

# Gerencia organizacional: Retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial

Compiladores:

Dolly Yamile Mayorca Beltrán

José Luis Díaz Ballesteros

José Luis Duque Ceballos

Emilio José Corrales Castillo



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**

658.1  
M473

Mayorca Beltrán, Dolly Yamile, compilador

Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial / Compiladores, Dolly Yamile Mayorca Beltrán [y otros 3] -- 1 edición -- Medellín : Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería, 2020. 223 páginas, 16.5 x 23.5 cm.

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

1. Gerencia organizacional -- 2. Comportamiento organizacional -- 3. Innovación empresarial -- I. Díaz Ballesteros, José Luis, compilador -- II. Duque Ceballos, José Luis, compilador -- III. Corrales Castillo, Emilio José, compilador -- IV. Título

CO-MdUPB / spa / rda  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Varios autores

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Vigilada Mineducación

**Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial**

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-909-3>

Primera edición, 2020

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Facultad de Administración de Empresas

Grupo de Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el desarrollo regional -ESDER-.  
Seccional Montería

**Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Rector Seccional Montería:** Pbro. Jorge Alonso Bedoya Vásquez

**Vicerrector Académico Sede Medellín:** Álvaro Gómez Fernández

**Vicerrector Académico Montería:** Roger Góez Gutiérrez

**Decana de la Escuela de Economía y Administración:** Aura Tatiana García

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Gestora Editorial Seccional Montería:** Flora del Pilar Fernández Ortega

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diseño y diagramación:** María Isabel Arango Franco

**Corrección de Estilo:** Isadora González Rojas

**Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1982-01-05-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

# Entre la valoración del empleado y la productividad: abordaje a la gestión de la felicidad organizacional desde los ámbitos oficial y privado: estudio de caso

---

Ana Lorena Malluk Marengo<sup>1</sup>

## Resumen

El estudio aborda el tema de la felicidad organizacional y su incidencia en la relación empleado-productividad. Parte de los diagnósticos del estado actual de la percepción de felicidad organizacional de los administrativos de dos instituciones de educación superior de carácter oficial y privado en Córdoba, Colombia, con trayectoria y reconocimiento, para avanzar en el análisis comparativo de variables particulares para cada caso, determinantes en la comprensión del fenómeno en el orden global.

La investigación es cuali-cuantitativa de corte exploratorio, con una muestra representativa y aleatoria constituida por 297 administrativos de la institución oficial y 160 administrativos de la institución privada, con un margen de error de 0.03%. Este capítulo se enfoca en los principales hallazgos del estudio comparativo entre ambos casos, para analizar aproximaciones y divergencias en la gestión de la felicidad organizacional, en torno a las dimensiones trabajo en equipo, compromiso con la organización/función, satisfacción laboral e innovación.

**Palabras clave:** felicidad organizacional, compromiso, innovación, satisfacción, trabajo en equipo.

---

<sup>1</sup> Comunicadora Social-Periodista, magíster en Comunicación, especialista en Gerencia. Docente Titular, programa de Comunicación Social-Periodismo, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería. Investigador Junior Colciencias. Coordinadora del semillero GEKO. Investigadora del grupo COEDU. ana.malluk@upb.edu.co

## Introducción

La felicidad es una condición humana que trasciende a las organizaciones, de ahí el surgimiento del término felicidad organizacional; es un estado emocional generado por la interacción de diversas condiciones que intervienen sobre el individuo, generando respuestas con efectos positivos en múltiples ámbitos de la vida (Rodríguez, 2010). La organización es un grupo humano que combina conocimientos individuales y conocimientos especializados para crear valor en conjunto (Drucker, 1993); son estructuras sistemáticas constituidas por personas que comparten políticas y normas, se jerarquizan por mandos, establecen un propósito común y coordinan funciones para alcanzar objetivos productivos, mediante el desarrollo de tareas organizadas (Betancourt, 1985).

El término *felicidad organizacional* adquiere sentido en el seno de las empresas que posibilitan el desarrollo social y económico a través de la autorrealización con el trabajo (Carballeira, González, & Marrero, 2015), que conciben nuevas formas de gestión de recursos orientadas a responder efectivamente a las necesidades e intereses de los colaboradores y a los cambios sociales. Ambas, felicidad y organización, se articulan para estudiar el comportamiento de la empresa más allá de los niveles de productividad, para dimensionar al individuo como el activo más importante, mediador para la consecución de objetivos.

