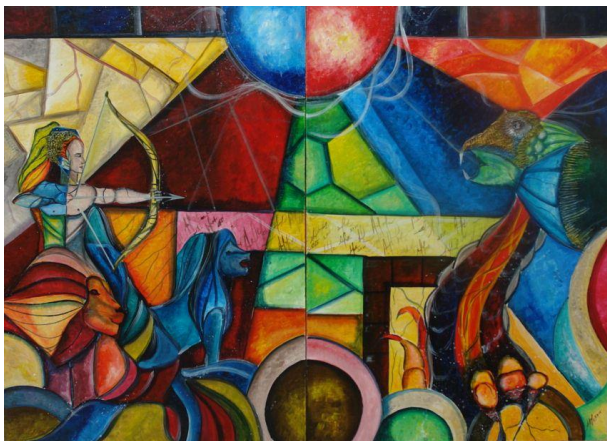
Año 35, agosto 2019 N°

89-2

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNc: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

Felicidad organizacional como estrategia para la resolución de conflictos¹

María Isabel Castellano², Migdalia, Caridad Faría³, Zahira Moreno Freites⁴ y Gertrudis Ziritt Trejo⁵

Resumen

El estudio centró su objetivo en describir la felicidad organizacional como estrategia para la resolución de conflictos en empresas de telefonía celular en Barranquilla. Su diseño no experimental transversal de campo. La muestra fue de 201 sujetos. Se aplicó un instrumento que validado; su fiabilidad se hizo mediante Alfa de Cronbach corroborado con el método Hoyt alcanzando 0,896. Los resultados muestran que la *Felicidad Organizacional* no está siendo aplicada por los gerentes lo cual dificulta la resolución de conflictos, estos resultados dieron origen a un modelo de acciones saludables orientadas a lograr que los empleados alcancen su potencial

Palabras clave: felicidad, felicidad organizacional, resolución de conflictos, compromiso, conflicto.

Organizational happiness as strategy for the resolution of conflicts in cellular phone companies

Abstract

The study focused his aim in describing organizational happiness as a strategy for the resolution of conflicts in companies of cellular in Barranquilla. Its transverse field non-experimental design. The sample

¹Investigación realizada para la Universidad del Norte como parte de la contribución al Departamento de Finanzas y Organizaciones.

² Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela 2014). Magíster Scientiarum en Derecho del Trabajo. (URBE, Venezuela 2006). Miembro del Comité de Investigación (URBE, Venezuela 2015). Directora Académica y Docente de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Categorizada por Colciencias Nivel Asociado. Correo: micastellano@uninorte.edu.co

³Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Mercadeo por la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE, Venezuela) y Lcda. en Comunicación Social por la Universidad del Zulia (LUZ, Venezuela). Docente e Investigadora de la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquía (TdeA, Colombia). Investigadora reconocida por COLCIENCIA en la clasificación Senior. e-mail: migdalia.caridad@tdea.edu.co

⁴ Doctora en Administración e empresa Magister en Gerencia Mención Empresarial, Magister en Educación Superior, Lic. en Administración. Docente de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Correo: debenvenutoz@uninorte.edu.co.

⁵ Dra. En Ciencias para el Desarrollo Estratégico. Profesora emérita de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela. Docente de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Categorizada por Colciencias Nivel Senior. Correo: gziritt@uninorte.edu.co.

was of 201 subjects. An instrument that was applied validated; its reliability was made by alpha of Cronbach corroborated with the method Hoyt reaching 0,896. The results show that organizational happiness is not being applied by managers which hinders the resolution of conflicts, these results gave rise to a model of healthy actions aimed to ensure that the employees reach their potential.

Key words: happiness, happiness organizational conflict, compromise and conflict resolution.

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de felicidad, es un asunto algo etéreo, por cuanto es difícil calibrar la medida exacta de la felicidad, o cuánto tiempo perdurará en la vida de las personas, porque definitivamente, la felicidad es un estado de actitud o ánimo que asumen las personas ante ciertos hechos, emociones, sentimientos, personas, lugares, en fin, y que hacen que el cuerpo se embargue de una efervescencia tal, que les hace sentir muy bien.

Ahora bien, mantener este ánimo en momentos cuando la conflictividad en casi todos los espacios es una constante, representa un ejercicio supremo, no solo a nivel personal sino también organizacional, motivo por el cual se ha venido propulsando la llamada *gerencia de la felicidad*, desde el ámbito internacional, creando las llamadas “Happy Companies”, entendidas estas como aquellas empresas que han apuntado su mirada a tratar que su personal se sienta altamente motivado a trabajar y comprometido con la empresa, al considerarse parte importante en ella.

Esta estrategia de incorporar al campo laboral la felicidad, data de unas cuantas décadas, ya que desde hace unos 18 años aproximadamente, el mundo de la ciencia ha dedicado gran parte de su tiempo a investigar sobre la felicidad como una variable del bienestar en las personas; sin embargo, han emergido otros indicadores que permiten que la felicidad sea sostenible en el tiempo y no efímera, para lo cual las personas deben trabajar aspectos como el propósito, vale decir, aquello que se cifran como objetivo, las relaciones, el nivel de conexión que logran establecer con sus pares en el medio laboral o social, según sea el caso, el progreso, asociado a los fines propuestos, a su desarrollo, a la alegría por su logro y al crecimiento alcanzado como persona, el dominio y libertad para decidir los cursos de acción necesarios y por supuesto, la seguridad en ellos mismos.

