



CONSULTORA HAPPY WORK
“LA FELICIDAD Y EL ÉXITO EN LAS
ORGANIZACIONES”

Proyecto de Título para optar al grado de
Magister en Administración de Empresas MBA

PARTE I

Cecilia Hernández Quintana

Profesora Guía, Nicole Pinaud

Septiembre 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	8
2.1. INDUSTRIA	8
2.2. CLIENTES.....	12
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	14
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	14
3.2. ANÁLISIS VRIO	14
3.3. MODELO DE NEGOCIOS	15
3.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	16
3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD	17
4. PLAN DE MARKETING	18
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	18
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	18
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	20
4.4. PROPUESTA DE VALOR.....	21
4.5. ESTRATEGIA DE PRECIO	22
4.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	24
4.7. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	24
4.8. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	26
4.9. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	27
5. PLAN DE OPERACIONES	29
5.1. ESTRATEGIA Y ALCANCE	29
5.2. MODELO DE OPERACIONES	29
5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN ORIENTADO A CLIENTES.....	30
5.4. DOTACIÓN	30
6. EQUIPO DEL PROYECTO	31
6.1. EQUIPO GESTOR.....	31
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	32
6.4. REMUNERACIONES.....	32
7. PLAN FINANCIERO	33
7.1. SUPUESTOS FINANCIEROS.....	33
7.2. PLAN DE INVERSIONES.....	34
7.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS	34
7.4. ESTIMACIÓN DE GASTOS	35
7.5. TASA DE DESCUENTO	36
7.6. CAPITAL DE TRABAJO.....	36
7.7. ESTADO DE RESULTADO.....	37
7.8. FLUJO DE CAJA	38
7.9. RATIOS FINANCIEROS PRINCIPALES.....	39
7.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	40
7.10.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR CANTIDAD DE SERVICIOS.....	40

7.10.2.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR MARGEN DE UTILIDAD SOBRE EL PRECIO	40
8.	RIESGOS CRÍTICOS	41
9.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA	42
10.	CONCLUSIONES.....	43
11.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	44
12.	ANEXOS	47

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 - ANÁLISIS PESTEL.....	9
TABLA 2 - ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER	10
TABLA 3 - COMPETIDORES DE HAPPY WORK.....	11
TABLA 4 - ANÁLISIS VRIO	15
TABLA 5 - MATRIZ DE ANSOFF.....	16
TABLA 6 – ESCALAMIENTO DE PRODUCTOS.....	17
TABLA 7 - PROPUESTA DE VALOR	22
TABLA 8 - PRODUCTOS Y PRECIOS.....	22
TABLA 9 - PRECIOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	23
TABLA 10 - ESTIMACIÓN DE VENTAS	26
TABLA 11 - EMPRESAS MERCADO OBJETIVO	27
TABLA 12 – ESTIMACIÓN ANUAL (VALORES EN MILES DE PESOS).....	28
TABLA 13 - DOTACIÓN Y EQUIPO REQUERIDO POR AÑO.....	30
TABLA 14 - SUPUESTOS PARA CÁLCULOS FINANCIEROS.....	33
TABLA 15- PLAN DE INVERSIÓN INICIAL (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	34
TABLA 16- ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUALES POR TIPO DE PLAN	34
TABLA 17- ESTIMACIÓN DE PRECIO DE VENTA (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	35
TABLA 18 - INGRESOS POR VENTAS PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	35
TABLA 19 - INGRESOS POR VENTAS PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	35
TABLA 20 - ESTIMACIÓN DE GASTOS TOTALES DEL PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	36
TABLA 21 - CÁLCULO TASA DE DESCUENTO.....	36
TABLA 22 - CAPITAL DE TRABAJO PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE PESOS)	37
TABLA 23- CAPITAL DE TRABAJO PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	37
TABLA 24 - ESTADO DE RESULTADO PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE PESOS)	37
TABLA 25 - ESTADO DE RESULTADO PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	38
TABLA 26 - FLUJO DE CAJA AÑO 1- MENSUALIZADO (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	38
TABLA 27 - FLUJO DE CAJA PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	39
TABLA 28 - RENTABILIDAD DEL PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	39
TABLA 29 - RATIOS FINANCIERO.....	39
TABLA 30- PROPUESTA AL INVERSIONISTA (MONTOS EN MILES DE PESOS)	42
TABLA 31 - ESTATIFICACIÓN DE TAMAÑO DE EMPRESAS EN CHILE	47
TABLA 32 - TAMAÑO DE LA INDUSTRIA	48
TABLA 33 - MACRO Y MICRO SEGMENTO	49
TABLA 34 - EXTRACTO DE PREGUNTAS DEL DIAGNÓSTICO.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANIGRAMA CONSULTORA HAPPY WORK..... 31

Resumen Ejecutivo

Estudios señalan que los equipos de trabajo felices mejoran su desempeño en un 20% y que la felicidad en el trabajo aumenta la productividad de los equipos en un 31%. Dado lo planteado anteriormente, la felicidad organizacional es el próximo desafío que deben enfrentar las empresas. Además, se debe considerar que los trabajadores más felices tienden adaptarse de mejor manera al cambio organizacional, ayudando a prevenir también el síndrome de burnout¹ (Diener y Tay, 2017; Forbes, 2020).

Como se describe anteriormente, si bien esto es una tendencia en el mundo y en nuestro país, hoy para las empresas es muy difícil abordar el desafío, ya que el mercado no tiene una oferta clara ni focalizada en la implementación de departamentos de felicidad organizacional, es por ello que se observa una oportunidad para desarrollar un proyecto asociado a la felicidad organizacional.

Es por ello que nace Happy Work, con el fin de acompañar a las empresas y organizaciones a mejorar su desempeño, a través de la instalación de un departamento de felicidad organizacional. Lo que busca la consultora es ser un facilitador para las empresas con metodologías simples, procesos flexibles y cercanos, que permita a las organizaciones dar sostenibilidad en el tiempo.

Este Plan de Negocios está dirigido a empresas con más de 200 trabajadores, del rubro minería y financiero, con ventas por sobre las 100 mil UF al año y que tengan su casa matriz en la región metropolitana, que sean sensibles y preocupadas por el cuidado y bienestar de sus trabajadores.

Para el inicio del proyecto, se contratará a un equipo multidisciplinario de profesionales con experiencia en el área comercial, gestión de proyectos y gestión psicosocial.

Para la puesta en marcha se requiere un capital inicial de \$55 millones, con retorno del capital a los 3,5 años de implementado el proyecto, un VAN de M\$268.540, una TIR de 76% y ganancias positivas a partir del segundo año de implementación.

¹ El síndrome de burnout o "síndrome del trabajador quemado" hace referencia a la cronificación del estrés laboral. Este se manifiesta a través de un estado de agotamiento físico y mental que se prolonga en el tiempo y llega a alterar la personalidad y autoestima del trabajador.

1. Oportunidad de Negocio

En los últimos años se ha escuchado hablar sobre la importancia de la satisfacción laboral dentro de las organizaciones, considerando que una buena percepción y valoración de los trabajadores se puede medir a través del clima laboral. En la actualidad, no solo se habla de satisfacción, sino que también de bienestar como la posibilidad que tienen las personas de elegir libremente y aumentar su bienestar (Seligman, 1999).

En Chile existe la tendencia de avanzar hacia el desarrollo de la felicidad organizacional (Rodrigo Rojas Foncillas, 2022), considerando el bienestar y la satisfacción de los trabajadores como parte de la gestión de personas dentro de las empresas. Estudios señalan que las organizaciones que poseen un equipo de trabajo feliz sobresalen en un 20% en el desempeño de sus competidores. Además, las personas felices en su trabajo son un 12% más productiva a diferencia de las personas infelices (Oswald, Proto, & Sgroi, 2009). Los datos también muestran que los trabajadores felices (optimistas, esperanzados y resilientes) tienden a ser mejores supervisores, producen más, y son más curiosos y creativos (Diener & Tay, 2017) (Ver detalle en Anexo N°2).

Por otra parte, una encuesta realizada en febrero de 2023 a usuarios (trabajadores), respalda la importancia que hoy tiene la preocupación de las empresas por el bienestar de sus trabajadores, destacando factores relevantes para lograr la felicidad en el trabajo, considerando que la mayor cantidad de respuestas se enfocan en la preocupación por las personas, la conciliación trabajo-familia, el liderazgo y la relación con los compañeros de trabajo, quedando desde el cuarto lugar las políticas de desarrollo de carrera, ascenso, promociones, entre otros (Ver detalle en Anexo N°3).

Dado lo planteado en los párrafos anteriores, hoy las empresas aspiran a trabajar por el bienestar y la felicidad de sus colaboradores, sin embargo, no cuentan con las competencias y recursos suficientes para avanzar en ello, por la dificultad en la implementación de un departamento de la felicidad organizacional y el tiempo que deben dedicar para la mantención de esta área.

“El desafío actual es movilizar a las empresas públicas y privadas en la implementación de un área de felicidad, y una vez implementada, lo difícil es que esta área se mantenga en el

tiempo, que sea sostenible y genere valor en la empresa”, tal como señala Teresa Adell, Subgerente de Personas de Banco Estado Micro Empresas.

Por otra parte, Lissette Provoste, Gerente Cultura y Desarrollo Organizacional de Trabajando.com, señala que *“la felicidad organizacional es poner a la persona en el centro de la organización. Es por ello que las empresas deben ser capaces de entender que los colaboradores son más comprometidos y productivos en ambientes gratos para trabajar”.*

Por tanto, dado que esto es una tendencia en el país, hay muchas ganas e intención de avanzar por parte de las organizaciones, sin embargo, quienes deciden hacerlo con recursos internos de la empresa, tienen el desafío de cómo implementar y luego de ello, cómo dar sostenibilidad al modelo. Por otra parte, existe la posibilidad de externalizar este servicio a través de la subcontratación de consultoras dedicadas a la materia, pero durante la investigación realizada, se visualiza que existen pocas consultoras dedicadas a la felicidad organizacional, destacando la presencia de Beside Consultores, en la que su socio consultor Rodrigo Rojas fue el primer Gerente de la Felicidad en Latinoamérica en empresa Banco Estado Micro Empresas. Esta consultora acompaña a las organizaciones en la sensibilización, aplicación de encuesta y desarrollo del plan de trabajo, pero al estar asociada con la plataforma The Happiness Index, con presencia en más de 100 países en el mundo la hace poco cercana y poco flexible, ya que los datos son procesados en Reino Unido con estándares internacionales, lo que no siempre va en línea con el estándar nacional.

Con todo lo planteado Consultora Happy Work presenta un Plan de Negocio que permita a las empresas, de manera fácil y cercana, avanzar en la implementación de un departamento de felicidad organizacional, entregando valor con un acompañamiento cercano y flexible, permitiendo además dar sostenibilidad en el tiempo.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

La industria a la que pertenece consultora Happy Work está asociada directamente a servicios de consultorías en áreas de recursos humanos.

En Chile el Registro SEP² de Empresas consultoras agrupa a más de 60 empresas, entre las que se destacan principalmente servicios de gestión de personas, selección de ejecutivos, gestión del cambio, servicios de outsourcing, consultoría para directivos y diagnóstico de empresas.

Las tres consultoras más grandes registradas son:

1. 4T Management Solutions, que declara *“Somos una consultora integral de Desarrollo Organizacional, foco en atracción, selección, retención, desarrollo, coaching, sucesión & promoción”*
2. Grupo Alcansa, que declara *“Somos expertos en Capital Humano. Fuerte competidor dentro del rubro de Recursos Humanos, destacando por calidad de servicio, cumplimiento con clientes y trabajadores y transparencia”*.
3. Anguita Consultores, declara que *“Acompaña a las organizaciones y a las personas en los procesos de cambio organizacional”*.

Con ello se puede concluir que en Chile es escasa la presencia de consultoras focalizadas en implementar departamentos de felicidad organizacional en las empresas, ya que el foco está puesto en la gestión de personas y gestión del cambio.

Es importante mencionar que en el último periodo existe una tendencia en el desarrollo de formación académica en relación a Felicidad Organizacional, tal como se evidencia en la Universidad Católica, Universidad de Chile, Universidad de los Andes y Universidad Adolfo

² Registro SEP de Empresas Consultoras o listado de empresas especialistas en selección de ejecutivos y/o Head Hunter constituye un mandato emanado de los Instructivos Presidenciales N°12 de 2000 y N°6 de 2006, y del Código SEP, que establecen criterios y políticas de personal para las empresas del sector estatal, en materias tales como, selección, contratación, remuneraciones e indemnizaciones, estando el Sistema de Empresas obligado a mantener un “registro” o “listado” de empresas consultoras en materia de selección de ejecutivos, a fin de que las empresas sujetas a su evaluación de gestión puedan consultarlo en la contratación de algún ejecutivo.