El tránsito de las organizaciones tradicionales a las modernas suma un nuevo componente a la gestión: la felicidad, comprendida como comportamiento organizacional, resultado de una visión estratégica (Dutschke, 2013). Así, la productividad deja de ser el elemento protagónico (Dutschke, 2013) para dar paso a la felicidad -no solo como emoción natural del individuo- sino también como condición que promueve conductas saludables y optimismo (Rodríguez & Caño, 2012), estados emocionales positivos, fortalecimiento de capacidades, realización personal (Gutiérrez & Gonçalves, 2013), adaptación al entorno (Oberle, Schonert-Reichl, & Zumbo, 2011) y calidad de vida (Quiceno & Vinaccia, 2015).

Investigaciones en Madrid, Inglaterra, Portugal y Argentina aportan a la consolidación del estado del arte. Madrid e Inglaterra presentan

avances en cuanto a la *felicidad productiva*: el capital emocional es la palanca personal y organizativa que incide en la productividad, lo que exige la combinación de la gestión de las operaciones -eficiencia operativa- y la gestión de los individuos -felicidad profesional-; la felicidad de los trabajadores no solo tiene un efecto directo en la productividad, contribuye a mejorar los resultados de las empresas (University of Warwick and IZA, 2015). Portugal contribuye al estudio de la relación *felicidad-remuneración*: la remuneración no es el factor más determinante para que la persona se sienta feliz: son más importantes el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo personal/profesional y el ambiente interno (Dutschke, 2013). Argentina avanza en la relación *cultura-valores en el trabajo*, determinantes en las relaciones entre los niveles jerárquicos y el bienestar: los patrones asociados a las normas y valores de cada persona aportan a la conservación de las tradiciones, costumbres, respeto de leyes y reglamentos; a la autotrascendencia para el cuidado y preocupación por el bienestar de las personas cercanas; a la autopromoción hacia el logro de objetivos personales y ejercicio de la autoridad mediante la conducción de grupos de trabajo; y a la apertura al cambio en cuanto a la independencia del pensamiento, innovación y resolución de problemas con metodologías alternativas (Nader & Castro, 2010).

Los estudios en el campo de la *Psicología Organizacional* demuestran que los estados emocionales asociados a comportamientos de depresión, estrés, pesimismo, problemas de salud mental, dificultades para la integración social, bajo autoconcepto y niveles de autoeficacia deficitarios (Pulido & Herrera, 2018) inciden de forma negativa en la gestión de las empresas. Enfatizan en la necesidad de tener en cuenta el optimismo y el funcionamiento humano positivo para impulsar las fortalezas de cada individuo, comprender y facilitar la felicidad, apoyar el bienestar psicológico (Seligman M. , 1999) y construir cualidades positivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Lo anterior adquiere relevancia en ciudades como Montería, Colombia donde existen empresas que enfocan su gestión principalmente a la productividad, desconociendo el comportamiento organizacional y del medio, las necesidades/intereses del capital humano, los nuevos estilos de liderazgo y la apuesta desde la gestión humana a la consolidación de organizaciones saludables (Salanova, Llorens, & Martínez, Psicología

Organizacional Positiva, 2005), integradas por profesionales con emociones positivas, desarrollo de aptitudes para multiplicarlas y empleo de fortalezas propias para obtener gratificaciones auténticas, al servicio de algo que trascienda (Fernández I. , 2015).

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar el fenómeno de la felicidad organizacional como mediación entre la valoración del empleado y la productividad en dos instituciones de educación superior de carácter oficial y privado de la ciudad de Montería, Colombia.

### Objetivos específicos

1. Caracterizar el estado actual de la percepción de felicidad organizacional de los administrativos de una institución educativa superior de carácter oficial de la ciudad de Montería, Colombia, desde las dimensiones *trabajo en equipo*, *satisfacción laboral*, *compromiso e innovación*.
2. Caracterizar el estado actual de la percepción de felicidad organizacional de los administrativos de una institución educativa superior de carácter privado de la ciudad de Montería, Colombia, desde las dimensiones Trabajo en equipo, Satisfacción laboral, Compromiso e Innovación.