De allí que, en las organizaciones de vanguardia, los gerentes apuntan a lograr que estos elementos sean desarrollados por su personal, pues el mantenerlos con una actitud positiva y en franco equilibrio entre el trabajo-trabajador, hará que el entorno laboral sea mucho más productivo para ambos. Aunque, una actitud feliz no es sinónimo de productividad, abona gran parte a este terreno, por cuanto el estado emocional y anímico de un trabajador juega un papel fundamental al momento de generar ideas creativas, tomar decisiones trascendentes, resolver de manera pacífica los conflictos e inspirar el progreso de la organización, impulsados por un sentimiento de reconocimiento, compromiso, e involucramiento.

Si bien es cierto, que mantener una actitud positiva frente a un clima laboral adverso es casi una tarea titánica, las personas cuentan con una serie de herramientas que les permite salir *avante*, herramientas que es necesario sean desarrolladas y cultivadas desde la misma organización, como parte de su contribución al éxito de la empresa. Y es, que, en cualquier organización, los conflictos o condiciones para que estos surjan son pan del día a día, debido a que las mismas están conformadas por personas y cada una de ellas tiene una visión muy particular de cómo afrontar las situaciones que le son incómodas o desagradables, lo cual en muchas ocasiones se convierte en un factor ralentizador del desarrollo y éxito organizacional.

Es por ello que, en las últimas décadas, empresas de gran proyección e influencia en el mundo económico han modificado su paradigma de gestión (RAMÍREZ, VILLALOBOS y HERRERA, 2018), poniendo énfasis en crear un ambiente y políticas que estimulen la felicidad en sus empleados, caso obligado es mencionar a Google, organización cuya política de recursos humanos se centra en el bienestar de su personal. Parte de su política para gerenciar el recurso humano, inicia con resaltar los valores que como empresa los identifica, valores que buscan en cada uno de los casi dos millones de aspirantes diarios que solicitan su ingreso al monstruo de la *World Wide Web* (www) y que se encuentran en clara sintonía con lo que la organización refleja en su misión y que se evidencia en el vídeo de National Geographic cargado en youtube intitulado “Inside Google”:

- escogencia de empleados por sus competencias, actitudes y aptitudes, aficiones;
- dar a los trabajadores la libertad que ellos mismos consideren para la realización de su trabajo;
- conceder a cada empleado la posesión de su trabajo, y también de la responsabilidad de su correcta realización;
- implantar unos sistemas de control y evaluación del desempeño de cada empleado elaborado por los propios colegas de trabajo;
- el reconocimiento social informalmente concedido por el equipo es una medida de evaluación de cada empleado;
- iniciativa “tiempo 20%”, consistente en suministrar a cada trabajador una parte del tiempo laboral para la generación de proyectos únicamente de orden personal.

Como se desprende de estas líneas que estructuran la misión de la empresa, Google pone un énfasis especial en el factor talento humano, mismo que requieren las empresas ortodoxas para potenciar su éxito y progreso, ya que cuando se apuesta por el bienestar del personal, se tiene más del 50% de las metas aseguradas, tal como lo refirió GROSSO (2016) en una entrevista al diario digital Dinero.com: *Los empleados felices que trabajan con pasión y propósito se*

desempeñan en niveles consistentemente altos, multiplicando su efectividad e incrementando los resultados del negocio.

Sin embargo, son pocas las empresas colombianas que han colocado la brújula de sus negocios hacia una dirección para gerenciar la felicidad y con ello enrumbarlas por derroteros de éxito y progreso, ejemplo de ellos son las empresas, Unilever, Renault, Noel, Nutresa, Mapfre, Nacional de Chocolates, Bancolombia, Colombina, Cream Helado, Corpanca y Coomeva, que forman parte de la cartera del Grupo Glúky, según información suministrada al diario digital Colombia Inn, por su Director Ejecutivo MESA, (2016) como parte de la cartera de clientes que asesora. Es de destacar que estas empresas son líderes en cada uno de sus sectores, gracias entre otras cosas, a que sus empleados son hoy más felices. Sin embargo, como bien se observa en esta reseña, ninguna empresa de telefonía celular que opera en Colombia, se encuentra en este grupo que ha optado por el paradigma de la *gerencia de la felicidad organizacional*.

De igual manera, es importante destacar que estas operadoras de servicio telefónico cuentan en su haber con un volumen considerable, de personal, que a diario atienden diversas actividades donde la que más sobresale como generadora de un clima tenso y estresante es la atención al cliente, debido a que, en este sector, como en el de salud, el bancario entre otros, debe tratarse con diferentes caracteres que no siempre comprenden la complejidad del servicio. (RAMÍREZ, 2005).