Ibáñez, que ya tienen implementado en su oferta de servicios, cursos y diplomados en gestión de personas y felicidad organizacional.

2.1.1. Análisis PESTEL

Para tener un contexto más claro sobre el entorno global, se realiza un análisis PESTEL

Tabla 1 - Análisis PESTEL

Factores	Variables	Evaluación
Políticos	Políticas gubernamentales que impulsan el desarrollo y puesta en marcha de proyectos de emprendedores y Pymes (Ley 20.416 Fija Normas especiales para empresas de menor tamaño)	Oportunidad
Económicos	El bajo crecimiento de la economía del país podría impactar en el crecimiento del negocio y en la disposición a que tengan las empresas de contratar los servicios.	Amenaza
Socio-cultural	Aumento de la demanda de trabajadores por el cuidado y bienestar de las personas (informe de Desarrollo Social 2022, Ministerio de Desarrollo Social y Familia)	Oportunidad
Tecnológicos	Fuerte aumento en el uso de Apps y soporte tecnológico por parte de las empresas. El 99% de más grandes empresas utilizan dispositivos tecnológicos para su gestión diaria (Informe General de Resultados: Encuesta de uso y acceso a Tecnología de Información y Comunicación en empresas, año 2018, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo)	Oportunidad
Ecológicos	Gestión a través de recursos tecnológicos, que disminuyen el impacto ambiental con el exceso de residuos. Estudios señalan que por cada kilo de papel producido se emiten 3,3 Kg de CO2 (Asociación Española de pasta, papel y carbón, año 2018)	Oportunidad
Legales	En enero 2023 entró en vigencia nuevo Cuestionario de Evaluación de Ambiente Laboral (CEAL –SM), obligatorio para todas las empresas. Este instrumento busca identificar y medir los factores de riesgos psicosociales en el trabajo.	Oportunidad

(Fuente Elaboración propia 2023)

El análisis PESTEL permite tener una visión anticipada para observar que la tendencia que existe en el mercado es focalizarse en el cuidado de los trabajadores, pensando en que la felicidad organizacional podría ser clave en los factores definidos anteriormente. La única amenaza que se visualiza tiene que ver con los factores económicos, ya que no todas las

empresas tendrían disposición a pago, es por eso que este Plan de Negocios está pensado inicialmente en empresas con ventas anuales por sobre las 100 mil UF.

2.1.2. Análisis 5 Fuerzas de PORTER

Para complementar el análisis de micro entorno del negocio, se analizan las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 2 - Análisis 5 fuerzas de PORTER

Factores	Variables	Evaluación
Poder de negociación de los Clientes	No existe mucha oferta en el mercado. Los clientes están en la búsqueda de soluciones fáciles para la entrega de beneficios a los trabajadores. Servicio con tendencia a ser implementado en las empresas	Medio
Poder de Negociación de Proveedores	En el mercado existe una gran cantidad de proveedores de Apps, plataformas tecnológicas, seminarios y consultorías, que pueden ser parte de los proveedores de Happy Work	Bajo
Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	La Empresa puede sustituir el servicio de consultoría de felicidad organizacional, realizando la gestión con recursos propios (gestión interna), que sean capacitados gracias a la alta oferta de cursos y diplomados que se están impartiendo por reconocidas casas de estudios del país. Sin embargo, no serían parte del Círculo Happy Work.	Medio
Amenaza de entrada de nuevos entrantes	Dado que la tendencia en Chile es que aumente la demanda de este servicio a largo plazo, es muy probable que ingresen nuevos competidores al mercado, a través de consultores de recursos humanos, consultores independientes y desarrollo de nuevas tecnologías.	Alto
Rivalidad de los competidores actuales	Si bien en el mercado existe una amplia gama de consultoras que ofrecen distintos tipos de asesorías, Happy Work se focaliza en el acompañamiento de las empresas en la implementación de un departamento de felicidad organizacional.	Baja

Fuente: Elaboración propia 2023

Dado el análisis realizado, la atractividad de la industria es medio, ya que el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad de competidores son bajos. A su vez, el poder de negociación de los clientes y sustitutos queda en una evaluación medio, ya que, si bien no existe mucha oferta en el mercado que le permita al cliente negociar, el servicio que se

ofrece no es primera necesidad y puede ser implementado internamente. Finalmente, dado que la tendencia en Chile es que a largo plazo aumente la demanda de los servicios que ofrece Happy Work, es muy probable que ingresen nuevos competidores al mercado.

2.1.3. Competidores

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los principales competidores de consultora Happy Work con la evaluación de distintos atributos.

Tabla 3 - Competidores de Happy Work

Empresa	Servicios					Soporte		
	Beneficios	Selección	Cultura Organizacional	Liderazgo	Felicidad Organizacional	Web	Apps	Talleres
Betterfly	X					X	X	X
Bonusly			X			X		X
Profit.co	X					X		X
Clarity Wave			X			X		X
Building Happiness					X	X	X	X
Dodo	X					X	X	X
Beside Consultores			X	X	X	X	X	X
Mediclic	X					X	X	
In House (*)						X		X
Happy Work					X	X		X

(*) Desarrollo e implementación por parte de la empresa (Fuente: *Elaboración propia 2023*)

Algunas características de sus competidores:

- Betterfly, concentra beneficios para los trabajadores de las empresas, a la medida de cada cliente.
- Bonusly, es un programa de reconocimiento y recompensas, divertido y personal que busca fortalecer la cultura de las empresas y mejorar la implicación del empleado.
- Profit.co, es una plataforma para implementar OKR (Software que ayuda a ejecutar la estrategia organizacional). Es un software fácil de adoptar y usar. Profit.co representa una experiencia de usuario que integra el aprendizaje mientras ejecuta tu estrategia.

- Clarity Wave, es una metodología que busca construir cultura organizacional distintiva, con el fin de atraer y retener talentos, producción y rendimiento a alto nivel y lograr objetivos críticos de la organización.
- Building Happiness, busca reconocer a aquellas organizaciones que tienen la felicidad de sus colaboradores en el centro y quieren aportar en la sociedad.
- Dodo, es una plataforma online con herramientas y beneficios para la salud mental y el bienestar de los colaboradores y familias.
- Beside Consultores, busca implementar un modelo de gestión de felicidad organizacional que permita intervenir los factores claves que potencian la experiencia de los trabajadores.
- Mediclic, es una plataforma de beneficios de salud para los trabajadores, con acceso a telemedicina cuando lo requiera el colaborador.

Como se visualiza en tabla anterior y la descripción de las consultoras, Happy Work tiene pocos competidores directos, ya que no existen muchas empresas dedicadas a trabajar en Felicidad Organizacional, a pesar de que esto es una tendencia en el mercado Chileno.

Es por eso que el foco de consultora Happy Work es acompañar a las empresas en la implementación de departamentos Felicidad Organizacional, con metodologías simples, procesos flexibles y cercanos, generando un acompañamiento permanente, entregando material y contenido que permita a las organizaciones dar sostenibilidad en el tiempo.

2.2. Clientes

Según el análisis de mercado realizado, los clientes a los cuales están dirigidos los servicios de consultora Happy Work deben cumplir con las siguientes características:

- Empresas que tengan incorporado en su cultura organizacional el cuidado y bienestar de sus trabajadores, o en su defecto, que tengan interés por el tema.
- Tamaño de la empresa: aquellas que tienen más de 200 trabajadores contratados
- Ventas anuales de la empresa: sobre las 100 mil de UF
- Sector económico/ rubro: Minería y Financiero
- Distribución Geográfica: Región Metropolitana

Con lo anterior, se espera comenzar trabajando con las 30 empresas del sector definido, 14 de mundo Financiero (Bancos) y 16 del mundo Minero (Mineras más grandes de Chile)

La decisión de elegir este segmento de clientes está dada por el interés de estas empresas en relación al bienestar de sus trabajadores, su capacidad de pago, por el impacto en el volumen de trabajadores y por la ubicación geográfica, lo que permitirá ser más eficientes en la cobertura y entrega de servicios.

En la actualidad estas empresas tienen la aspiración de trabajar en el área de gestión de personas y bienestar de los trabajadores, poniendo a sus colaboradores en el centro de los procesos, con el fin de mejorar su desempeño, tal como se observa en:

- Banco de Crédito e Inversiones, fue premiada en el año 2023 como una de las empresas más felices para trabajar en Chile, según el ranking de consultora Building Happiness.
- Banco Estado (Banca Microempresas), fue la primera empresa en Latinoamérica en crear el departamento de felicidad organizacional.
- Empresa Codelco, que pone al servicio de sus trabajadores plataforma Mediclic, para apoyarlos en salud integral y bienestar en el trabajo.

Con lo anterior, se observa que este segmento de empresas está dispuesto a invertir en felicidad organizacional.

Banco Estado y Banco Crédito e inversiones (BCI) se encuentran trabajando en factores de felicidad organizacional, desarrollando áreas específicas dentro de la organización y entregando beneficios que ponen al colaborador en el centro de la organización. BCI por ejemplo, actualmente trabaja con consultora Building Happiness. En la práctica, ya inició el cambio de reducción de jornada laboral a 40 horas semanales.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

En esta etapa se presenta la descripción de la empresa, modelo de negocio y los factores diferenciadores de consultora Happy Work.

3.1. Descripción de la empresa

Consultora Happy Work está focalizada en entregar un servicio integral que permita a las empresas implementar un departamento de Felicidad Organizacional, que contribuya a mejorar el desempeño de las organizaciones, dejando capacidad instalada en la empresa, facilitando el desarrollo de líderes y trabajadores, desarrollando contenido para la organización que le permita sostenibilidad en el tiempo, a través de metodologías simples, procesos flexibles y cercanos, generando un acompañamiento permanente.

3.2. Análisis VRIO

Con el fin de obtener un análisis estructurado sobre los recursos y capacidades que proporcionan ventaja competitiva a consultora Happy Work, se realiza un análisis VRIO:

- **Valor:** Habilidades y nivel de conocimiento de los profesionales que conforman la empresa en relación con la felicidad organizacional, generando valor en el desarrollo de la oferta de servicios (Si).
- **Rareza:** Es un servicio escaso en el mercado, que permite integrar distintas áreas de gestión de personas, beneficios y sostenibilidad, instalando un modelo que genera tendencia, pero que no está explotado en el mercado (Si).
- **Inimitabilidad:** Se entrega un servicio valioso e innovador, difícil de imitar por la competencia, ya que estos no poseen los conocimientos ni la experiencia (Si).
- **Organización:** posee la capacidad para optimizar sus recursos y capacidad, desarrollando contenido que permitirá una oferta de servicios con usabilidad transversal para los usuarios empresas (Si).

Tabla 4 - Análisis VRIO

V (Valor)	R (Rareza)	I (Inimitabilidad)	O (Organización)	Valoración
No				Desventaja competitiva
Si	No			Paridad competitiva
Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva sin explotar
Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Si: posee la característica / No: no posee la característica (Fuente: Elaboración propia 2023)

Al realizar el análisis VRIO de consultora Happy Work, se observa que posee las cuatro características definidas, por tanto los recursos y capacidades que posee le ayudan a diferenciarse de la competencia, generando una **ventaja competitiva sostenible** en el tiempo.

3.3. Modelo de Negocios

Para la construcción del modelo de negocio se utiliza el análisis de 3 pilares fundamentales:

- **Quién**
 - Segmento de empresas con más de 200 trabajadores contratados.
 - Rubro Financiero y Minería con casa matriz en la Región Metropolitana.
 - Empresas con ventas por sobre las 100 mil UF al año.
 - Preocupada por el cuidado y bienestar de sus trabajadores.
- **Qué**
 - Servicios de consultoría para la implementación de un departamento de felicidad organizacional en las empresas.
 - Servicios de consultoría para el acompañamiento de empresas a largo plazo, que entregue sostenibilidad en el tiempo.
- **Cómo**
 - Equipo de psicólogos consultores con experiencia en el desarrollo e implementación en departamentos de felicidad organizacional.
 - Metodologías simples, coach en terreno, procesos flexibles y cercanos es un modelo propio o estándar.
 - Modelo de acompañamiento a largo plazo, generando material técnico, foros para compartir buenas prácticas y seminarios/ webinars con entrega de información. Esta es la métrica de tracción clave del plan de negocios, que

debe lograr que las empresas comprendan el Plan N°2: Sostenibilidad del Departamento de Felicidad Organizacional

3.4. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Se comenzará con un piloto en un área funcional de una compañía Minera que desarrolla sus operaciones en el norte de Chile, pero cuya área seleccionada se encuentra en la Región Metropolitana, implementando un departamento de Felicidad Organizacional, lo que permitirá probar las metodologías e incorporar las mejoras que sean necesarias. Luego de ello, el foco estará puesto en vender los servicios de consultora Happy Work en empresas del rubro minería y financiero, que tengan más de 200 trabajadores.