## Marco referencial

Si la felicidad es un estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado (Alarcón, 2006) donde los sentimientos positivos predominan sobre los negativos (Bradburn citado por Nobell & Muñiz, 2013) y la organización es un grupo humano especializado (Drucker, 1993) cuyo fin es ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información,

especificar las responsabilidades del cargo, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (Ferrell, Hirt, & Ramos, 2004), se dimensiona la felicidad organizacional como la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a los trabajadores condiciones y procesos que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable que genera ventaja competitiva (Fernández I. , 2015).

Autores relacionan la felicidad organizacional con el compromiso afectivo con la organización, bienestar en la función y satisfacción en el trabajo (Hosie, Cooper, & Sevastos, 2007); con la participación de los miembros en aspectos relacionados con la organización y la función, satisfacción con el trabajo y compromiso positivo con la organización y la función (Fisher, 2010); con la satisfacción en el trabajo como variable fundamental para abordar consecuencias organizacionalmente trascendentes en el contexto (Salessi & Omar, 2017); y con las fortalezas individuales, trabajo en equipo hacia un objetivo común, satisfacción al desarrollar nuevos productos/servicios (Dutschke, 2013). En consecuencia, el presente marco referencial aborda la felicidad organizacional desde las dimensiones: *trabajo en equipo, satisfacción laboral, compromiso con la organización y con la función e innovación*.

## Trabajo en equipo

Es la facultad que tienen los individuos de hacer parte de un objetivo común, más aún, cuando son seres sociales que se interrelacionan, lo que constituye una dimensión del capital social, con la capacidad de asociación, derivando una intención genuina de cooperar con los otros y, por ende, de trabajar en equipo (Kliksberg, 2013). El equipo se estructura, cuando se transforma un grupo de personas con intereses, experiencia y conocimiento diferentes, en una unidad, en la que todos se comprometen con los mismos objetivos (García, 2003), se unen en torno a un propósito común y son responsables de los resultados (Bastidas, Godoy, & Moreno, 2008).

## Satisfacción laboral

Es el nivel de conformidad del individuo respecto a su entorno de trabajo; se asocia con los niveles de expectativa y superación de objetivos y necesidades, con la percepción de un entorno y ambiente de trabajo saludable y sostenible en el tiempo (Nobell & Muñiz, 2013), y con la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben (Wright D. , 2003). El optimismo y el funcionamiento humano positivo (Seligman M. , 1999) son factores que impactan el nivel de satisfacción personal porque afectan directamente la comodidad que tiene el trabajador en sus tareas y el grado de valoración que recibe, lo que construye cualidades positivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) para él y la organización.

## Compromiso con la organización y con la función

Es el vínculo emocional que establece el trabajador, dado su nivel de identificación con la organización, que se traduce en la motivación de poner al servicio de otros sus capacidades para el logro de objetivos comunes. El personal comprometido quiere la empresa, la siente como suya, se alinea a las metas estratégicas, es positivo, dinámico, entusiasta, proactivo; se desempeña de forma efectiva; es decir, propicia su bienestar psicológico y el de todos, entendido este como un estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado (Wright & Doherty, 1998).

## Innovación

Es la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones y factores del entorno (Brown, Eisenhardt, & SL, 1997) desprendiéndose de conocimientos y normas obsoletas, así como de barreras que impiden la adquisición y procesamiento de nueva información. Un profesional con capacidades para innovar podrá generar estrategias eficaces para la gestión del personal en la organización, optimizar su tiempo al momento de aplicar nuevas y mejores prácticas en el ejercicio de las labores, y fortalecer la capacidad crítica aportando soluciones creativas y sostenibles, que sin duda mejoran el rendimiento, productividad, adaptabilidad,

creatividad, calidad, innovación y comunicación entre los miembros de la compañía (Gaitán, Bretón, & Hci Choi Urbano, Cat, 2015).