Esta dinámica, que es diaria, requiere de un personal altamente motivado y comprometido con la organización y su misión, que cuente en su haber con un perfil positivo desde el punto de vista psicoemocional, lo cual demanda por parte de la gerencia una atención especial a este segmento del personal, brindándoles las herramientas necesarias para poder enfrentar las actitudes tóxicas de los usuarios de una manera efectiva y eficiente, evitando así que esta interacción tóxica afecte su estado emocional, contaminando el ambiente laboral de la empresa con reacciones fuera de lugar que generen conflictos a lo interno de la organización, es lo que toda empresa aspira y para lo cual trabaja al buscar personal no solo con habilidades técnicas y cognitivas sino también con habilidades blandas que apunten al logro de esta aspiración, lo cual no siempre se logra, de allí la importancia de voltear la mirada hacia la gerencia de la felicidad como estrategia para resolver conflictos.

Si a esto se adiciona, lo reseñado por el sindicato de trabajadores de la operadora Claro, en una entrevista concedida, al diario digital DINERO.com (2017) sobre la presión de las nuevas políticas salariales propuestas. Esta presión viene personificada en el establecimiento de fechas límites y amenazas al personal que no firme la modificación realizada al contrato original, donde mediante la figura del otrosí se pretende rebajarles los salarios, lo cual se convierte en un motivo más para que los empleados se sientan angustiados, activando un sinnúmero de emociones adversas que a su vez generan conflictos a nivel individual y colectivo en las organizaciones, contaminando el

clima organizacional y disminuyendo la percepción de felicidad en estos empleados.

A este tenor, la investigación considera de suma importancia explorar los aspectos asociados tanto con la persona como con el contexto laboral, como un incipiente acercamiento al tema en cuestión, que permita *a posteriori* seguir investigando sobre otros aspectos que den cuenta de cómo se desarrolla en la práctica la felicidad organizacional. En consecuencia, el estudio persigue describir la *felicidad organizacional* como estrategia para la resolución de conflictos en empresas de telefonía celular de Barranquilla.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Felicidad organizacional

La alta y media gerencia, es un factor determinante en la toma de decisión para adoptar la felicidad organizacional como una estrategia que contribuya a resolver conflictos en la empresa, que perjudiquen el avance de la misma hacia el éxito de las metas y objetivos trazados; sin embargo, es necesario dejar en claro lo que significa *felicidad organizacional*. A este tenor, SEBASTIAN (2010, pp.26) expone “...es un nuevo paradigma, basado en evidencia científica y en práctica profesional de excelencia, y una nueva forma de gestión estratégica para consolidar ventajas competitivas de las

organizaciones y promover el bienestar psicosocial de los trabajadores”

He allí el quid del asunto, lograr y mantener el balance entre la salud financiera de la empresa y el bienestar psicosocial de los empleados, aspecto este último, que las empresas no siempre toman en consideración, dando prioridad a la salud financiera y descuidando un poco el ambiente laboral, mismo que determina ese bienestar psicosocial de los empleados, sobre todo en las empresas latinoamericanas donde la producción es un elemento de medición feroz que no evalúa aquellos aspectos intangibles que lo hacen posible. Tal como lo refieren (BAKER, GREENBERG y HEMINGWAY, 2006, citado en DUSTACHKE, 2013), en una organización feliz:

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

pero, siempre, con respeto a los demás elementos del equipo; los empleados son sinceros y correctos con clientes y colegas.

Como se desprende de lo expuesto, abordar la felicidad organizacional como estrategia contribuiría a crear un clima armónico, donde el respeto entre los miembros de la empresa sea un escudo para la generación de conflictos, donde la satisfacción laboral predomine, el empoderamiento del personal sea un punto de apalancamiento para el fortalecimiento de la autoestima y la confianza en sí mismos, donde el desarrollo de habilidades y competencias les permita tomar decisiones en su área de influencia sintiéndose como empresa y no como un empleado más, es decir, promovería todo aquello que hoy día se reconoce como salario emocional y que hace que el trabajador establezca vínculos fuertes con la organización, como si esta fuera parte de su patrimonio, elevando su percepción sobre la felicidad organizacional y minimizando la generación de conflictos.

2.1.2. Experiencia de Trabajo

Ahora bien, desde la perspectiva de la experiencia de trabajo, es notorio que los jóvenes recién graduados o universitarios, son el grupo etario que presenta mayores dificultades para poder ubicar una plaza laboral, debido a que no cuenta con la experiencia que requieren los puestos de trabajo, relegándolos a tareas de menor capacidad intelectual y creativa que abona hacia la insatisfacción de los mismos, esto es corroborado por (MARRERO, 2006, p. 22), cuando expone

que “En catorce países de América Latina, la relación de la tasa de desempleo de los adultos jóvenes (15 a 24 años de edad) es, en promedio, dos veces y media la de los adultos de 25 a 65 años”, por ende esta condición los hace mucho más susceptibles, convirtiéndose en incubadoras de conflictos.

2.1.3. Desempeño de Trabajo

Las capacidades, la actitud, la creatividad, el conocimiento y otros aspectos, forman parte del desempeño de trabajo, debido a que este se asocia a los mecanismos con los que cuenta una persona, en este caso un empleado, para lograr desarrollar con eficiencia efectividad y eficacia su rol dentro de una organización, tal como lo refieren (MILKOVICH y BOUDREM, 1994), quienes destacan una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que se involucran con la naturaleza del trabajo y de la organización y cuando estas no son aprovechadas pueden generar conductas que perjudiquen su desarrollo y transformación, de forma tal, como nunca antes se había dado en las organizaciones.