Con el fin de poder detectar y desarrollar oportunidades de crecimiento de consultora Happy Work, se utiliza Matriz de Ansoff mediante la combinación de sus cuatro variables, productos actuales o productos nuevos con mercados actuales o mercados nuevos.

Tabla 5 - Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	<p>Penetración de mercado</p>	<p>Desarrollo de productos Rubro: Minería / Financiero Productos: Implementación y Sostenibilidad</p>
	Nuevos	<p>Desarrollo de mercado Rubro: Comercio/ retail y Logística/ distribución Productos: Implementación y Sostenibilidad</p>	<p>Diversificación</p>

Fuente: Elaboración propia 2023

En un comienzo se utilizará la **estrategia de desarrollo de productos**, a través de:

- Asesoría de consultora Happy Work que permita a las empresas implementar un departamento de felicidad organizacional.
- Asesoría de consultora Happy Work que permita a las empresas dar sostenibilidad en el tiempo de los departamentos de felicidad organizacional

En el año 1 de puesta en marcha, consultora Happy Work pretende desarrollar las metodologías y la puesta en marcha del piloto, con una venta acumulada de 5 empresas al término del primer año. Luego su crecimiento será de un 3% anual. Posteriormente, se iniciará el escalamiento del negocio a través de la estrategia de desarrollo de mercado, utilizando los mismos productos ya existentes pero expandiendo la venta hacia otros mercados en Chile, específicamente con la incorporación de clientes de empresas de otros rubros, tal como comercio/ retail y logística/ distribución, que comprende 140 clientes más en el tubo de negocios para la venta.

Tabla 6 – Escalamiento de Productos

Tipo de Plan	Año 1	Año 3	Año 5
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	5	13	14
Plan 2: Sostenibilidad	0	8	12

(Fuente: Elaboración propia 2023)

3.5. RSE y sustentabilidad

En la actualidad, la Norma Chilena ISO 26.000 define la responsabilidad social como la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético, que sea consistente con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar general de la sociedad. Es por ello que consultora Happy Work busca ser un actor relevante en contribuir en dicho desarrollo, logrando acompañar a las empresas en la implementación de acciones que involucren la preocupación por los trabajadores y su bienestar, contribuyendo de esta manera en forma indirecta en el bienestar de la sociedad.

Considerando que hoy en día los niveles de estrés se ven muy afectados por el entorno socio-económico (Termómetro Salud Mental/ Achs-UC, noviembre 2022), tener una organización preocupada de la felicidad de sus trabajadores en el ámbito laboral, impacta de manera positiva la salud mental de la sociedad en general.

4. Plan de Marketing

“Happy Work es una consultora dedicada a ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño, a través de la instalación de un departamento de felicidad organizacional que sea sostenible en el tiempo”

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos del Plan de Marketing para consultora Happy Work son los siguientes:

4.1.1. Desarrollar un plan de medios

Que permita contactar al 100% del mercado objetivo en los primeros 24 meses, a través de:

- a. Difusión permanente productos y servicios en LinkedIn, focalizado en el público de interés.
- b. Participación en Círculos de Gerente de Recursos Humanos.

4.1.2. Aumentar la participación de mercado de consultora Happy Work,

Logrando ingresar con sus servicios a 16 de 30 empresas en un periodo de 24 meses, alcanzando el 53% de participación del mercado objetivo, mediante:

- a. Envío de carta de presentación con brochure del servicio a todos los clientes del mercado objetivo.
- b. Seguimiento de la recepción de la información y aclaración de dudas, a través de llamado directo a la contraparte empresa.
- c. Concretar reunión de ventas con stakeholders de interés de cada empresa.

4.2. Estrategia de segmentación

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos estratégicos del Plan de Marketing es posicionar a Happy Work como la consultora encargada de la implementación de departamento de felicidad organizacional en al menos el 53% de las empresas de interés en los primeros 3 años de puesta en marcha. Para ello, se ha considerado implementar una

estrategia de segmentación diferenciada y personalizada, que permita centrar todos los esfuerzos en estos clientes, maximizando la efectividad de campañas publicitarias, la llegada a clientes y la mejora continua permanente.

La estrategia de segmentación está dirigida a Cliente Empresa B2B y se clasificará en el macrosegmento aquellas empresas que tienen las siguientes características:

- Tamaño de la empresa: aquellas que tienen más de 200 trabajadores contratados.
- Ventas: por sobre las 100 mil UF al año.

Y en el micro segmento estarán consideradas las siguientes características:

- Sector económico/ rubro: Minería y Financiero.
- Distribución Geográfica: empresas con casa matriz en la Región Metropolitana.

Como complemento al análisis anterior, se realiza una segmentación por arquetipo, para identificar grupos de trabajo.

- **Grupo 1: Empresas interesadas en implementar departamento de Felicidad Organizacional**

Empresas sobre 200 trabajadores del rubro minería y financiero. Con casa matriz en la Región Metropolitana. Interesadas en avanzar en la implementación de departamentos de Felicidad Organizacional.

- **Grupo 2: Empresas sin mucho conocimiento departamentos de Felicidad organizacional**

Mismas características del grupo 1, sin embargo, son empresas que no tienen conocimiento de la importancia de crear un Área de Felicidad Organizacional. Son empresas que solo cumplen con lo regulatorio en términos del cuidado de los trabajadores, como ejemplo implementación de Protocolo Psicosocial, pero no tienen encuestas de clima laboral, ni áreas de bienestar desarrolladas e implementadas.

Para poder identificar estos grupos de clientes, Happy Work participará en las reuniones de Círculo de Personas y Organización de la Corporación Privada Icare.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Para consultora Happy Work, un departamento de felicidad organizacional es el responsable de diseñar, gestionar, optimizar y alinear las mejores prácticas dentro de la organización, con un enfoque sistemático y centrado en las personas, que permita mejorar el desempeño y productividad de sus colaboradores.

A continuación, se detalla la oferta de servicios que consultora Happy Work ofrece a las empresas:

Plan N°1: Diagnóstico e Implementación Departamento de Felicidad Organizacional

1. Diagnóstico

- a. Encuesta: Se realiza una encuesta en digital o impresa al 100% de los colaboradores del área a abordar. Tiempo máximo requerido: 30 minutos (ver detalle de encuesta en Anexo N° 4).
- b. Entrevistas: consultor a cargo de la implementación realizará entrevista focalizadas a los líderes de la organización, Tiempo requerido 60 minutos por entrevista (ver detalle de entrevista en Anexo N° 5).
- c. Focus Group: consultor a cargo realizará grupos focales con trabajadores de la organización o área involucrada. Máximo 10 participantes. Tiempo requerido 90 minutos por focus group (Ver detalle de focus group en Anexo N° 6).
- d. Informe con resultados de diagnóstico y pasos a seguir con los líderes

2. Implementación

- a. Trabajo con los líderes de la organización con evaluación 360° con el apoyo de coach, que permitirá a través de su acompañamiento semanal, identificar los espacios de mejora y entregar herramientas a los líderes para trabajar en felicidad de manera integral.
- b. Taller de Leading with Happiness, este taller está pensado en entregar herramientas a los líderes de la organización, para avanzar con sus equipos focalizado en la felicidad organizacional.

- c. Taller de Team Building, este taller permitirá a los líderes de la organización construir y potenciar el trabajo en equipo.
- d. Reportabilidad mensual del avance y alertas en los desvíos al cumplimiento

Plan N°2: Sostenibilidad del Departamento de Felicidad Organizacional

1. Círculo Happy Work

A través de una plataforma en línea, las empresas podrán levantar consultas y compartir buenas prácticas. Esta plataforma estará liderada por equipo de consultora externa de apoyo, con la supervisión de consultor de Happy Work.

2. Webinars y Talleres

Se realizarán talleres mensuales presenciales o webinars, según necesidad, con temáticas de interés para el departamento de felicidad organizacional de las empresas, liderados por equipo de consultora externa de apoyo, con la supervisión de consultor y Gerente de Comercial de Happy Work.

3. Contenido Técnico y Material de Apoyo

Mensualmente se enviará al cliente, vía correo electrónico, un reporte con contenido técnico actualizado y que consolide todas las preguntas frecuentes, respuestas, buenas prácticas y tendencias del mercado asociado a felicidad organizacional. Esto también estará disponible en repositorio de web Happy Work, con acceso solo para las empresas que tengan contratado el Plan N°2.

4.4. Propuesta de Valor

Happy Work es una consultora dedicada a ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño, a través de la instalación de un departamento de felicidad organizacional que sea sostenible en el tiempo.

Es por ello, que Happy Work no solo realiza la implementación de un departamento de felicidad organizacional, sino que también entrega a las empresas las estrategias que

permitan mejorar los actuales niveles de felicidad laboral, facilita el proceso de implementación y desarrollo del plan, manteniendo un acompañamiento por el tiempo que la empresa estime conveniente, para dar sustento y continuidad en el tiempo.

Tabla 7 - Propuesta de Valor

Beneficio Básico	Producto Real	Producto Aumentado
Diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en Felicidad Organizacional.	Metodologías que permiten a la empresa implementación de un departamento de Felicidad Organizacional,	Programa de acompañamiento a largo plazo que genere sostenibilidad en el tiempo, que permita a la empresa mantener vigente el departamento de Felicidad Organizacional.

(Fuente: Elaboración propia 2023)

4.5. Estrategia de Precio

Los productos de consultora Happy Work estarán estandarizados y paquetizados por plan de servicios a implementar, definiendo dos planes a disposición de las empresas, sin diferenciar por cantidad de trabajadores. El requisito es que la empresa tenga contratados a 200 trabajadores o más.

El precio es estándar según el paquete seleccionado por el cliente y no existe una diferenciación de precio por cantidad de líderes a capacitar, ya que se espera que el psicólogo consultor sea capaz de formar a los líderes en talleres focalizados, según las horas disponibles para cada cliente.

Tabla 8 - Productos y Precios

Plan	Precio	Comentarios
Plan N°1 Diagnóstico e Implementación departamento de felicidad organizacional	\$30.624.790	Precio por paquete completo 6 meses de implementación
Plan N°2 Sostenibilidad departamento de felicidad organizacional	\$28.989.440	Precio por servicio anual Se debe renovar todos los años

(Fuente: Elaboración propia 2023)

Al realizar un comparativo de precios de los principales competidores de consultora Happy Work con el producto básico de cada empresa, se puede observar que existe una diferenciación en precios, según el servicio a entregar y la cantidad de trabajadores que tendrá alcance.

Tabla 9 - Precios Principales Competidores

Plan	Descripción	Precio Anual	
		200 trabajadores	500 trabajadores
Happy Work	Consultora felicidad organizacional	\$30.624.790	\$30.624.790
Betterfly	Plataforma de beneficios 0,20 UF por trabajador por mes (\$36.042 valor UF)	\$17.300.160	\$43.250.400
Bonusly	Cultura organizacional 2,7 dólares por trabajador por mes (valor dólar a \$848)	\$5.495.040	\$13.737.600
Profit.co	Plataforma de beneficios 9 dólares por trabajador por mes (valor dólar a \$848)	\$18.316.800	\$45.792.000
Clarity Wave	Cultura organizacional 9 dólares por trabajador por mes hasta 500 trabajadores (valor dólar a \$848)	\$45.792.000	\$45.792.000
Building Happiness	Felicidad organizacional \$250.000 para poder acceder a plataforma de encuesta hasta 500 trabajadores. Luego los valores varían según el plan de acción y el número de trabajadores. Tiene fecha de inicio implementación previamente definida en el año	Valor real desconocido	Valor real desconocido
Dodo	Plataforma de beneficios Sin costo para acceder, pero solo se presentan descuentos de distintos productos	Valor real desconocido	Valor real desconocido
Beside Consultores	Cultura organizacional Acceso a Newsletter con información sin costo. Los precios se calculan según plan a contratar y cantidad de personas. Es a la medida por lo que no está disponible fácilmente	Valor real desconocido	Valor real desconocido
Mediclic	Plataforma de beneficios para acceder a descuentos de salud, bienestar y otros.	Valor real desconocido	Valor real desconocido

(Fuente: Elaboración propia 2023)

No obstante, la diferenciación por precio, consultora Happy Work no pone en riesgo la calidad del servicio a entregar, ya que se mantiene el estándar definido a través de profesionales destinados al acompañamiento de la empresa y con experiencia en la materia.