## Metodología

La investigación es de enfoque mixto. Combina métodos cualitativos para identificar, medir y recolectar datos sobre el fenómeno y describirlo (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006), en el marco del contexto en que ocurre, teniendo en cuenta las percepciones de la población (Stake, 2007); y métodos cuantitativos para la verificar, aprobar o rechazar las relaciones establecidas entre las variables definidas operacionalmente (Rodríguez, 2010). Se empleó como estrategia metodológica el estudio de caso, para indagar sobre el fenómeno de la felicidad organizacional en un contexto particular y estudiar los límites entre ambos teniendo en cuenta las fuentes de evidencia (Yin, 1993), lo que se convierte en referente para nuevos estudios.

El alcance es de tipo exploratorio (Dankhe, 1986). Condujo al investigador al análisis del objeto de estudio para avanzar en la familiaridad con el tema (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997), adquirir nuevos conocimientos de algo poco abordado en ciudades como Montería y establecer postulados verificables para futuras investigaciones.

La población es la comunidad administrativa de dos instituciones de educación superior de carácter oficial y privado en Córdoba. En la institución oficial es  $N=443$  y en la privada es  $N=188$ . En el diseño de muestreo se tuvo en cuenta la homogeneidad de las características de la población y el tipo de variables del instrumento para estimar proporciones según la fórmula de (Särndal, Swensson, & Wretman, 2003). La Muestra Aleatoria Simple es: 297 administrativos del total de dependencias en la institución oficial (90) y 160 administrativos del total de dependencias en la institución privada (46); con una confianza de 95% y un margen de error del 0,03%.

En cuanto a las variables de estudio, se llevó a cabo la validación estadística; se cruzan los hallazgos mediante las pruebas de independencia

chi-cuadrado de Pearson y se realizó el análisis multivariado a través del análisis de correspondencias múltiples (ACM).

**Cuadro 1.** Variables de estudio y subvariables.

Variables	Tópicos
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades intelectuales</li> <li>• Respeto</li> <li>• Colaboración</li> </ul>
Satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocional</li> <li>• Normativo</li> <li>• Pertenencia</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Motivación</li> <li>• Creatividad</li> </ul>

**Fuente:** Benavidez, Carrascal, & Ponce (2016-2017) y Bula & Garcés (2017-2018).

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron el análisis documental, la encuesta y la observación no participante. La primera condujo a la reflexión en torno a las normas y políticas existentes de bienestar laboral, la consulta de estudios realizados internamente y la identificación de cuestionarios validados para el diseño de la encuesta: *CLA. Clima Laboral* (Pereña & Corral, 2003) y *Diagnóstico de comunicación organizacional de la institución educativa Cristóbal Colón de Montería, Colombia* (Malluk & Bedoya, 2016).

La encuesta -sometida a juicio de expertos de Comunicación Organizacional y Talento Humano-, permitió establecer asociaciones para conocer el comportamiento entre áreas. El instrumento tipo escala de Likert contó con 39 proposiciones distribuidas en las variables con las opciones: siempre (4), usualmente (3), rara vez (2), nunca (1). La observación no participante ayudó al registro de las reacciones de los administrativos al aplicar la encuesta.

Esta metodología facilitó el propósito del presente capítulo al pretender, mediante el estudio de casos múltiple, contribuir a la práctica (McMillan & Schumacher, 2005) por medio de la comparación del fenómeno en dos contextos similares, lo que enriquece aún más la discusión y ofrece un panorama global, al avanzar del análisis particular de cada caso, a la comprensión general desde los ámbitos oficial y privado.

## Resultados<sup>2</sup>

Para el caso de la institución oficial se estableció la hipótesis de independencia entre las variables, por lo tanto, la opinión de los administrativos es independiente del tipo de cargo. Se mostrarán los aspectos identificados como debilidades en cada variable o los que presentan contradicciones al comparar los resultados de la encuesta y las apreciaciones de la observación no participante. En lo que respecta a la institución privada, se mostrarán las debilidades o contradicciones, con dependencia de las respuestas frente al cargo.

**Tabla 1.** Variable trabajo en equipo según institución.

<b>Institución oficial</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
Alta tramitología y exceso de personal en la institución que dificulta el desarrollo del trabajo en equipo.	Nunca	25	8,4	8,4
	Rara vez	88	29,6	38,0
	Siempre	65	21,9	59,9
	Usualmente	119	40,1	100,0
	Total	297	100,0	

El 40,1% opina que usualmente, el 29,6% rara vez, el 21,9% siempre y el 8,4% nunca.