2.1.4. Sistema Organizacional

Desde la óptica de (CHIAVENATO, 2007, pp. 10) “Las *organizaciones* son unidades sociales (o agrupaciones humanas)

intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos”. Lo cual hace deducir, que las mismas siguen una ruta, guía o plan, que le permite alcanzar los propósitos que se planteen. De allí, que cuando cada uno de estos se van cubriendo, también se van develando otros recursos que permiten minimizar la inversión y el tiempo de dedicación, esto implica procesos de reingeniería e inclusive, un cambio de rumbo. Es por ello que las organizaciones nunca serán, una entidad perfecta y acabada, sino un cuerpo social latente y variable, cuya dinámica es constante y cuando hay desequilibrios en su recurso humano, los conflictos afloran.

Hablar de felicidad y conflictos hace referencia a dos palabras antagónicas, sin embargo altamente interdependientes, porque la una va enlazada de la otra debido a que cuando hay niveles de infelicidad o insatisfacción, se crea un aura de desesperanza, de incomodidad, de rechazo, que se refleja en el trato hacia las demás personas, en la forma como se comunican, se comportan y cómo responden a las responsabilidades laborales, generando conflictos alrededor, conflictos que parten desde la individualidad, debido a que no se aceptan como persona o no son capaces de introducir cambios en ellos que contribuyan a sentirse bien interiormente, conflictos de género con otras personas, como compañeros de oficina, de proyecto o de departamento o usuarios de servicios, haciendo del espacio laboral una especie de campo de batalla o bien conflictos con otros grupos de trabajo, vale decir, interdepartamentales.

El caso es, que el estado emocional o bienestar del personal es de gran importancia para el progreso productivo de la empresa, motivo por el cual es necesario que la gerencia ponga la lupa en monitorear esta situación en las organizaciones, ya que las condiciones psico-emocionales juegan un papel importante al momento de aplicar para un puesto de trabajo, optando por lo que convenga y no por lo que le satisface, entonces encontrar la felicidad dentro de la carrera requiere tiempo y acción. Si la persona descubre que no está satisfecho con su trabajo, lo más recomendable es que se tome el tiempo para evaluar sus logros. A veces no significa cambiar de carrera por completo, sino arreglar lo que está mal dónde está y si salir de su situación actual rápidamente, no es una opción.

Siguiendo con el hilo temático, el Instituto iOpener, con sede en Oxford Reino Unido, ha desarrollado un programa de investigación amplio, minucioso y consistente desde el 2005 sobre la llamada *Ciencia de la Felicidad en el Trabajo*, arrojando que un trabajador feliz es uno de alto rendimiento, por lo tanto evidencia comportamientos muy claros como son la solicitud de menos licencias por enfermedad que el resto de sus compañeros; mantiene una actitud altamente energizada; tiene la intención de permanecer por más tiempo vinculado a la empresa y es el doble de productivo, todo esto les llevo a definir la llamada ciencia de la felicidad en el trabajo, como aquel estado mental que permite activarse con el fin de incrementar el rendimiento y alcanzar el potencial, lo cual desde esta organización es aplicable tanto a un individuo, un grupo o equipo, como a toda una organización. (IOPENER, 2016)

Ahora bien, de esto se deduce que mantener a los empleados felices conduce a incrementar las ganancias de la empresa, ya que la lógica indica que las finanzas están estrechamente asociadas al rendimiento en el trabajo (productividad). En consecuencia, realizar un análisis de carrera/autogestión, motivar a los empleados a hacer lo correcto, contratar correctamente y retener al equipo, permitirá a los trabajadores minimizar las emociones negativas que pueden desencadenar conflictos de diverso nivel por situaciones insatisfechas asociadas a exigencias de trabajo, como por ejemplo falta de recursos para desarrollar las tareas o la extensión horaria de su jornada laboral, entre otras.

Así las cosas, las empresas deben enfocarse en lograr cambios sostenibles y duraderos a través de los empleados como eje principal de los resultados que proveen, de allí que las organizaciones tienen ante sí una gran labor de estrategia corporativa para lograr en el personal los cambios necesarios y continuos partiendo del autoanálisis sobre cómo se siente en la organización y que aspira de ella, es decir, como la empresa (entendida con un enfoque integral de gerentes y empleados) puede contribuir a que se sienta *feliz* en el trabajo y con ello alcanzar mayor estabilidad emocional y productividad, propendiendo de esta manera a la resolución de los conflictos que puedan emerger. A este tenor SUARES (1996) destaca la importancia de la maestría de manejar conflictos tomando como base las habilidades, los rasgos y el conocimiento que posean los gerentes para su abordaje, esto implica que debe estar abierto a incorporar estrategias que abonen a lograr que su personal se sienta feliz en el

trabajo y la *gerencia de la felicidad* sería una muy buena opción porque se enfoca en la persona, en su bienestar emocional, laboral y social.