4.6. Estrategia de Distribución

Como estrategia de distribución se considera poner a disposición de las empresas los servicios de consultora Happy Work a través de visitas, asesorías presenciales, medios digitales y soporte tecnológico.

Las visitas permitirán realizar el diagnóstico, implementación y asesoría integral, así se podrá evaluar en terreno el avance y la efectividad del servicio. También se considera poner a disposición la página web de la consultora y utilización de redes sociales, para mantener informado a los clientes, sobre servicios disponibles, novedades, tendencias, preguntas y respuestas y compartir buenas prácticas con otras empresas.

La estrategia de distribución contempla la entrega del servicio a través de proveedores exclusivos, ya sea propios de la consultora o como una alianza estratégica con profesionales expertos en la materia.

Para llevar la relación con clientes se dispone de un Jefe de Servicios y Operaciones, quien será el nexo entre consultora Happy Work y las distintas empresas. Además de liderar el trabajo del psicólogo consultor y coordinar los recursos necesarios para la correcta implementación de cada plan.

4.7. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación y ventas de servicios de consultora Happy Work se realizará a través de la implementación de cinco líneas de trabajo, que permitirán la llegada a distintos clientes y la apropiabilidad de estos.

- **Estrategia de Lanzamiento:** Para dar a conocer a consultora Happy Work y sus servicios diferenciados, se pretende realizar un kick off presencial invitando a gerentes de personas de las distintas empresas según segmentación de clientes realizada. Para ello, se espera invitar a los gerentes de recursos humanos de las empresas del segmento objetivo, que participan en Círculo de Personas y Organización de la Corporación Privada Icare.
- **Estrategia de Posicionamiento de Marca:** A través de la presentación de beneficios y productos distintivos de la consultora.
- **Estrategia de Relaciones Públicas y Redes Sociales:** Generando alianzas con distintas instituciones privadas dedicadas a beneficios y cuidado de los trabajadores, tal como cajas de compensación, mutualidades de empleadores, entre otras. Además, de la difusión y publicidad en redes sociales LinkedIn, destacando los beneficios y resultados obtenidos con la implementación de los servicios de Happy Work.
- **Estrategia de Marketing Digital:** En la actualidad, el mundo digital está en constante evolución y crecimiento, por lo que se hace necesario que consultora Happy Work se adhiera a las nuevas tecnologías, que permitan dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los clientes. Para lograr expandir la posición en el mercado, se utilizarán espacios en los principales buscadores, de tal modo que cuando una empresa requiera y busque asesoría, consultora Happy Work sea una de las primeras opciones durante la búsqueda.
- **Estrategia de Responsabilidad Social:** Que permita mostrar cómo la intervención de consultora Happy Work influye positivamente en el entorno laboral. Mejorando la visibilidad de la marca y empresas que implementen los servicios, posicionando la preocupación por los trabajadores en la línea gerencial.

4.8. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Consultora Happy Work comenzará sus operaciones en el área funcional de una reconocida empresa Minera. Una vez finalizado el piloto, se realizará un escalamiento discreto con la incorporación de nuevas empresas que estén interesadas en abordar los temas de felicidad organizacional y que a la vez tengan la disposición a pago del servicio.

Durante el primer semestre del año 1 de inicio de consultora Happy Work, se trabajará en el desarrollo de metodologías y el piloto, comenzando en el segundo semestre del mismo año con la venta de los servicios. En el año 2 se estima avanzar con la venta de una empresa cada mes en el Plan N°1 y al término de la implementación de cada programa, comenzar con la venta del Plan N°2. Se espera que en el segundo año se realice la venta de 4 metodologías de Plan N°2 Sostenibilidad.

Tabla 10 - Estimación de Ventas

Tipo de Plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	5	12	13	13	14
Plan 2: Sostenibilidad	0	4	8	11	12

(Fuente: Elaboración propia 2023)

Se espera que el crecimiento de Happy Work sea de un 3% anual a partir del segundo año, alcanzando en el año 3 de inversión el 86% del mercado objetivo. Para el cálculo se utiliza el supuesto financiero descrito en Plan Financiero, punto 7.1 y Tabla 16 Supuestos para cálculos financieros.

Tabla 11 - Empresas Mercado Objetivo

Bancos en Chile		Mineras en Chile	
Banco de Chile	Plataforma de beneficios	Codelco-Chile	Plataforma de beneficios
Banco Internacional	Plataforma de beneficios	S.C.M. El Abra	Plataforma de beneficios
Scotiabank Chile	Plataforma de beneficios	S.C.M Candelaria	Plataforma de beneficios
Banco de Crédito e Inversiones	Empresa más feliz de Chile año 2023	Minera Escondida Ltda.	Plataforma de beneficios
Banco Bice	Plataforma de beneficios	Cia. Minera Cerro Colorado Ltda.	Plataforma de beneficios
HSBC Bank	Plataforma de beneficios	Empresa Minera Mantos Blancos S.A.	Plataforma de beneficios
Banco Santander Chile	Plataforma de beneficios	Cia. Sur Andes.	Plataforma de beneficios
Banco Itaú Chile	Plataforma de beneficios	S.C.M. Doña Inés de Collahuasi	Plataforma de beneficios
Banco Security	Plataforma de beneficios	Cía. Minera Lomas Bayas	Plataforma de beneficios
Banco Falabella	Plataforma de beneficios	Minera Los Pelambres Ltda.	Plataforma de beneficios
Banco Ripley	Plataforma de beneficios	Minera El Tesoro	Plataforma de beneficios
Banco Consorcio	Plataforma de beneficios	Minera Michilla S.A.	Plataforma de beneficios
Banco BTG Pactual Chile	Plataforma de beneficios	Cia. Minera Zaldivar	Plataforma de beneficios
Banco Estado	GPTW y BEME Subgerencia de la felicidad	Quebrada Blanca	Plataforma de beneficios

(Fuente: Elaboración propia)

Ver detalles en Anexo N°1 Segmentación de Mercado.

4.9. Presupuesto de Marketing y cronograma

El desarrollo de planes y contenido que ofrece consultora Happy Work se realizarán durante el primer año de constitución de la sociedad, al igual que el piloto del plan. A partir del segundo semestre del Año 1, se iniciará una estrategia de marketing para la venta de servicios, a través de puesta en marcha, Kick Off y campañas publicitarias.

Para el presupuesto de marketing se definen las siguientes acciones:

1. Puesta en Marcha y Kick Off

Se realizará un lanzamiento de los servicios de consultora Happy Work, a través de un evento presencial. Se invitará a los gerentes de recursos humanos de empresas del segmento objetivo

Costo Único: \$2.000.000.-

2. Campañas publicitarias

- Publicidad y propaganda a través de redes sociales LinkedIn:
Costo Mensual: \$500.000.-
- Página Web con información
Costo Mensual: \$83.333.-

A continuación se entrega un detalle de la estimación anual de los gastos de marketing.

Tabla 12 – Estimación Anual (Valores en miles de pesos)

Categorías	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puesta en Marcha y Kick Off (única vez)	\$ 2.000	2.000	0	0	0	0
Publicidad y porpaganda (redes sociales)	\$ 500	3.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Pagina Web (dominio, desarrollo y atención)	\$ 83	500	1.030	1.061	1.093	1.126

(Fuente: Elaboración propia 2023 – Precios anuales ajustados de acuerdo a supuesto de inflación)

5. Plan de Operaciones

Los detalles de este capítulo se describen en Plan de Negocios “La Felicidad y el Éxito en las Organizaciones” Parte II.

Consultora Happy Work espera implementar departamento de felicidad organizacional en empresas definidas como mercado objetivo detallado en el punto 2.- Análisis de la Industria, Competidores, Cliente.

La operación se iniciará con la implementación del equipo de proyecto y la selección de dos líderes de felicidad dentro de la organización. Luego se realizará un levantamiento de información de la empresa referente a gestión de personas, para lograr customizar diagnóstico y servicios requeridos, a través del desarrollo de un plan de acción específico.

5.1. Estrategia y alcance

Consultora Happy Work iniciará sus operaciones con casa matriz en la ciudad de Santiago. La venta de servicios estará disponible en página web y redes sociales, a través de un canal remoto se enviarán propuesta a distintos clientes de venta B2B,

5.2. Modelo de Operaciones

Happy Work operará con metodologías propias, que serán desarrolladas de manera interna:

- a. Piloto: En una compañía Minera, con el fin de probar las herramientas.
- b. Desarrollo de Metodologías: Happy Work operará con metodologías propias, que serán desarrolladas por el equipo de Psicólogos Consultores y Jefe de Servicios y Operaciones.
- c. Proceso de sostenibilidad: Una vez finalizada la implementación del departamento de felicidad organizacional, se invitará a la empresa a continuar con el Plan N° 2 Sostenibilidad.
- d. Página web y redes sociales: El desarrollo de página web y redes sociales estará externalizada a través de empresa Digital Agencia y Consultora.

- e. Capacitación equipo consultor: Para mantener actualizado el conocimiento del equipo, se realizará un programa de capacitación, seminarios y talleres.
- f. Cálculo de capacity: según estimación de la demanda.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación orientado a clientes

- a. Etapa Conocimiento: En esta primera etapa se darán a conocer los servicios.
- b. Etapa de Adquisición: Se espera impulsar una reunión con la gerencia de cada empresa.
- c. Etapa de Conversión: empresa compra Plan N°1 que ofrece consultora Happy Work.
- d. Etapa de Crecimiento: En esta etapa, el cliente ya ha conocido y utilizado los servicios de la consultora,
- e. Etapa de Retención: Una vez finalizada la venta e implementación de las metodologías propuestas para el cliente, se invitará a ser parte de Círculo Happy Work.
- f. Etapa de Reactivación: Esta fase del ciclo permite ir a recuperar a aquellos clientes hayan dejado de comprar los servicios de consultora Happy Work.

5.4. Dotación

En la primera etapa de constitución de la sociedad y creación del programa, que corresponde al primer semestre de iniciado el proyecto, se espera contar con Gerente General/ Proyecto, Gerente Comercial y Psicólogo Consultor. A partir del segundo semestre se considera incorporar al staff al Jefe de Servicio y Operaciones, Ejecutivo Vendedor y Administrativo Comercial Contable.

Tabla 13 - Dotación y Equipo Requerido por Año

Categorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Proyecto	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1
Psicólogo consultor	1	2	2	2	2
Jefe de servicios y operaciones	1	1	1	1	1
Ejecutivo vendedor	1	1	1	1	1
Administrativo Comercial Contable	1	1	1	1	1
Total Profesionales por año	6	7	7	7	7

(Fuente: Elaboración propia 2023)

6. Equipo del Proyecto

Los detalles de este capítulo se describen en Plan de Negocios “La Felicidad y el Éxito en las Organizaciones” Parte II.

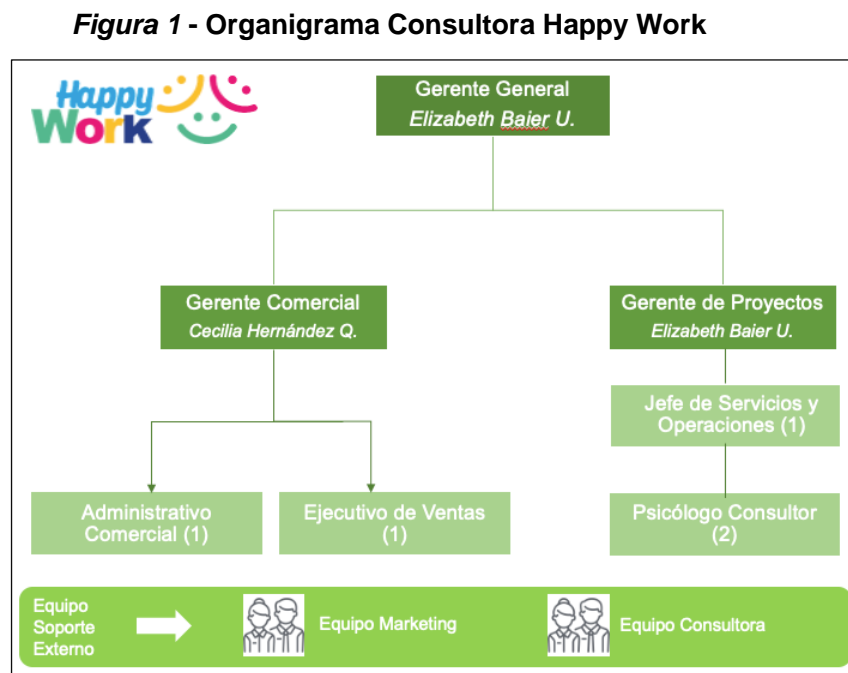
Para la implementación del proyecto se identifican dos equipos (equipo gestión y estructura organizacional).