2 La validación estadística de la encuesta se realizó a través de los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach y Guttman. Según el método Alfa de Cronbach existe un 82% (institución oficial) y 84% (institución privada) de probabilidad de que los encuestados comprendieron las preguntas. Los coeficientes de Guttman arrojan una probabilidad aproximada del 80% (institución oficial) y 84% (institución privada) indicando que el instrumento es comprendido y viable; existe consistencia interna de los ítems.

<b>Institución privada</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
El jefe le solicita sus opiniones, ideas y sugerencias en forma regular para la toma de decisiones.	Nunca	9	5,6	100,0
	Rara vez	24	15,0	94,4
	Siempre	50	31,3	31,3
	Usualmente	77	48,1	79,4
	Total	160	100,0	
El 48,1% afirma que usualmente, el 31,3% siempre, el 15,0% rara vez y el 5,6% nunca.				

**Fuente:** (Bula & Garcés, 2017-2018).

**Tabla 2.** Variable satisfacción laboral según institución.

<b>Institución oficial</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La institución fomenta acciones que propician el bienestar laboral.	Nunca	6	2,0	2,0
	Rara vez	63	21,2	23,2
	Siempre	59	19,9	43,1
	Usualmente	169	56,9	100,0
	Total	297	100,0	
El 56,9% expresa que usualmente, el 21,2% rara vez, el 19,9% siempre y el 2,0% nunca.				

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
Existen reconocimientos, méritos o estímulos por el buen desempeño laboral.	Nunca	48	16,2	16,2
	Rara vez	95	32,0	48,1
	Siempre	46	15,5	63,6
	Usualmente	108	36,4	100,0
	Total	297	100,0	
El 36,4% asegura que usualmente, el 32,0% rara vez, el 15,5% siempre y el 16,2% nunca.				

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La felicidad como valor que se promueve en la institución.	Nunca	48	16,2	16,2
	Rara vez	95	32,0	48,1
	Siempre	46	15,5	63,6
	Usualmente	108	36,4	100,0
	Total	297	100,0	
El 36,4% asegura que rara vez, el 34,7% usualmente, el 16,2% nunca y el 12,8% siempre.				

<b>Institución oficial</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La institución contribuye con su desarrollo personal, familiar y profesional aportándole un salario emocional.	Nunca	28	9,4	9,4
	Rara vez	141	47,5	56,9
	Siempre	37	12,5	69,46
	Usualmente	91	30,6	100,0
	Total	297	100,0	
El 47,5% opina que rara vez, el 30,6% usualmente, el 12,5% siempre y el 9,4% nunca.				

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La promoción para el ascenso suele estar ligada al servilismo.	Nunca	30	10,1	10,1
	Rara vez	77	25,9	36,0
	Siempre	84	28,3	64,3
	Usualmente	106	35,7	100,0
	Total	297	100,0	
El 35,7% asegura que usualmente, el 28,3% siempre, el 25,9% rara vez y el 10,1% nunca.				

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La remuneración se basa más en las relaciones personales que en los méritos y resultados.	Nunca	43	14,5	14,5
	Rara vez	66	22,2	36,7
	Siempre	110	37,0	73,7
	Usualmente	78	26,3	100,0
	Total	297	100,0	
El 37,0% afirma que siempre, el 26,3% usualmente, el 22,2% rara vez el 14,5% nunca.				

**Fuente:** (Benavides, Carrascal, & Ponce, 2016-2017).

<b>Institución privada</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
Existen reconocimientos, méritos o estímulos por el buen desempeño laboral.	Nunca	348	21,3	100,0
	Rara vez	47	29,4	78,8
	Siempre	24	15,0	15,0
	Usualmente	55	34,4	49,4
	Total	160	100,0	
El 34,4% asegura que usualmente, el 29,4% rara vez, el 16,2% nunca y el 12,8% siempre				

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La promoción para el ascenso suele estar ligado al servilismo.	Nunca	55	34,4	100,0
	Rara vez	59	36,9	65,6
	Siempre	7	4,4	4,4
	Usualmente	39	24,4	28,8
	Total	160	100,0	
El 36,9% asegura que rara vez, el 34,4% nunca, el 24,4% usualmente y el 4,4% siempre.				