2.1.4. Niveles o tipos de conflictos

Siendo las empresas de telefonía celular organizaciones prestadoras de servicios, conllevan en su haber mayor contacto con los usuarios/cliente, los cuales muchas veces no comprenden la complejidad que conlleva prestar un servicio de calidad, por lo cual los inconvenientes que surjan muchas veces no serán resueltos en el tiempo que los clientes esperan, desencadenando comportamientos agresivos contra quien los atiende en su demanda, generando a su vez en estos empleados un nivel de estrés que de no estar en equilibrio de sus emociones puede producirse un conflicto interpersonal que afectará no solo su desempeño sino la imagen de la corporación, traduciéndose en infelicidad laboral.

Ahora bien, la productividad de la empresa y óptima satisfacción de los públicos objetivos, es una de las responsabilidades de las empresas en la figura de los gerentes, de allí la importancia de hallar estrategias que le permitan gestionar los conflictos desde un principio, en atención a ello, (ROBBINS y JUDGE, 2009), señalan que la palabra conflicto se refiere a la percepción de diferencias incompatibles que producen alguna forma de interferencia u oposición. No importa si estas diferencias son reales o no. Si las personas

perciben que existen diferencias, entonces existe una situación conflictiva, como se mencionó anteriormente, la insuficiencia de recursos para poder desarrollar un trabajo conforme a lo establecido, puede ser generador de conflictos individuales y organizacionales, ya que las emociones negativas harán presa del empleado al estar consciente que su desempeño será evaluado con base a su productividad, conllevando a que sienta que no es *feliz en su trabajo*.

A este tenor, la llamada *gerencia de la felicidad* busca que el personal se sienta en armonía con su trabajo y el entorno donde se desenvuelve, primando un equilibrio entre lo personal y lo laboral, es así como un disruptor de esta felicidad en las organizaciones está representada por los conflictos, los cuales están sujetos a un gran sistema de relaciones interpersonales en el que las emociones, sentimientos y los aspectos cognitivos están siempre presentes. En referencia, (OVEJERO, 2005), hace mención a una tipología o niveles de conflictos determinados por las estructuras sociales, tales como el conflicto interpersonal, conflicto intergrupalo, conflicto intrapersonal, desprendiéndose de ello que todos estos se asocian a la *felicidad* del sujeto e interfieren de manera positiva o negativa en el sistema organizacional.

2.1.4.1. Conflicto intrapersonal

En este sentido, la *gerencia de la felicidad* debe estar atenta a la presencia del conflicto intrapersonal identificando las señales que

manifiesta el empleado, es decir, el desplome de sus mecanismos normales para tomar decisiones generando problemas asociados a enfrentamiento con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicas, lo cual es conocido también como conflicto psicológico (CHIAVENATO, 2009). Como bien se deduce de lo expresado por el autor, la vulnerabilidad de la arquitectura emocional del trabajador repercute en la percepción de la *felicidad en el trabajo*.

2.1.4.2. Conflicto Interpersonal

En este mismo orden de ideas, otro elemento que afecta la gerencia de *la felicidad organizacional* está representado por los conflictos interpersonales, los cuales parten desde el mismo individuo para impactar en los otros, por lo tanto, afectan las relaciones que se establecen entre los empleados como parte de una misma organización y también con los usuarios de atención al cliente, haciendo que el clima o ambiente ese vea trastocado y en consecuencia la felicidad organizacional empañada. ROBBINS y JUDE, (2009), destacan que el conflicto interpersonal surge de dos personas y representa un serio problema porque afecta profundamente sus emociones, lo cual conlleva a pensar que al tratarse de empresas cuyo propósito es la atención al cliente, estas divergencias que surgen en la interacción empleado-usuario, se convierten en un elemento sustancial que debe atenderse mediante la estrategia de la *gerencia de la felicidad*

organizacional, minimizando el grado de afectación al empleado y a la misma empresa.

2.1.4.3. Conflicto Intergrupales

Ahora bien, siguiendo en esta misma línea otro disruptor de la *felicidad organizacional* está representado por los conflictos intergrupales, los cuales surgen por diferencias marcadas entre los miembros de las diferentes unidades que conforman una empresa y donde comúnmente el personal de cada departamento se concentra notablemente en las actividades internas del mismo, en las necesidades propias de su administración y hace menor caso a las necesidades de los demás departamentos, perdiendo la perspectiva organizacional, lo cual afecta a la *felicidad organizacional* que debe primar en el trabajo como consecuencia de unas relaciones armónicas mediadas por una gerencia que atienda las necesidades humanas de su personal (KOONTZ y WEIHRICH, 2004). En consecuencia, la asunción de una *gerencia de la felicidad* contribuiría a que los conflictos en las organizaciones disminuirían traducándose en la prestación de un mejor servicio de atención al cliente, es decir, lograr un mejor desempeño del personal.