6.1. Equipo Gestor

- **Cecilia Hernández Q., Gerente Comercial**
Ingeniero en Prevención de Riesgos, con 15 años de experiencia en la atención de clientes y desarrollo de planes de trabajo sistemático.
- **Elizabeth Baier U., Gerente de Proyectos/ Gerente General**
Ingeniero Civil Industrial, con 20 años experiencia en el desarrollo de proyectos para empresas mineras.

6.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se detalla en la siguiente figura.



(Fuente: Elaboración propia 2023)

6.3. Incentivos y compensaciones

A continuación, se describe el plan de incentivos y beneficios de los trabajadores de consultora Happy Work

- Trabajo Híbrido, posibilidad de realizar trabajo a distancia a través de herramientas digitales.
- Reconocimiento Trimestral, como política de Happy Work se impulsa a trabajar desde el reconocimiento desde lo positivo y logros de los colaboradores.
- Plan de Capacitación, posibilidad de ser parte de los programas de capacitación.
- Desarrollo de Carrera, se espera que los colaboradores inicien su trabajo desde el área administrativa y puedan seguir creciendo en las áreas de ventas o consultoría.

6.4. Remuneraciones

- Sueldo base para todos los colaboradores según renta de mercado, ajustado anualmente conforme a IPC.
- En el caso de los vendedores, se sumará un incentivo adicional del 20% de su remuneración por cada cierre de cliente.
- Incentivos por sobre cumplimiento de metas.

7. Plan Financiero

Los detalles de este capítulo se describen en Plan de Negocios “La Felicidad y el Éxito en las Organizaciones” Parte II.

7.1. Supuestos Financieros

El plan financiero para Happy Work se confeccionó en base a los siguientes supuestos:

Tabla 14 - Supuestos para Cálculos Financieros

Item	Valor	Descripción
Impuesto Primera Categoría	27%	Art 20 DL 824, Ley de Impuestos a la Renta. Período 2019-2023.
IVA	19%	Impuesto de valor agregado Chile
UF	\$36.093,09	Valorización al día 03 de Julio de 2023
DOLAR	801,66	Valorización al día 03 de Julio de 2023
rf	5,38%	Tasa Libre de Riesgo. Bono a 5 años del Banco Central en peso chileno. Consultado el 03 de julio del 2023 ³ .
Rm	6,48%	Riesgo de mercado chileno, Damodaran Julio 2023 ⁴ .
Rf perpetuo	5,28%	Tasa Libre de Riesgo. Bono a 10 años del Banco Central en peso chileno. Consultado el 03 de julio del 2023 ⁵ .
beta	0,97	Damodaran; Beta sin deuda industria "Business & Consumer Services" Julio 2023 ⁶ .
Depreciación Computadores e impresoras	6 años	Basado en Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado SII
Depreciación Celulares	4 años	Basado en Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado SII
Premio Startup	4%	Damodaran; Premio Startup. Consultado el 03 de abril del 2023 ⁷ .
Premio por liquidez	3%	Premio por Liquidez - Fuente Universidad de Chile
PIB tendencial	2,2%	El PIB tendencial para los próximos diez años proyectado por el Banco Central ⁸ .

(Fuente: Elaboración propia 2023)

³ https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

⁴ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>

⁵ https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

⁶ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

⁷ <https://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/04/the-small-cap-premium-fact-fiction-and.html>

⁸ https://www.bcentral.cl/documents/33528/3909484/IPoM_Diciembre_2022.pdf/6b587a23-6c5c-b0a2-2510-5ae1cbf8e117

7.2. Plan de Inversiones

7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para comenzar a desarrollar el proyecto es de 55,1 millones de pesos, distribuidos según la siguiente tabla:

Tabla 15- Plan de Inversión Inicial (montos en miles de pesos)

PLAN INVERSIÓN INICIAL	T0
Gastos de Puesta en Marcha	
Gastos de Constitución de la Sociedad	\$ 1.000
Activos	
Celulares	\$ 1.140
Computadores	\$ 2.400
Impresora	\$ 388
Capital de Trabajo Año 1	
Capital de trabajo requerido	\$ 50.173
TOTAL PLAN INVERSIÓN INICIAL	\$ 55.101

(Fuente: Elaboración propia 2023)

7.3. Estimación de Ingresos

De acuerdo con lo definido en el punto 4.8, en el cual se realiza el cálculo del mercado objetivo, se establece que los ingresos propiamente tal se comenzaran a percibir a partir del segundo semestre del año 1.

En base a las capacidades de la compañía, y considerando que en los supuestos financieros se indica un crecimiento del 3% anual de ventas del Plan 1 y ventas del Plan 2 equivalente al 50% del Plan 1, el volumen de ventas del proyecto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 16- Estimación de Ventas Anuales por Tipo de Plan

Tipo de Plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	5	12	13	13	14
Plan 2: Sostenibilidad	0	4	8	11	12

(Fuente: Elaboración propia 2023)

La estimación del precio de venta de ambos servicios se realiza considerando el costo promedio de los planes durante el tiempo de evaluación, con un margen objetivo del 10%.

Tabla 17- Estimación de Precio de Venta (montos en miles de pesos)

Tipo Servicio	Costos	Margen sobre costo	Precio venta
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	27.841	10%	30.625
Plan 2: Sostenibilidad	26.354	10%	28.989

(Fuente Elaboración propia 2023)

La Tabla 17 muestra los ingresos estimados durante el primer año de operación y en la Tabla 18 se presentan los ingresos estimados del proyecto en el horizonte de 5 años.

Tabla 18 - Ingresos por Ventas Primer Año de Operación (montos en miles de pesos)

Ingresos	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total Año 1
Ingresos Plan 1	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124
Ingresos Plan 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos por Ventas	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124

(Fuente Elaboración propia 2023)

Tabla 19 - Ingresos por Ventas Proyecto (montos en miles de pesos)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Plan 1	153.124	389.878	413.622	438.811	465.535
Ingresos Plan 2	0	129.589	259.654	338.387	391.398
Total Ingresos por Ventas	153.124	519.467	673.276	777.198	856.933

(Fuente Elaboración propia 2023)

7.4. Estimación de Gastos

Los gastos que han sido considerados para el servicio de Happy Work se descomponen de la siguiente manera:

7.4.1. Costos Fijos: Representan aquellos costos que se van a mantener en el tiempo y que no dependen de las ventas propiamente tal.

7.4.2. Gastos de Administración y ventas: Corresponden a los gastos que están involucrados directamente con el servicio.

En tabla 20 se detalla la estimación de gastos totales

Tabla 20 - Estimación de Gastos Totales del Proyecto (montos en miles de pesos)

Categorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos					
Total Costos fijos Anuales	84.854	176.401	181.693	187.144	192.758
Gastos de Administración y Ventas					
Total GAV Anuales	71.800	333.823	343.838	354.153	364.777
Total Costos Anual (M\$)	156.654	510.224	525.531	541.297	557.535

(Fuente: Elaboración propia 2023)

7.5. Tasa de Descuento

La tasa de descuento se define como una tasa de interés utilizada para calcular el valor actual de los ingresos.

Tabla 21 - Cálculo tasa de Descuento

Cálculo de tasa de descuento (5 años)	
Rf (bono 5 años)	5,38%
β	0,97
Rm	6,48%
Premio por startup	4%
Premio por liquidez	3%
Tasa de Descuento	13,45%

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.6. Capital de Trabajo

El capital de trabajo que se requiere para desarrollar el servicio de Happy Work se muestra en las Tablas 22 y 23, tanto para el primer año de operación como para el proyecto completo, respectivamente.

Tabla 22 - Capital de Trabajo Primer Año de Operación (montos en miles de pesos)

Variación del CT	T0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos		0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625
Gastos/costos		5.556	5.556	9.283	8.283	8.283	8.283	14.658	13.866	18.321	18.321	26.421	19.821
CT	0	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803
Const. Sociedad	-1.000												
Inversiones	-3.928												
CT Acumulado	-4.928	-10.483	-16.039	-25.322	-33.606	-41.889	-50.173	-34.206	-48.072	-35.768	-23.465	-19.261	-8.458

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 23- Capital de Trabajo Proyecto (montos en miles de pesos)

Variación del CT	T0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		153.124	519.467	673.276	777.198	856.933
Gastos/costos		156.654	510.224	525.531	541.297	557.535
CT	0	-3.530	9.243	147.745	235.902	299.398
Const. Sociedad	-1.000					
Inversiones	-3.928					
CT Acumulado	-4.928	-8.458	785	148.531	384.432	683.830

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.7. Estado de Resultado

En las siguientes tablas se presenta el estado de resultado correspondiente al primer año de operación y al proyecto completo.

Tabla 24 - Estado de Resultado Primer Año de Operación (montos en miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos por Ventas													
Ingresos Plan 1	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124
Ingresos Plan 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124
Costos													
Costos Fijos	-5.056	-5.056	-5.083	-5.083	-5.083	-5.083	-7.675	-7.702	-9.258	-9.258	-9.758	-10.758	-84.854
UTILIDAD BRUTA	-5.056	-5.056	-5.083	-5.083	-5.083	-5.083	22.950	-7.702	21.367	21.367	20.867	19.867	68.270
Gastos de Adm. y Ventas	-500	-500	-4.200	-3.200	-3.200	-3.200	-6.983	-6.163	-9.063	-9.063	-16.663	-9.063	-71.800
R. OP. (EBITDA)	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803	-3.530
Depreciación	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-750
Perdida ejercicio año anterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPU	-5.618	-5.618	-9.346	-8.346	-8.346	-8.346	15.904	-13.928	12.241	12.241	4.141	10.741	-4.279
Impuestos a pagar (27%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD DESPUES DE IMI	-5.618	-5.618	-9.346	-8.346	-8.346	-8.346	15.904	-13.928	12.241	12.241	4.141	10.741	-4.279

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 25 - Estado de Resultado Proyecto (montos en miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas					
Ingresos Plan 1	153.124	389.878	413.622	438.811	465.535
Ingresos Plan 2	0	129.589	259.654	338.387	391.398
TOTAL INGRESOS	153.124	519.467	673.276	777.198	856.933
Costos					
Costos Fijos	-84.854	-176.401	-181.693	-187.144	-192.758
UTILIDAD BRUTA	68.270	343.066	491.583	590.054	664.175
Gastos de Adm. y Ventas	-71.800	-333.823	-343.838	-354.153	-364.777
RESULTADO OPERACIONAL (EBITDA)	-3.530	9.243	147.745	235.902	299.398
Depreciación	-750	-750	-871	-871	-586
Perdida ejercicio año anterior	0	-4.279			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-4.279	4.214	146.875	235.031	298.812
Impuestos a pagar (27%)	0	-1.138	-39.656	-63.458	-80.679
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-4.279	3.076	107.218	171.572	218.133

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.8. Flujo de Caja

La evaluación de proyecto será realizada durante un periodo operativo de 5 años con tasa de descuento de 13,45 %.

Tabla 26 - Flujo de Caja Año 1- Mensualizado (montos en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA AÑO 1	T0	AÑO 1												Total Año 1
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	0	-5.618	-5.618	-9.346	-8.346	-8.346	-8.346	15.904	-13.928	12.241	12.241	4.141	10.741	-4.279
Depreciación		62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	750
Perdida ejercicio año anterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJOS OPERACIONALES	0	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803	-3.530
Inversión Inicial	-4.928	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K de trabajo	-46.643	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803	-3.530
FLUJO DE CAJA	-51.571	-11.111	-11.111	-18.567	-16.567	-16.567	-16.567	31.934	-27.731	24.607	24.607	8.407	21.607	-7.060
FC Acumulado		-11.111	-22.222	-40.789	-57.356	-73.923	-90.490	-58.556	-86.287	-61.680	-37.073	-28.666	-7.060	
Perpetuidad														
FLUJO DE CAJA FUTURO		-11.111	-11.111	-18.567	-16.567	-16.567	-16.567	31.934	-27.731	24.607	24.607	8.407	21.607	-7.060

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 27- Flujo de Caja Proyecto (montos en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA	T0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		-4.279	3.076	107.218	171.572	218.133
Depreciación	0	750	750	871	871	586
Perdida ejercicio año anterior	0	0	4.279	0	0	0
FLUJOS OPERACIONALES		-3.530	8.105	108.089	172.443	218.718
Inversión Inicial	-4.928	0	-626	0	0	-1.322
K de trabajo	-46.643	-3.530				50.173
FLUJO DE CAJA	-51.571	-7.060	7.479	108.089	172.443	267.570
FC Acumulado	-51.571	-58.630	-51.151	56.938	229.381	496.951

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 28 - Rentabilidad del Proyecto (montos en miles de pesos)

VAN	268.540
TIR	76%
PAYBACK	3,5

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Con los antecedentes indicados en Tablas 26 y 27, se puede observar que el proyecto tiene flujos positivos desde el segundo año de ejecución, lo que se refleja en su TIR de 76 % y el VAN de M\$ 268.540

7.9. Ratios Financieros Principales

A continuación, se presentan algunos indicadores financieros calculados para el plan de negocios presentado.