**Fuente:** (Bula & Garcés, 2017-2018).

**Tabla 3.** Variable compromiso con la función y la organización según institución.

<b>Institución oficial</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
Está esperando que llegue el final de la jornada laboral para salir de prisa.	Nunca	58	19,5	19,5
	Rara vez	118	39,7	59,3
	Siempre	53	17,8	77,1
	Usualmente	68	22,9	100,0
	Total	297	100,0	
El 39,7% opina que rara vez, el 22,9% usualmente, el 19,5% nunca y el 17,8% siempre.				

**Fuente:** (Benavides, Carrascal, & Ponce, 2016-2017).

**Tabla 4.** Variable innovación según institución.

<b>Institución oficial</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La institución fomenta acciones para promover su innovación	Nunca	37	12,5	12,5
	Rara vez	101	34,0	46,5
	Siempre	44	14,8	61,3
	Usualmente	115	38,7	100,0
	Total	297	100,0	
El 38,7% afirma que usualmente, el 34,0% rara vez, el 14,8% siempre y el 12,5% nunca.				

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
Estímulos para asumir riesgos razonables al intentar crear nuevas ideas o procesos.	Nunca	47	15,8	15,8
	Rara vez	110	37,0	52,9
	Siempre	35	11,8	64,6
	Usualmente	105	35,4	100,0
	Total	297	100,0	
El 37,0% afirma que rara vez, el 35,4% usualmente, el 15,8% nunca y el 11,8% siempre				

**Fuente:** (Benavides, Carrascal, & Ponce, 2016-2017).

<b>Institución privada</b>				
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
Estímulos para asumir riesgos razonables al intentar crear nuevas ideas o procesos.	Nunca	12	7,5	100,0
	Rara vez	54	33,8	92,5
	Siempre	26	16,3	16,3
	Usualmente	68	42,5	58,8
	Total	160	100,0	
El 42,5% afirma que usualmente, el 33,8% rara vez, el 16,3% siempre y el 7,5% nunca.				

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
La organización fomenta acciones para promover su innovación.	Nunca	2	1,3	100,0
	Rara vez	42	26,3	98,8
	Siempre	53	33,1	33,1
	Usualmente	638	39,4	72,5
	Total	160	100,0	
El 39,4% opina que usualmente, el 33,1% siempre, el 26,3% rara vez y el 1,3% nunca.				

**Fuente:** (Bula & Garcés, 2017–2018).

## Conclusiones

Se fundamentan desde la relación existente entre la opinión de los administrativos y el cargo que desempeñan, para comprender los vínculos existentes entre la valoración del empleado y la productividad, en el marco de las particularidades de la cultura organizacional que le dan a cada caso connotaciones diferentes que conducen al abordaje del fenómeno de forma global:

El estilo de liderazgo, cultura organizacional y clima laboral inciden en la percepción de la felicidad y transforman las prácticas del trabajo en equipo, compromiso con la función y la organización, satisfacción laboral e innovación. La naturaleza de la institución oficial conlleva a que sus integrantes expresen libremente ideas sin miedo a represalias, ya que la toma de decisiones, rendimiento, productividad, compromiso, proactividad, recursividad, satisfacción, estabilidad laboral e innovación están condicionadas por la influencia directa o indirecta de los poderes públicos. En la institución privada, cuyas normas y políticas son autónomas y satisfacen necesidades particulares, es evidente que los

mandos altos y medio demuestran su lealtad al no develar información confidencial que compromete las relaciones entre jefes y subordinados, y podrían representar un riesgo en su permanencia en la empresa.

En lo que respecta al *trabajo en equipo*, se concluye que las percepciones son favorables en ambas instituciones, lo que influye positivamente en la relación felicidad-productividad. Desde la institución oficial se reconoce la correspondencia entre las competencias profesionales y las habilidades para el ejercicio de la función, se evidencia la relación entre la posición del funcionario, el nivel de consideración y valoración social del individuo en el contexto organizacional, la disposición de aceptar y proporcionar apoyo en los procesos, de dirigir esfuerzos y de sostener relaciones coordinadas y efectivas entre dependencias. En la institución privada se detectó que los cargos están completamente relacionados con los perfiles, lo que facilita el trabajo; existe relación directa entre el cargo y la solicitud de opiniones para la toma de decisiones; se fomentan acciones para el fortalecimiento de las relaciones entre compañeros y los directivos animan un clima de cooperación dentro de los equipos de trabajo. Lo anterior se contradice con la percepción de un grupo importante de colaboradores de nivel jerárquico bajo que perciben poca participación en este tipo de procesos; solo se limitan a seguir las órdenes de sus superiores.