3. METODOLOGÍA

El estudio descriptivo, con diseño no experimental, transversal de campo de las variables *felicidad organizacional* a través de sus

dimensiones e indicadores experiencia de trabajo, desempeño del trabajo, sistema organizacional, y niveles de conflicto. Los datos se recolectaron en el mismo lugar de los hechos en un solo momento. Los participantes fueron 201 sujetos discriminados entre gerentes y empleados de tres empresas que ofrecen servicio de telefonía, la muestra se seleccionó tomando en consideración criterios como años de servicio, para garantizar información sobre experiencia vivida en la organización (5-10) y edad (25-45). Para ambos grupos tanto gerentes como empleados. se construyó un cuestionario con 101 ítems con escala Likert. Fue validado por expertos y su confiabilidad se obtuvo mediante el Alfa de Cronbach, contrastando con el método de Hoyt, alcanzando un valor de 0,896, lo cual lo hizo altamente confiable para su aplicación.

4. RESULTADOS

El procesamiento de los datos fue realizado a través de estadística inferencial, considerando cada variable y dimensiones, para tal efecto se utilizó el test HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey, para efectuar una comparación (perfilado) múltiple de las medias de la variable *Felicidad Organizacional*, destacando igualmente la homocedasticidad de las varianzas entre las dimensiones. (Ver tabla 1).

En esta tabla se exponen los resultados de la comparación entre factores, donde la prueba HSD (Honestly-significant-difference) de

Tukey ubica dos subconjuntos para alfa = .05, basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos a la dimensión “Experiencia de trabajo” que obtuvo la calificación más baja con una $\bar{X} = 4,00$ pts., seguido por la dimensión “Desempeño de trabajo” que obtuvo una puntuación cuya media fue $\bar{X} = 9,17$ pts, revistiendo la particularidad de ubicarse en ambos subconjuntos, en tanto que la dimensión “Sistema Organizacional” con un valor de $\bar{X} = 14,68$ pts, se colocó con la puntuación más alta.

En referencia al análisis de la estadística inferencial, se analiza la vinculación existente entre las dificultades que muestran algunas personas para contar con un background competitivo y demostrar un nivel de eficiencia en su trabajo, resalta la problemática con la experiencia de trabajo (agrupados en ambos subconjuntos), esto se corresponde con lo expresado por (MARRERO, 2006, p. 22), “En catorce países de América Latina, la relación de la tasa de desempleo de los adultos jóvenes (15 a 24 años de edad) es, en promedio, dos veces y media la de los adultos de 25 a 65 años”. Cabe destacar que esta condición se evidencia en la falta de experiencia de trabajo en la población de empleados de las empresas de telefonía celular en Barranquilla, limitando en ocasiones una respuesta adecuada a los usuarios generando una percepción de *infelicidad en el trabajo*.

Tabla 1. HSD (Honestly-significant-difference) de Turkey
 VARIABLE: FELICIDAD ORGANIZACIONAL COMO
 ESTRATEGIA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Factor	N	Subconjunto para alfa = .05		
	1	2	3	1

Experiencia de trabajo	201	11,79		
Desempeño del Trabajo	201		12,51	
Sistema organizacional	201		12,84	
Niveles de Conflicto	201			21,01
Sig.		1,000	,179	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 201,00.
- b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

En esta tabla, se exponen los resultados de la comparación entre factores, donde la prueba HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey ubica tres subconjuntos para alfa = .05, basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos “Experiencia de trabajo” que obtuvo la calificación más baja con una \bar{X} 11,79 pts., seguido por “Desempeño de Trabajo” y “Sistema Organizacional” que obtuvieron una puntuación cuyas medias fueron \bar{X} = 12,51 y \bar{X} 12,84 respectivamente, concentrándose ambas en el segundo subconjunto, en tanto que “Niveles de conflicto” calificó con un valor de \bar{X} = 21,01 pts., colocándose como con la puntuación más alta.

En referencia se observan diferencias significativas entre los factores, al igual que entre los subconjuntos, reflejando a través de las respuestas emitidas por las unidades informantes, el posicionamiento de las dimensiones en la referida tabla, la cual mediante el tratamiento estadístico revela el orden de importancia para la población encuestada, indicativo de que en la *Felicidad Organizacional* el factor “Niveles de conflicto” es el primer factor de la *Felicidad*

Organizacional considerado en empresas de telefonía celular de Barranquilla

Estos resultados son consecuentes con lo que expresan WHETTEN y CAMERON (2005), el origen de los conflictos viene dado porque los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en la organización, regidos por sus valores y necesidades, las cuales han sido moldeados por diferentes procesos de sociabilización, según sus tradiciones culturales y familiares, a nivel colectivo y experiencial.

Incluso, en ocasiones, las discrepancias vienen siendo oportunidades para generar conocimiento, cuando plantea que el conflicto se parece a la competencia, pero es más grave, ya que la primera significa rivalidad entre grupos con criterios y lineamientos compartidos, mientras que el conflicto presupone la interferencia para impedir la realización de las metas y para minimizarlo reclama de armonía de relaciones intergrupales. Cuando las metas de los empleados se ven trastocadas por agentes externos se activa un comportamiento tóxico que afecta tanto al empleado como a su entorno.

En todo caso la *gerencia de la felicidad* es la llamada a minimizar estas interferencias y rivalidades que surgen entre los diversos actores sociales que intervienen en el proceso de atención al cliente, impulsando un equilibrio emocional en los sujetos, propiciando acercamientos desde el trabajo en equipo, así como los

trabajos colaborativos, lo cual minimiza las fricciones y acerca más al personal entre sí.