Tabla 29- Ratios Financiero

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	45%	66%	73%	76%	78%
ROI	178%	843%	1122%	1311%	1455%
EBITDA / VENTAS	-2%	2%	22%	30%	35%
MARGEN DE UTILIDAD	-3%	1%	16%	22%	25%

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.10. Análisis de Sensibilidad

7.10.1. Análisis de sensibilidad por cantidad de servicios

Dado que este proyecto consiste en la entrega de un servicio a diversas empresas a nivel nacional, el análisis de sensibilidad se realiza sobre la base del crecimiento que se estableció durante la evaluación económica, lo que impactaría sobre los ingresos y también sobre los costos.

Escenario 1: Crecimiento de un 3% del Plan 1 respecto al año anterior, y variando los porcentajes de empresas que continúan con el Plan 2 de Sostenibilidad

Escenario 2: Crecimiento de un 2% del Plan 1 respecto al año anterior, y variando los porcentajes de empresas que continúan con el Plan 2 de Sostenibilidad.

7.10.2. Análisis de sensibilidad por margen de utilidad sobre el precio

Como se mencionó en el apartado 7.3, el precio de venta de ambos planes se calcula considerando el promedio de los costos de la consultora durante el periodo de evaluación. Sobre ese precio promedio, se aplica el margen de utilidad que se quiere obtener.

Se puede concluir los precios de venta final para las empresas va a marcar la diferencia y la disposición a pago que ellas tengan.

8. Riesgos Críticos

Los detalles de este capítulo se describen en Plan de Negocios “La Felicidad y el Éxito en las Organizaciones” Parte II.

Se han identificado 9 riesgos críticos asociados la puesta en marcha de Happy Work:

- Poco interés por el producto/servicio: por lo que es de vital importancia que el plan de marketing esté enfocado en la entrega de los beneficios del programa.
- Bajo compromiso de las empresas: para mitigar este riesgo es importante entregar al más alto nivel ejecutivo el impacto positivo que tendrá el programa en la productividad de la organización.
- Bajo compromiso de los trabajadores por participar del programa: por lo que es importante generar un espacio de sensibilización a los líderes de la organización, que les permita entregar un mensaje claro a los trabajadores sobre el impacto positivo de la implementación de departamento de felicidad organizacional.
- Competidores: para mantera nuestra posición en el mercado es importante dar a conocer en todo momento la oferta de valor diferenciada de Happy Work.
- Profesionales con baja especialización: es importante que los consultores sean especialistas, posean las competencias y el conocimiento del tema y estén en constante actualización de información
- Cumplimiento plan de ventas: para mitigar este riesgo, se trabajará en un robusto plan de incorporación de nuevos clientes, acompañado de incentivos por ventas.
- Disposición a pago de las empresas: es de vital importancia que Happy Work sea capaz de transmitir al alto nivel ejecutivo de las empresas, las ventajas competitivas que le generará a la operación.
- Traspaso de contenido técnico entre empresas: para evitar este tipo de riesgos, se firmará un acuerdo de confidencialidad entre ambas partes.
- Utilización de Material Técnico y Cartera de Clientes: para mitigar este tipo de riesgos, se firmará un acuerdo de confidencialidad entre la consultora y los colaboradores.

9. Propuesta al Inversionista

Los detalles de este capítulo se describen en Plan de Negocios “La Felicidad y el Éxito en las Organizaciones” Parte II.

Para llevar a cabo el proyecto de implementar Happy Work, se requiere como inversión inicial un monto de \$ 55,1 millones de pesos, de los cuales las dueñas aportarán el 30% en forma proporcional (\$16,5 millones de pesos) y el saldo será aporte de inversionistas equivalente a \$ 38,5 millones de pesos durante el primer año de operación, lo que permitirá a los inversores obtener un 10% de participación de la compañía.

Tabla 30- Propuesta al Inversionista (montos en miles de pesos)

TOTAL A FINANCIAR	DUEÑAS	INVERSIONISTA	
% APOORTE	30%	70%	
% PARTICIPACIÓN EMPRESA	90%	10%	
MONTO TOTAL A FINANCIAR M\$	\$ 55.101	\$ 16.530	\$ 38.570

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

10. Conclusiones

La felicidad organizacional es una tendencia en el mundo y en Chile, que se potencia por la alta demanda sociocultural que existe en nuestro país, asociada a beneficios y bienestar de las personas y trabajadores.

Si miramos qué pasa en el mundo, vemos a países como Bután que ya ponen en el centro de sus políticas públicas la felicidad y el cuidado de las personas.

Durante la investigación realizada se pudo corroborar que la felicidad organizacional es una tendencia para las empresas chilenas, pero que no existe una oferta clara en el mercado actual en relación a la implementación de departamentos de felicidad organizacional, ni tampoco existen consultoras capacitadas para acompañar a las empresas que decidan tomar este desafío. Hoy en el mercado, encontramos consultoras asociadas a la gestión de personas, específicamente en selección de ejecutivos, gestión del cambio, servicios de outsourcing, consultoría para directivos y diagnóstico de empresas, pero hay muy poco en felicidad organizacional.

Es por ello que este Plan de Negocios tiene una gran oportunidad en el mercado actual, debido a que el espíritu de Consultora Happy Work es apoyar a las organizaciones en la implementación de departamentos de felicidad organizacional, considerando la experiencia de sus profesionales y la especialización en la materia.

La inversión inicial de este proyecto es de \$55 millones, con flujo de caja positivo desde el segundo año de implementación. El payback de retorno de la inversión es a los 3,5 años desde la puesta en marcha, con un VAN de M\$268.540 y una TIR de 76%.

11. Bibliografía y Fuentes

- *Universidad Adolfo Ibáñez, Curso Felicidad Organizacional año 2022, dictado por el profesor Wenceslao Unanue. Disponible en el siguiente link https://uaionline.uai.cl/curso/felicidad-organizacional?utm_source=google&utm_medium=ads&utm_campaign=Td_cursos_personas&qad=1&qclid=CjwKCAjw29ymBhAKEiwAHJbJ8sWrSsWTGGJ7K-zlijzXlvOstlfX6YRP1h3sxAM8wHcEmgjJsLvD1LBoCwZ0QAvD_BwE*
- *Modelo de Martín Seligman, psicología positiva. Instituto Europeo de Psicología positiva. Disponible en el siguiente link <https://www.iepp.es/modelo-perma/#:~:text=5%20Factores%20Principales-.Significado,libremente%20para%20incrementar%20su%20bienestar.>*
- *SII, “Estadísticas de empresas por tamaño según ventas y rubros” actualizado a octubre 2022. Disponible en el siguiente link https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html*
- *Comisión para el Mercado Financiero CMF. Disponible en el siguiente link <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-channel.html>*
- *Registro SEP de empresas Consultoras, Gobierno de Chile, revisado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.sepchile.cl/documentos/registro-empresas-seleccion-ejecutivos/>*
- *Beside Consultores, página web consultada en julio y agosto 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.beside.cl/>*
- *Consultora Bulding Happiness by Buk, página web consultada en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://building-happiness.org/>*
- *Rodrigo Rojas Foncillas, Socio fundador de consultora de Beside Consultores y primer Gerente de la Felicidad en Latinoamérica en empresa Banco Estado Micro Empresas. Página web consultada entre enero y agosto 2023. Disponible en el siguiente link <https://rojasfoncillas.com/>*

- Diener & Tay, año 2017, *El Rol del Bienestar Subjetivo para medir el progreso de las Naciones y Orientar las Políticas Públicas*. Disponible en el siguiente link <https://www.redalyc.org/journal/778/77849972004/77849972004.pdf>
- Greenberg & Arakawa, *Estudio sobre el Reconocimiento Laboral* <http://www.eas.cl/reconocimiento-en-el-trabajo-para-que/>
- Biblioteca Congreso Nacional. *Bután “El País que centra su modelo de desarrollo en la felicidad”*. Revisado en enero 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/butan-pib-felicidad>
- David Bravo (Centro de Estudios y Encuestas Longitudinales, UC), Antonia Errázuriz (Departamento de Psiquiatría, Escuela Medicina UC) y Daniela Campos (Psicólogo Asociación Chilena de Seguridad). *5to Termómetro de Salud Mental del 28 de junio 2022*. Disponible en el siguiente link <https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/noticias-2022/achs-127833/tms-ronda-5-conferencia.pdf>
- *Revista Estadounidense Forbes*, en su publicación del 30 de enero de 2020 establece que los departamentos de la felicidad son el próximo reto de las organizaciones. Disponible en el siguiente link <https://www.forbes.com.mx/departamento-de-la-felicidad-el-proximo-reto-organizacional/>
- *Betas de Damoradan en español 2023*. Consultado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://lqa.pe/betas-de-damodaran-en-espanol-2023-archivo-excel/>
- *Norma Chilena ISO 26.000 – Guía sobre la responsabilidad social (formación y evaluación de rendimiento)*. Consultado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.sgs.com/es-cl/services/iso-26000-guia-sobre-la-responsabilidad-social-formacion-y-evaluacion-de-rendimiento>

- *Cuestionario de Evaluación de Ambiente Laboral (CEAL–SM) enero 2023, Superintendencia de Seguridad Social, Gobierno de Chile. Disponible en el siguiente link <https://www.suseso.cl/606/w3-propertyvalue-614691.html>*
- *Icare, Circulo de Personas y Organización, consultado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.icare.cl/sobre-icare/circulo-personas-organizacion/>*
- *Comisión Chilena del Cobre, Ministerio de Minería, Gobierno de Chile. Disponible en el siguiente link <https://www.cochilco.cl/Paginas/Inicio.aspx>*

12. ANEXOS

Anexo N° 1

Segmentación de Mercado

En Chile de acuerdo con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, existe una clasificación de empresas por tamaño y sector económico. Referente al tamaño tenemos:

- Microempresa de 1 a 9 trabajadores
- Pequeña empresa de 10 a 49 trabajadores
- Mediana empresa de 50 a 199 trabajadores
- Gran empresa de 200 trabajadores hacia arriba.

Tabla 31- Estatificación de tamaño de Empresas en Chile

Tamaño Empresa	Clasificación por Ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 - 2.400 UF	1 - 9
Pequeña	2.400,01 UF - 25.000 UF	10 - 49
Mediana	25.000,01 UF - 100.000 UF	50 - 199
Grande	100.000,01 UF y más	200 y más

Fuente: Ley N° 20.416 y Art 505 bis Código del Trabajo

(Fuente. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Dirección del Trabajo)

Al realizar el análisis descrito en la segmentación de mercado con todas las empresas que registra el Servicio de Impuestos Internos⁹, de un universo de 16 regiones en Chile, 18 rubros/ sector económico y 1.393.949 entidades empleadoras, podemos concluir:

- Se identifican 11 regiones en Chile donde se encuentran las empresas que cumplen con los requisitos mencionados en la segmentación de mercado.
- De las 11 regiones identificadas, comenzaremos abordando la Región Metropolitana y Región de Antofagasta, con un universo de 266.921 entidades empleadoras
- Con ello, estamos abordando a más de 1.700.000 trabajadores

⁹ El Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), es el organismo responsable de la administración tributaria de los impuestos internos, y en el ejercicio de su rol aportador de recursos al Estado para el financiamiento de inversiones sociales que se realizan en beneficio de la comunidad, es un actor relevante en la actividad económica y social del país.

Tabla 32 - Tamaño de la Industria

Región	N° Empresas	N° Trabajadores
Región Metropolitana de Santiago	266.513	1758.386
Región de Valparaíso	58.770	144.401
Región del Biobío	43.187	128.195
Región del Maule	27.450	51.149
Región de Los Lagos	26.878	87.407
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	24.108	50.759
Región de La Araucanía	20.861	50.943
Región de Tarapacá	9.173	20.058
Región de Coquimbo	963	10.835
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	786	1.030
Región de Antofagasta	408	10.707
Total general	479.097	2.313.870

(Fuente. Servicio de Impuesto Internos datos al año 2021)

Para la segmentación de mercado se considera el Macro y Micro segmento con las siguientes características.