En cuanto a la Satisfacción laboral se concluye que existen percepciones poco favorables en la institución oficial y favorable en la institución privada, que inciden en la relación felicidad-productividad. En la institución oficial, los administrativos perciben que los directivos poco se interesan por contribuir al desarrollo personal, familiar y profesional de los colaboradores, lo que disminuye el interés por presentar resultados de calidad; se toman más en cuenta las relaciones personales que los resultados, lo cual influye en la forma de colaboración. En el caso de la institución privada se concluye que existe un buen ambiente laboral en el que se fomentan acciones que propician el bienestar en el trabajo, lo que se evidencia a través del apoyo emocional representado en capacitaciones no relacionadas con las funciones, ascensos por méritos y no por servilismos, reconocimiento verbal a la labor y respaldo frente a situaciones de ausentismo; sin embargo, se contemplan pocos estímulos al buen desempeño; situación que los pone en desventaja frente a los docentes, lo que genera divisiones.

En torno al *compromiso con la función y organización* se concluye que las percepciones son favorables en ambas instituciones, lo que impacta positivamente en la relación felicidad-productividad. En la institución oficial hay identificación de los trabajadores con la organización, cumplimiento de las tareas, permanencia en el cargo a pesar de los intereses que se manejan y valoración de la organización. En la institución privada existe alta identificación con la organización, se promueve la formación y el desarrollo profesional, se emplean al máximo las capacidades y competencias para el desarrollo de funciones; sin embargo, el cargo influye en la percepción de apropiación de los problemas que surgen en la organización, ya que directivos y jefes solucionan los inconvenientes, mientras que los subordinados consideran que es función exclusiva de su jefe inmediato.

En referencia a la Innovación se concluye que existen percepciones poco favorables en ambas instituciones que inciden negativamente en la relación felicidad-productividad. En el caso de la institución oficial esta variable es escasamente estimulada ya que las condiciones que brinda el medio laboral no posibilitan el surgimiento de las ideas creativas, faltan incentivos para arriesgarse a proponer ideas y desarrollarlas, el trabajador se limita a cumplir con lo que se asigna y existen normas obsoletas que conducen al desarrollo de las tareas y experiencias poco novedosas. En la institución privada, la creatividad es una característica presente en los empleados, que se usa de forma individual en el desarrollo de funciones; falta conocimiento sobre los lineamientos institucionales que promueven los procesos de innovación.

## Referencias

- Achor, S. (2010). *The Happiness advantage*. Virgin Publishing Ltd.
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*.
- Bastidas, O., Godoy, E., y Moreno, F. (2008). Liderazgo y trabajo en equipo en las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del Estado Trujillo. *Revista Daena (Internacional Journal Of Good Conscience)*.
- Benavides, L., Carrascal, M. y Ponce, M. (2016-2017). *Estado actual de la percepción de felicidad organizacional de los administrativos de una institución*

- educativa superior de carácter oficial de Montería, Colombia.* Programa de Comunicación Social-Periodismo, Universidad Pontificia Bolivariana.
- Betancourt, A. L. (1985). *Organizaciones y administración: Un enfoque de sistemas.* Cali, Colombia.: Norma.
- Brown, Eisenhardt y SL. (1997). *El arte del cambio continuo: vinculación de la teoría de la complejidad y el tiempo de evolución de ritmo en las organizaciones sin cesar cambiantes.* Boston: Administrative Science Quarterly.
- Bula, K. y Garcés, M. (2017-2018). *Estado actual de la percepción de felicidad organizacional de los administrativos de una institución educativa superior de carácter privado de Montería, Colombia.* Montería: Programa de Comunicación Social-Periodismo. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Carballeira, M., González, J. y Marrero, R. (2015). Diferencias transculturales en bienestar subjetivo. *Anales de Psicología*, 31, 199-206.
- Cardona, C. R. (2002). *Fundamentos de Administración.* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cols, M. y. (2005). *La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes.* Obtenido de La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes: <http://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>
- Cruz, J. M., S. R. y D. S. (julio de 2015). La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación. Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- Dankhe, G. (1986). *Investigación y comunicación.* En C. Fernández-Collado y G.L. Dankhe (eds): *La comunicación humana ciencia social.* México: Mc.Graw-Hill.
- Drucker, P. F. (1993). *La sociedad poscapitalista.* Estados Unidos: Editorial Sudamericana.
- Dutschke. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales* (1), 21-43.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*(1), 21 - 43.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional.* Penguin Random House.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo.* Chile: Ediciones B Chile S.A.
- Ferrell, O., Hirt, G. y Ramos, A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante.* México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.