En referencia al análisis de las derivaciones obtenidas, si los conflictos forman parte de todos los trabajos, como mantienen (ROBBINS y JUDGE, 2009), cuando señalan que la palabra conflicto se refiere a la percepción de diferencias incompatibles que producen alguna forma de interferencia u oposición. No importa si estas diferencias son reales o no. Si las personas perciben que existen diferencias, entonces existe una situación conflictiva, puede llevar a los empleados a ser inestables en su trabajo, es por ello que se aboga por la *felicidad organizacional* una herramienta necesaria para conectar las partes involucradas y llegar a resultados consensuados para el logro de objetivos positivos, propósito que debe distinguir la gerencia de las empresas de telefonía celular en Barranquilla bajo el enfoque de la llamada *gerencia de la felicidad organizacional*.

En atención a estos resultados, la investigación deriva en un Modelo de rendimiento y felicidad basado en cinco componentes (5Cs) propuesto por el iOpener (2016) adaptándolo a la resolución de conflictos como un aporte a este segmento del sector empresarial que presta un servicio destacado a la sociedad barranquillera.

4.1. Modelo de la Felicidad Organizacional

Este modelo promueve en el personal de la empresa el desarrollo de cinco componentes a saber: la contribución, la convicción, la cultura, el compromiso y la confianza, todos ellos orbitando alrededor de alcanzar el potencial para ser feliz en el trabajo. Como se observa en el gráfico 1, este último elemento se halla en el centro, debido a que representa el *máximo* al que la empresa bajo el enfoque de *gerencia de la felicidad* debe aspirar que llegue su personal, sin embargo, el resto de componentes se encuentran entrelazados en un entramado holístico sistémico que denota la codependencia entre ellos para lograr el objetivo, todos reman hacia un mismo norte.

Cabe describir cada uno de los componentes del modelo para poder entender la sinergia entre ellos, es así como la contribución es concebida como aquel aporte que hace el sujeto a su labor dentro de la organización, es decir, lo que él hace para que la dinámica organizacional se desenvuelva en un clima armónico, lo cual involucra las tareas propias de su rol, pero también su comportamiento como parte de un entramado relacional dentro de la empresa y que en gran medida contribuirá a establecer un clima cónsono con su aspiración de ser feliz en el trabajo.

En cuanto al componente convicción, este alude a la parte interna del sujeto, es decir las motivaciones a corto plazo que lo mueven a desempeñarse en la organización. Es claro que dicha motivación es el acicate para afrontar situaciones conflictivas propias de la interacción con los demás, más aún cuando el rol que le

corresponde es atender al cliente en todas sus demandas o necesidades sobre la prestación optima del servicio y que en muchos casos, escapa de sus manos el poder resolverlo, ya que solo es un agente mediador entre el usuario y la empresa, sin embargo, su motivación será clave para orientar su conducta ante situaciones complejas.

De igual tenor es el componente de la cultura, el cual debe ir fuertemente coligado al de la empresa para que en sincronía puedan establecer un patrón de conducta que sea claramente identificado por todos los miembros de la empresa, pero también por los grupos de interés. La tarea de la *gerencia de la felicidad* es establecer claramente los códigos de relación y conducta, monitorearlos constantemente para así determinar desviaciones que puedan generar conflictos en la empresa y disminuir la percepción de *felicidad* del personal.

Uno de los más significativos componentes es el compromiso, ya que establecer ese *engagement* parte por reconocer que se siente feliz con lo que hace, que se siente identificado con su rol, que realmente está trabajando en lo que quiere, ya que existen muchos gerentes o líderes que se sienten comprometidos con su trabajo, pero no se encuentran contentos, probablemente la razón se encuentre en que hay demasiada inversión en desarrollar un trabajo pero no mentalizan si ello los hace felices.(iOPENER, 2016), en este modelo el compromiso no es un asunto de responsabilidad del gerente o líder de la empresa sino de persona misma, cada empleado debe hacerse responsable por su felicidad en el trabajo y evidentemente ello debe ir acompañado por

un proceso de desarrollo articulado con el resto de componentes del modelo.

En última instancia, pero de gran significatividad para el funcionamiento del modelo, está la confianza como aquella capacidad y convicción firme de creer en sí mismo y en la empresa donde labora, el sentirse apoyado, respaldado, comprometido, identificado hace que el orgullo y el reconocimiento por pertenecer a esa estructura empresarial operativiza el resto de componentes conduciendo al empleado a alcanzar su máximo potencial, lo que se traduce en la felicidad en el trabajo, es decir, los conflictos estarían en un nivel de aparición muy bajo, ya que el centro de todo su interés sería alcanzar su potencial siendo productivo.