Tabla 33- Macro y Micro segmento

MACRO SEGMENTO	MICRO SEGMENTO
<p>Tamaño Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran Empresa: 200 o más trabajadores • Mediana Empresa: de 25 a 200 trabajadores • Pequeña Empresa: de 10 a 25 trabajadores • Micro Empresa: 0 a 9 trabajadores 	<p>Rubro/ Sector económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultura, ganadería, caza y silvicultura • Pesca • Explotación de minas y canteras • Industrias manufactureras no metálicas • Industrias manufactureras Metálicas • Suministro de electricidad, gas y agua • Construcción • Comercio al por mayor y menor • Hoteles y restaurantes • Transporte, almacenamiento y comunicaciones • Intermediación financiera • Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler • Administración pública y defensa. Planes de seguro • Enseñanza • Servicios sociales y de salud • Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales • Consejo de administración de edificios y condominios • Organizaciones y órganos extraterritoriales
<p>Ventas Anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran Empresa: 100.00,01 UF y más • Mediana Empresa: 25.00,01 a 100.000 UF • Pequeña Empresa: 2400,01 a 25.000 UF • Micro Empresa: 0 a 2.400 UF 	<p>Ubicación Geográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región Metropolitana: 1 región • Regiones Zona Norte: 6 regiones • Regiones Zona Sur: 9 regiones

(Fuente. Servicio de Impuesto Internos. Dirección de Trabajo. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo)

Anexo N°2

Antecedentes Oportunidad de Negocio

Un estudio realizado por Diener & Tay en el año 2017 identificó que los trabajadores más felices tienden adaptarse de mejor manera al cambio organizacional, logrando mayor involucramiento, motivación, satisfacción y dedicación con su trabajo.

El Modelo de Felicidad de Bután, el cual coloca a la felicidad en el centro de las políticas públicas y en el corazón de las personas y organizaciones. En el año 1972 el cuarto rey de Bután, Jigme Singye Wangchuck, declaraba al mundo que para ellos la felicidad era más importante que el crecimiento económico, dando origen al concepto de “Felicidad Interna Bruta”, la que básicamente indicaba que el PIB y la búsqueda de lo material por sí solo no serían capaz de llevar bienestar y felicidad a la humanidad. Por lo tanto, el foco debía no solo estar en el progreso económico, sino que el florecimiento de toda vida sobre la tierra, la cual debía estar en armonía con la naturaleza. En el año 2008, su constitución mencionaba en el artículo 9, que la nación debía asegurar la inclusión y continuidad de los principios de GNH (felicidad Interna Bruta, por su sigla en inglés).

Por otra parte, según indica la revista estadounidense Forbes, especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, en su publicación del 30 de enero de 2020 establece que los departamentos de la felicidad son el próximo reto de las organizaciones, apuntando que dentro de una empresa esta área podría ayudar a prevenir el síndrome burnout¹⁰.

¹⁰ El síndrome de burnout o "síndrome del trabajador quemado" hace referencia a la cronificación del estrés laboral. Este se manifiesta a través de un estado de agotamiento físico y mental que se prolonga en el tiempo y llega a alterar la personalidad y autoestima del trabajador.

Anexo N°3

Encuesta Termómetro de la Felicidad

Para poder sustentar la oportunidad de negocio desde el punto de vista de los trabajadores, en febrero de 2023 se realiza una encuesta de percepción a 110 personas, denominada “Termómetro de la Felicidad”, en distintos rangos etarios, rubro y profesión, para identificar su percepción referente a la felicidad en el trabajo. Se recopilaron los siguientes datos:

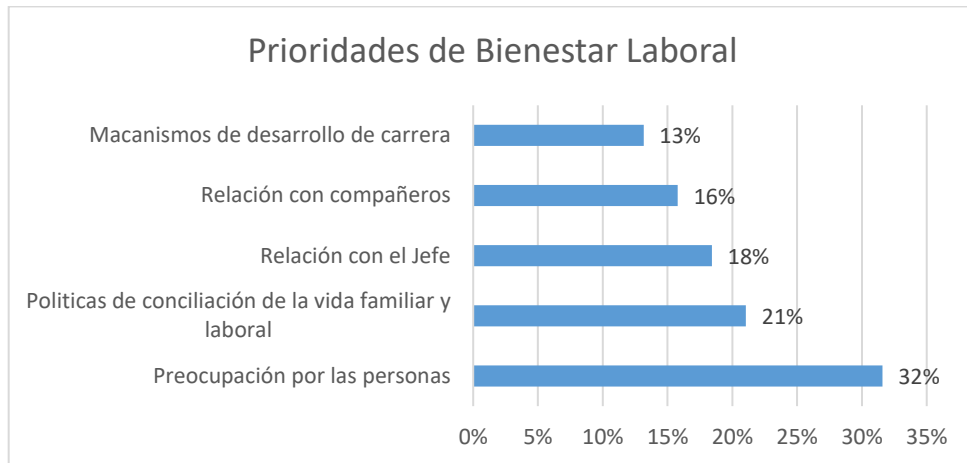
- En cuanto a género, el 51,8% de las personas que respondieron la encuesta son mujeres y 47,3% son hombres.
- Las edades de los trabajadores encuestados principalmente entre 31 y 50 años.
- Nivel académico principalmente Universitarios con un 62,7% de la muestra y con grado de Magíster un 30,9%.
- Un 58,2% de los entrevistados ocupa cargos de nivel medio como especialistas y/o supervisores, 23,7% niveles gerenciales y 18,1% cargos administrativos o independientes.
- El 67,3% de los encuestados trabajan en organizaciones que desarrollan su negocio en la Región Metropolitana y un 10% en la Región de Antofagasta.
- El 84,5% de las empresas cuentan con un departamento de gestión de personas y sólo en un 68,2% se aplican encuestas de clima laboral.
- De este 84,5% que corresponde a 93 trabajadores, el 83,5 de ellos (74 trabajadores) desarrolla sus funciones en empresas de gran tamaño, las que, en su mayoría están emplazadas en la Región Metropolitana (66,2%) y en el norte de Chile (20,3%).

Al realizar el análisis de los datos, se puede concluir lo siguiente:

- Respecto al género, considerando todos los segmentos, se observa que :
 - Hombres y mujeres se sienten igualmente felices en sus trabajos (69% y 68% respectivamente)
 - El 69% de los hombres declara que se sienten felices en su trabajo, y en su mayoría son mayores de 40 años (56%). Del 31% de hombres que no se sienten felices, el 56% son mayores de 40 años

- El 68% de las mujeres declara que se sienten felices en su trabajo, y en su mayoría son mayores de 40 años (56%). Del 32% de mujeres que no se sienten felices, el 61% son mayores de 40 años.
 - Por lo tanto, en ambos casos, las mujeres y hombres mayores de 40 años son los que manifiestan mayores niveles de felicidad o infelicidad en sus trabajos.
- Considerando el sector objetivo de este estudio, es decir grandes empresas, que tienen más de 200 trabajadores, las respuestas obtenidas a la pregunta si “es feliz en su trabajo”, el 56,8% de estos trabajadores indican que, “sí es feliz”, no obstante, cuando se les consulta si la empresa se preocupa de la felicidad organizacional, sólo el 45% de ellos responde afirmativamente y el 55% indica que no lo hace o no sabe.
 - Se realiza un análisis en las grandes empresas, por cargo, género y edad, y se concluye que:
 - Los cargos operativos son menos felices en sus trabajos que aquellos que tienen responsabilidades de dirección o que tienen trabajadores a cargo, esto es, operarios 41% no está satisfecho en su trabajo v/s un 26% de cargos directivos.
 - En cargos operativos, tanto mujeres como hombres menores de 40 años son los menos felices en su trabajo (80% y 56% respectivamente)
 - En cargos directivos, se concluye que las mujeres menores de 40 años son menos felices en sus trabajos (67%) y en el caso de los hombre, los mayores de 40 años (60%)
 - En el mismo segmento, grandes empresas, se consulta a los encuestados sobre sus prioridades en temas de bienestar laboral. Basado en las respuestas de estos trabajadores se observan en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 – Prioridades de Bienestar Laboral



(Fuente. Elaboración propia en base a encuesta realizada)

Del Gráfico 3, se concluye que:

La prioridad de los trabajadores de grandes empresas, se basa principalmente en que el empleador se preocupe por el bienestar de sus trabajadores, instaurando o ampliando las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral, tiempo libre y beneficios. Desean tener una buena relación con sus jefes ya sea mediante la preocupación no solo por lo laboral, mayor respeto, evaluación de la carga de trabajo, etc. Finalmente, y en el último lugar de sus preferencias, aunque no menos importantes, están los mecanismos de desarrollo de carrera, aumento de salarios, ascensos y promociones.

Esto nos lleva a concluir que la felicidad organizacional, es importante a la hora de evaluar el bienestar de su principal activo, las personas.

Anexo N°4

Encuesta Diagnóstico Felicidad Organizacional

La aplicación de una encuesta de felicidad en el trabajo permitirá evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores con las políticas y la cultura de la compañía, así como con el entorno de trabajo.

Los resultados de este diagnóstico permitirán a los ejecutivos tomar las decisiones adecuadas y realizar gestiones para realizar los cambios necesarios, con el fin de enfrentar y cubrir de mejor manera, las necesidades de los trabajadores con miras hacia la mejora de la productividad.

Las preguntas que se plantean en este apartado, son algunas de las que se implementarán en los talleres con los trabajadores. La presentación de los resultados, serán mediante gráficos o tableros de información utilizando herramientas tecnológicas para ello.

Para responder esta encuesta, los entrevistados deberán responder en una escala de 1 a 7 respecto a su nivel de ocurrencia, donde 1 es poco frecuente y 7 muy frecuente.

Tabla 34 - Extracto de Preguntas del Diagnóstico

Preguntas	Poco Frecuente				Muy Frecuente		
	1	2	3	4	5	6	7
1.- ¿Estas satisfecho con tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- ¿Tienes claridad de las tareas que debes realizar de acuerdo a tu cargo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- ¿Tu jefatura se preocupa de identificar y desarrollar tus capacidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.- ¿Eres reconocido en forma habitual por los diferentes miembros de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.- ¿Tienes dialogo frecuente y honesto con tu jefatura de diversos temas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- ¿Consideras que tu remuneración es justa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.- ¿Sientes que tu lugar de trabajo es seguro y motivador?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.- ¿El equipo ejecutivo contribuye a una cultura de trabajo positiva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.- ¿Te sientes preocupado por tu estabilidad laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.- ¿Consideras que tu trabajo produce desgaste emocional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo N°5

Entrevista Líderes Diagnóstico Felicidad Organizacional

Se realizarán entrevistas individuales a los principales líderes de la organización, desarrollando las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál cree usted que es el rol del líder en la felicidad organizacional?
2. Según su experiencia ¿qué actitudes y comportamiento del líder genera impacto positivo y negativo en la organización?
3. ¿Cree que el cambio de líder en relación a actitud y comportamiento generará un cambio positivo en la organización y su desempeño?
4. ¿Qué herramientas puede utilizar el líder para promover la felicidad de la organización y sus trabajadores?

Anexo N°6

Focus Group Diagnóstico Felicidad Organizacional

Se realizarán grupo focales de no más de 10 participantes en el que se desarrollarán las siguientes preguntas, para conocer la percepción de los trabajadores:

1. ¿Es su entorno de trabajo positivo o negativo?
2. ¿Cree que se le paga de forma justa?
3. ¿Está satisfecho con sus beneficios?
4. ¿Qué hace usted para contribuir a tener un buen lugar para trabajar?
5. ¿Cómo se siente en torno a la situación socio-económico actual del país?

Anexo N°7

Estudio de Desempeño Análisis de UAI

La ciencia de la felicidad en el trabajo

*Herramientas para el florecimiento humano y la sostenibilidad de los negocios*¹

Capítulo 6

*¿La felicidad le hace bien a nuestro rendimiento en el trabajo y a las empresas?*²

Hasta ahora, hemos visto que la felicidad genera innumerables beneficios a nivel individual, pero también a nivel social. En esta clase, nos avocaremos a estudiar los beneficios que otorga la felicidad a nivel organizacional. Además, al igual que en el capítulo anterior, estudiaremos los procesos psicológicos que permiten entender la relación felicidad-desempeño organizacional. Solo así seremos capaces de diseñar estrategias de intervención que busquen mejorar la calidad de vida de los trabajadores y construir organizaciones más efectivas y sustentables. Esta comprensión nos servirá para estudiar en profundidad esas estrategias, las que discutiremos en nuestras últimas clases.

En este capítulo, discutiremos primero los beneficios de la felicidad en la vida para el desempeño organizacional. Luego analizaremos los beneficios de la felicidad en el trabajo. Muchas veces tienden a confundirse, por lo que es importante hacer las distinciones correspondientes.

Ser felices en la vida le hace bien a nuestro desempeño laboral y a nuestras organizaciones

Diversos estudios han encontrado que, en el ámbito laboral, una vida feliz estaría asociada a una multitud de resultados deseables. Por ejemplo, trabajadores más felices tienden a mostrar una adaptación al cambio organizacional, así como más involucramiento, motivación, satisfacción, y dedicación con el trabajo.

¹ Este material es parte de la versión preliminar del libro del profesor Wenceslao Unanue titulado "La ciencia de la felicidad en el trabajo: Herramientas para el florecimiento humano y la sostenibilidad de los negocios". Su reproducción solo puede realizarse con la autorización del autor.

² Gran parte de este capítulo está basado en Diener & Tay (2017).

Además, la felicidad llevaría a mayores niveles de creatividad e innovación, menores deseos de renuncia y ausentismo laboral, y mayor productividad. En este sentido, se ha encontrado que trabajadores más felices con sus vidas y que disfrutan lo que hacen, tienden a trabajar más duro y mejor, a ser más energéticos, más creativos y más cooperadores, más amistosos y más leales a la organización (Diener & Tay, 2017).

En términos de la dimensión cognitiva de la felicidad hedónica, se ha descubierto que los individuos más satisfechos en sus vidas tienden a mostrar, entre otras cosas, menores intenciones de renuncia, mayor ciudadanía organizacional y mayor nivel de satisfacción con sus carreras (Judge et al., 2001; Judge & Kinger, 2007; Erdogan et al., 2012; Riketta, 2008).

Por otro lado, en términos de la dimensión emocional de la felicidad hedónica, diversas investigaciones muestran que mayores niveles de emociones positivas han sido asociados a mayores ingresos presentes e ingresos futuros, incluso después de aislar los efectos de la inteligencia, salud, y otros factores, relevantes (DeNeve and Oswald, in press; Diener,

Nickerson et al., 2002; Graham et al., 2004; Judge et al., 2010; Marks & Fleming, 1999). La satisfacción con la vida también tiende a predecir los resultados anteriores (Diener & Tay, 2017).

La felicidad en el trabajo también le hace muy bien a nuestro desempeño laboral y a nuestras organizaciones

En el apartado anterior analizamos los beneficios de la felicidad en la vida. Sin embargo, la felicidad en el trabajo también ha demostrado predecir múltiples resultados deseables en las organizaciones. Por ejemplo, un indicador clave de felicidad en el trabajo es la satisfacción laboral, la cual es un predictor significativo de un mejor funcionamiento en las organizaciones. Mayor satisfacción laboral predice, por ejemplo, mejor desempeño de los trabajadores (Judge et al., 2001; Judge & Kinger, 2007; Erdogan et al., 2012; Riketta, 2008). Por ejemplo, Oswald, Proto, & Sgroi (2009) han encontrado un 12% mayor productividad en las personas más felices, en comparación con las menos felices, en situaciones experimentales. En otros estudios también se ha encontrado que la satisfacción laboral ha estado asociada a mayor productividad en plantas manufactureras (Brockerman and

Ilmakunnas, 2012). Por otra parte, empresas con mayor satisfacción laboral han mostrado que sus empleados renuncian menos, y los clientes de estas compañías son más leales.

Incluso, en un estudio longitudinal con 10 empresas y 2178 unidades de trabajo, Harter et al. (2010) encontró que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional predijeron no solo mayor productividad individual, sino que también mayores utilidades y ventas. Adicionalmente, un análisis de las “100 Best Companies to Work For in America” mostró que (Edmans, 2011, 2012) la satisfacción laboral llevó a obtener un 3% de mejores resultados económicos que empresas similares de la industria con menos satisfacción laboral. En otras investigaciones, las empresas consideradas como los mejores lugares para trabajar han mostrado retornos anuales del 10%, versus retornos de 3.8% de S&P de 500 empresas (Diener & Tay, 2017). Además, el valor accionario de las empresas con mayor satisfacción laboral se incrementa significativamente (Diener & Tay, 2017). Por ejemplo, el compromiso organizacional disminuye la rotación, aumenta la retención, y ha explicado hasta el 10% de la varianza en la productividad de las corporaciones (Diener & Tay, 2017).

¿Cómo entender los resultados anteriores? ¡Simple! Tanto clientes internos como externos prefieren interactuar con empleados positivos.

¿Cuáles son los procesos que explican la relación positiva entre la felicidad y el desempeño organizacional?

Hasta ahora hemos visto que, tanto la felicidad en la vida como la felicidad en el trabajo, predicen mejores indicadores de desempeño a nivel individual y organizacional. Por esto, la felicidad es un factor clave, no solo para la calidad de vida de los seres humanos y de la sociedad, sino que, además, para la sostenibilidad y productividad de las compañías. Pero, la pregunta que más nos interesa en este apartado, es la pregunta del por qué. Es decir ¿Por qué la felicidad genera todos esos beneficios en el trabajo?

Diferentes explicaciones se han esgrimido para responder esta interrogante. Revisemos los modelos de felicidad.

En primer lugar, recordemos el modelo hedónico de felicidad. Desde esta perspectiva, la felicidad está relacionada con la presencia del placer (sentirnos bien) y la ausencia del dolor (no sentirnos mal). Por lo tanto, desde esta perspectiva, las emociones cumplen un rol fundamental. Se ha encontrado que las emociones positivas motivan a tener éxito y a perseverar en los objetivos (Diener & Tay, 2017). Individuos más felices tienden a focalizarse en desafíos externos, más que en ellos mismos. Las emociones positivas ayudan también a focalizar nuestra atención más ampliamente, a visualizar nuevas oportunidades, y a involucrarse en acciones novedosas (Fredrickson, 2001; Green et al., 2003; Lyubomirsky et al., 2005; Oswald et al., 2012). A nivel experimental, por ejemplo, se ha encontrado que individuos inducidos a estados positivos producen más y obtienen logros mayores (Fredrickson, 2001; Green et al., 2003; Lyubomirsky et al., 2005; Oswald et al., 2012). Los datos también muestran que los trabajadores felices (optimistas, esperanzados y resilientes) tienden a ser mejores supervisores, producen más, y son más curiosos y creativos (Diener & Tay, 2017).

Sin embargo, mientras los sentimientos positivos aumentan la productividad, las emociones negativas la reducen. Por ejemplo, mientras que las emociones positivas reducen el ausentismo laboral, las emociones negativas lo aumentan y aumentan las renunciaciones (Ashby et al., 2002; Jovanovic & Brdaric, 2012; Pelled & Xin, 1999; Peterson et al., 2011).

Las personas más felices tienden a sentirse más energizadas, a ser más activos, a sentir más curiosidad, a ser más originales, más creativos, y a mostrar mayor flexibilidad cognitiva (Leitzel, 2001; Isen et al., 1987).

Las emociones positivas también impactan la cooperación y la colaboración, y llevan a mayores niveles de confianza (Baron, Fortin et al., 1990; Barsade, 2002; Carnevale, 2008; Forgas, 1998; Hertel et al., 2000; Lount, 2010). Por otra parte, las personas en estados positivos están más abiertas a hacer mayores concesiones durante las negociaciones, y a mostrar mayor cohesión con sus grupos (Baron, Fortin et al., 1990; Barsade, 2002; Carnevale, 2008; Forgas, 1998; Hertel et al., 2000; Lount, 2010).

Las cogniciones también permiten entender, dentro del paradigma hedónico de la felicidad, la relación felicidad – desempeño organizacional. Por ejemplo, se ha

encontrado que los individuos más felices son más motivados a perseguir objetivos de largo plazo (Aspinwall, 1998; Fry, 1975). Pero no todos los objetivos de vida tienen el mismo efecto en nuestra felicidad y desempeño. Pensemos por unos minutos, por ejemplo, en los objetivos que cada uno de nosotros tiene en la vida. Tal como lo veremos más adelante, se ha descubierto científicamente (Kasser & Ryan, 1993, 1996) que hay objetivos de vida que producen felicidad y al mismo tiempo mejor desempeño en la vida y en el trabajo. Sin embargo, hay otro tipo de objetivos que producen lo contrario: no solo nos llevan a una vida menos feliz, sino que también a un peor funcionamiento en la vida y en el trabajo. Discutiremos en detalle estos hallazgos en nuestras próximas clases.

Dentro del mismo paradigma hedónico de la felicidad, no solo las emociones y las cogniciones son capaces de explicar el link felicidad – desempeño organizacional. La salud también es un mecanismo explicativo fundamental. Por ejemplo, dado que las personas más felices son más sanas (y menos enfermas), esta mayor salud permite que se tenga menor ausentismo laboral, más energía y satisfacción con el lugar de trabajo, lo que provoca no solo mejor rendimiento a nivel individual, sino que también a nivel organizacional (Diener & Tay, 2017).

En segundo lugar, recordemos el modelo eudaimónico de felicidad. Desde este modelo, la felicidad está asociada a encontrarle sentido a nuestra existencia, a construir relaciones significativas con otros/as, y auto-realizarnos. Por lo tanto, trabajos que son un aporte a que las personas se realicen a través de este, son trabajos que no solo generan más felicidad, sino que proveen la energía y los nutrientes necesarios para un mejor desempeño en la organización. Lo mismo ocurre con aquellos trabajos que ayudan a satisfacer las necesidades de autonomía, de competencia y de relaciones, como lo plantea la teoría de la auto-determinación (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Por el contrario, y tal como lo ha demostrado la SDT, aquellos trabajos que frustran estas necesidades, no solo generan infelicidad, sino que bloquean la energía y los nutrientes necesarios para un óptimo desempeño en la empresa.

También se ha descubierto que, desde la perspectiva eudaimónica, el altruismo en el trabajo puede ser un fuerte mecanismo explicativo para el link felicidad – desempeño organizacional. Por ejemplo, mayores niveles de felicidad pueden llevar a un mayor comportamiento pro-social en la empresa, lo que fortalecería los vínculos con otros, la

cooperación, la lealtad, y con ello la salud mental y la productividad.

En tercer lugar, recordemos el modelo de florecimiento humano PERMA. La mayoría de sus componentes hedónicos y eudaimónicos han sido discutidos en las líneas anteriores. Por lo tanto, centrémonos en uno que no hemos analizado: Flow. Es esperable que las personas más felices y con mayor motivación intrínseca tiendan a lograr más continuamente estos estados de flow en el trabajo. En la medida en que eso es posible, su salud mental será mayor, así como su desempeño laboral. Por lo tanto, el flow es un mecanismo adicional para explicar el link felicidad – desempeño organizacional.

Para cerrar este capítulo, es importante tener una visión global de lo que hemos visto. Los estudios muestran a nivel agregado que la felicidad (tanto en la vida, como en el trabajo) genera grandes beneficios a nivel organizacional. Las personas más felices, al compararlas con las personas menos felices, en promedio, se ausentan menos, rotan menos, son más creativas, confían más, poseen más energía física y mental, más motivación intrínseca, y sus clientes – tanto externos como internos – son más leales. Por lo tanto, la felicidad no solo lleva a una mejor calidad de vida, sino que es un aporte a la sustentabilidad y productividad de las empresas. ¿Cómo se pueden explicar esos beneficios de la felicidad? Hemos visto diferentes explicaciones. Por ejemplo, el rol de las emociones (gratitud, optimismo, amor, etc.) y de las cogniciones (nuestros objetivos de vida) son fundamentales. Pero también lo son el rol del sentido de vida, de la autonomía, de la competencia, de los vínculos y del altruismo. Todos estos maravillosos hallazgos nos dejan en un muy buen pie para que, dentro de las próximas clases, podamos diseñar estrategias que aporten a la felicidad de los trabajadores y al desempeño de las empresas.

Anexo N°8

La Felicidad Laboral y Personal

Felicidad Laboral y Personal:

¿Alguien infeliz en el trabajo puede ser feliz en la vida personal?

“¡La respuesta es NO!” señala tajante el profesor Unanue, “la felicidad en la vida no se puede separar de la felicidad en el trabajo, precisamente por eso hicimos una investigación que se publicó en un muy buen journal hace 1 año”, que se puede ver en el siguiente link https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2019/03/unanue_gomez_et_al_2017.pdf

En ese sentido, el profesor insiste que aquellas empresas que generan las condiciones para que los trabajadores/as sean más felices, están ayudando a que esos trabajadores sean más felices en sus vidas y con la sociedad. “Por el contrario, si las empresas y/o jefes/as hacen que sus trabajadores sean infelices en sus trabajos, están ayudando a destruir la vida de las personas y con ello minando la construcción de una mejor sociedad. De aquí la responsabilidad moral de las empresas. Lo interesante es, además, que es un buen “negocio” para las empresas. Trabajadores más felices son, en promedio, más productivos (en el amplio sentido de la palabra).”