- Gaitán, I., Bretón, D. y Hci Choi Urbano, Cat. (2015). Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad. *Harvard Deusto Business Review*, (244), 6-17.
- García, J. (2003). *Equinergia, La fuerza de los equipos humanos*. México : Editorial Trillas.
- Gutiérrez, M. y Gonçalves, T. (2013). Activos para el desarrollo, ajuste escolar y bienestar subjetivo de los adolescentes. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 13, 339-355.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (IV ed.). México: McGraw - Hill.
- Hosie, P., Cooper, C. y Sevastos, P. (2007). *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176.
- Kliksberg, B. (2013). *¿Cómo enfrenntar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional* . Perú: Ediciones Ética y Economía .
- Malluk, A. y Bedoya, S. (2016). *Diagnóstico de comunicación organizacional de la institución educativa Cristobal Colón de Montería, Colombia*. Programa de Comunicación Social-Periodismo. Universidad Pontificia Bolivariana.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa*. Madrid: Editorial Pearson Educación S.A.
- Muniz, J. (01 de noviembre de 2012). Organizaciones saludables en Forcano A ¿Organizar el cambio o cambiar las organizaciones? Zaragoza : Ediciones San Jorge.
- Nader, M. y Castro, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28, 227-258.
- Nobell, A. y Muñoz, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12.
- Oberle, E., Schonert-Reichl, K. y Zumbo, B. (2011). Life satisfaction in early adolescence: Personal, neighborhood, school, family, and peer influences. *Journal of Youth and Adolescence*, 40, 889-901.
- Pereña , J. y Corral, S. (2003). *Test CLA. Clima Laboral: test para evaluar el clima laboral de las empresas y las organizaciones*. Tea Ediciones. Obtenido de CLA. Clima Laboral. .
- Pulido, F. y Herrera, F. (2018). Predictores de la felicidad y la inteligencia emocional en la educación secundaria. *Revista Colombiana de Psicología*(27), 71-84.
- Quiceno, J. y Vinaccia, S. (2015). Calidad de vida, fortalezas personales, depresión y estrés en adolescentes según sexo y estrato. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*(14), 155-170.

- Revista Líderes. (1 de septiembre de 2014). Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador. Ecuador: Redacción Quito.
- Rodríguez, C. y Caño, A. (2012). Autoestima en la adolescencia: análisis y estrategias de intervención. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*(12), 389-403.
- Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2005). Psicología Organizacional Positiva. *Psicología de la Organización*, 349-376.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. *Psicología de la Organización*, 349-376.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2014). *Papeles del Psicólogo*, 34, 22-30.
- Salessi, S. y Omar, A. (2017). Satisfacción laboral: un modelo explicativo basado en variables disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*(26), 329-345. doi:10.15446/rcp.v26n2.60651
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: MCGRAW- HILL.
- Särndal, C., Swensson, B. y Wretman, J. (2003). *Muestra de muestreo asistido por modelo*. New York: Springer Science y Business Media.
- Seligman, M. (1999). The president´s address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4 ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Tarragona, M. (05 de octubre de 2016). *Instituto de Ciencias de la Felicidad de la Universidad Tecnológico*.
- University of Warwick and IZA. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4). Obtenido de Empleados infelices... empresas poco productivas.
- Wright, D. (2003). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista psicológiccientífica.com*, 70.
- Wright, T. y Doherty, E. (1998). Organizational behavior «rediscovered» the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 481-485. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>
- Yin, R. (1993). Applications of Case Study Research. *Cosmos*.