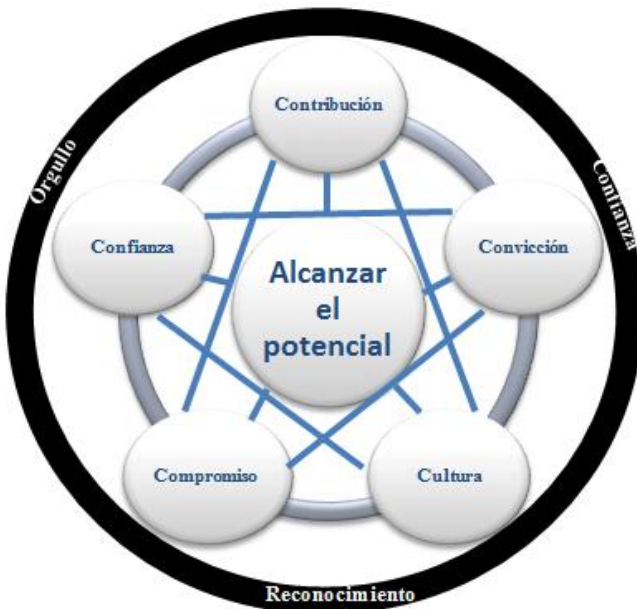


Gráfico 1. MODELO DE FELICIDAD EN EL TRABAJO
Fuente: elaboración propia, adaptado del modelo de iOPENER, 2016

Corresponde en este sentido a las empresas, en la figura de sus gerentes, generar un clima organizacional donde prime el orgullo, la confianza y el reconocimiento a la labor que desempeñan los empleados, para que estos a su vez estén en capacidad de activar estos cinco componentes para alcanzar su potencial o lo que es igual ser felices en su trabajo sin la sombra de conflictos que empañen esta condición.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Los resultados han dado cuenta de cómo en las empresas de telefonía celular que prestan servicio en Barranquilla, no han apuntado a incorporar la *gerencia de la felicidad* como una estrategia competitiva que propenda a elevar los niveles de productividad de sus empleados, situación esta que las hace susceptible para que los conflictos emerjan producto del estrés que genera un rol tan importante como es el de la atención al cliente, donde la convicción, la confianza, el compromiso, la contribución y la cultura están articuladas con el orgullo, la confianza y el reconocimiento que se haga a su labor. En atención a la necesidad evidenciada en los resultados de la investigación, se sugirió un modelo de *gerencia de la felicidad*, como

aporte a los gerentes u empleados de estas empresas, para que lo puedan poner en práctica, impulsando la *Felicidad Organizacional*.

6. REFERENCIAS DOCUMENTALES

CHIAVENATO, Idalberto. 2007. **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill. México.

DINERO.COM. 2017. Trabajadores de Claro denuncian “desmotivación laboral” y “rebaja salarial”. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/sindicato-de-trabajadores-de-claro-denuncian-acoso-laboral/252187>. Consultado el 15.11.2018

DUTSCHKE, Georg. 2013. “Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal”. **Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.** (1): 21-43. Barcarena (Portugal)

GROSSO, Sunny. “Trabajadores felices, hacen empresas más rentables y exitosas”. **Diario digital Dinero.com.** Sección empresas 23.11.2016. Disponible en [<http://www.dinero.com/empresas/articulo/trabajadores-felices-hacen-empresas-mas-rentables-y-exitosas/239207>] consultado el 17.10.2018.

IOPENER (2016). “La ciencia de la felicidad en el trabajo: un estudio de caso”. Disponible en: <https://iopenerinstitute.com/an-iopener-case-study/> Consultado el 20.11.2018

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (2004). **Administración. Una perspectiva Global.** (Duodécima edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

MESA, Juan. (2016) “En Colombia hay más trabajadores felices, gracias a Glúky Group”. **Diario digital Colombia-inn** . 15 de noviembre de 2016. Disponible en [<http://colombia-inn.com.co/en-colombia-hay-menos-trabajadores-infelices-gracias-a-gluky-group/>] consultado el 30.11. 2018.

- MARRERO, Adriana. (2006). “Puentes hacia ninguna parte: Juventud, educación y empleo en el Uruguay de la crisis. Educación y juventud” (23), 05-99. **Revista de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología.** Año XIX / N° 23 • diciembre 2006: Maracaibo (Venezuela)
- MILKOVICH, George, BOUDREAU, John (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos.** Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana. EE.UU.
- NATIONAL GEOGRAPHIC. (2016) “Dentro de Google”. **Youtube.** Disponible en [\[https://www.youtube.com/watch?v=B5ILGupOLag\]](https://www.youtube.com/watch?v=B5ILGupOLag) consultado 23.11. 2018
- OVEJERO, Anastasio. (2005). **Técnicas de Negociación. Cómo Negociar Eficaz y Exitosamente.** McGraw Hill. España
- RAMIREZ, Josefina. (2005). Representaciones del estrés y su invisibilidad para la atención. **Cuicuilco**, 12 (33), pp. 27-60. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35103303>. Consultado 23.11. 2018
- ROBBINS, Stephen, JUGDE, Timothy (2009) **Comportamiento organizacional.** Decimotercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- SUARES, Marínés. (1996). **Mediación-Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas.** Paidós, Buenos Aires
- SEBASTIAN, Eusebio. (2010). Enciclopedia básica de la vida. 1ra ed. Venezuela: Cultiva Libros; 2010, 26-27
- WHETTEN, David y CAMERON, Kim. (2005). **Administración de Personal y Recursos Humanos:** Editorial McGraw Hill Interamericana. México.



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 35, N° 89-2, (2019)

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve