



Revista Academia & Negocios

ISSN: 0719-6245

arsoto@udec.cl

Universidad de Concepción

Chile

Araya Pizarro, Sebastián; Rojas Escobar, Luperfina; Varas Madrid, Carlos  
¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias  
desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile  
Revista Academia & Negocios, vol. 7, núm. 1, 2021, -Junio, pp. 65-80  
Universidad de Concepción  
Chile

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560865631004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile

## What makes millennials happy at work? Evidence from the entertainment sector in northern Chile

Sebastián Araya Pizarro<sup>\*</sup>  
Universidad de La Serena  
saraya@userena.cl

Luperfina Rojas Escobar<sup>†</sup>  
Universidad de La Serena  
lrojas@userena.cl

Carlos Varas Madrid<sup>‡</sup>  
Universidad de La Serena  
cvaras@userena.cl

<sup>\*</sup> Autor Corresponsal.  
<sup>†</sup> Departamento de Ciencias Económicas y  
Empresariales, Amunátegui s/n, La Serena,  
Chile.

### Resumen

El estudio explora los atributos determinantes de la felicidad laboral en trabajadores de la generación *millennial* del norte de Chile (Región de Coquimbo), fuerza laboral signada por la irrupción de las tecnologías de información y la comunicación. Mediante la aplicación de un modelo composicional multiatributo y un análisis cualitativo descriptivo-categorico, se observa que las relaciones interpersonales con el jefe y compañeros de trabajo son factores determinantes, incluso más relevantes (en conjunto) que las retribuciones monetarias y no monetarias. Además, se evidencian diferencias significativas en la valoración asignada a los tipos de retribución según sexo. Se enfatiza en la necesidad de innovar en las políticas de motivación y sistemas retributivos empresariales en atención a las preferencias declaradas.

### Abstract

The study explores the determining attributes of job happiness in millennial workers generation of the north of Chile (Region of Coquimbo) a workforce marked by the irruption of information and communication technologies. Through the application of a multi-attribute compositional model, it is observed that interpersonal relationships with the boss and co-workers are determining factors, even more relevant (as a whole) than monetary and non-monetary remuneration. Also, there are significant differences in the valuation assigned to the types of remuneration according to gender. The need to innovate in motivational policies and corporate remuneration systems is emphasized in response to declared preferences.

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 19 de Octubre 2020  
Aceptado: 30 de Noviembre 2020

### Palabras Claves:

Felicidad Laboral  
Retribución Monetaria  
Retribución No Monetaria  
Análisis Multivariado

### ARTICLE INFO

Received: 19 October 2020  
Accepted: 30 November 2020

### Keywords:

Work Happiness  
Monetary Retribution  
Non-Monetary Retribution  
Multivariate Analysis

## INTRODUCCIÓN

Hoy en el mundo se observa la presencia de una fuerza laboral y de consumo signada por la irrupción de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), la cual se conoce como la generación de los “nativos digitales” (Prensky, 2001, p.1), *generación red*, *generación multimedia*, *generación Y* o *millennials* (Linne, 2014). Esta nueva categoría social se caracteriza por poseer preferencias y valores particulares que se reflejan en un cambio de paradigma, que demuestra una evolución desde la tradicional creencia de “vivir para trabajar” a “trabajar para vivir” (Monteferrante, 2006, p.50). El consenso generalizado de los estudios modernos, convergen respecto de la primacía de factores que van más allá de las condiciones laborales y ambientales orientadas a la generación de bienestar puramente económico (González-Pérez y Mercado, 2014; Restrepo y Ramírez, 2014). Existe el reconocimiento en cuanto a que el trabajo provee, en los colaboradores, un sentido de identidad y significado en los cuales pueden sostener su propia individualidad, y gozar de autodeterminación (Muratori, Zubietta, Ubillos, González y Bobowik, 2015). Por tanto, temáticas como la motivación, la productividad, las retribuciones monetarias y no monetarias, necesitan de un nuevo enfoque que considere las características de un trabajador inmerso en plena revolución tecnológica, y que se desenvuelve bajo nuevos modelos organizacionales en los cuales la innovación tiene un papel central (Petit, Abad, López y Romero, 2012).

En tanto, las características de la organización moderna: globalizada, relacional, diversa, plana y flexible, y determinada por la trascendencia de los procesos de aprendizaje (Abarca, 2016), hacen necesario que el mundo empresarial considere una visión más amplia e integral sobre el rol de la innovación en el siglo XXI, enfocándola en la creación de un futuro donde las personas, principales activos de la empresa innovadora, puedan disfrutar de la mejor calidad de vida posible. Como señalan Gupta y Singhal (1993), desde la última década del siglo XX, las empresas innovadoras tienen la función de analizar cuidadosamente las necesidades del personal, poner en marcha sistemas adecuados de evaluación del desempeño e implementar sistemas de recompensa para reconocer e impulsar la creatividad de los empleados, encontrando la combinación adecuada entre los objetivos de la empresa y la de sus colaborado-

res. Al respecto, Hackman y Oldham (1976), en su modelo de las características del puesto, propugnan que un trabajo sin sentido, responsabilidad y retroalimentación, impacta negativamente en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, induciendo el ausentismo y aumentando la probabilidad de abandono.

La presente investigación aborda uno de los temas cruciales en el nuevo milenio, a saber, la felicidad laboral (Gamero, 2013; Hinojosa y Alborno, 2013; Muratori cols., 2015; Salas-Vallina, Alegre y Fernández, 2018), que puede entenderse como una situación en la que el personal está feliz trabajando y no siente que es trabajo, es eficiente y logra objetivos específicos, tanto a nivel personal como organizacional. Es decir, la felicidad se alcanza cuando una persona responde y disfruta de lo que hace en el trabajo (Chaiprasit y Santidhiraku, 2011). Durante los últimos años, la investigación en esta área ha experimentado un crecimiento notable (Rodríguez-Muñoz y Sanz-Vergel, 2013), destacando el avance constante de la literatura empírica sobre la relación entre la felicidad y el trabajo (Krause, 2015). Los estudios acentúan, además, que los empleados felices son más productivos (Proto, 2016; Sánchez-Vázquez, Sánchez-Ordóñez y Jimbo, 2019; Sgroi, 2015), capaces de obtener mejores rendimientos y más sostenibles (Dutschke, 2013; Fisher, 2010). También se indica que las personas que son felices y positivas estimulan la creatividad, afectando favorablemente a la originalidad y flexibilidad (Boehm y Lyubomirsky, 2008; Jalali y Heidari, 2016; Seligman, 2008). En cambio, se establece que cuando las condiciones y el entorno laboral por una parte, y/o el contenido y la organización laboral por otra, son inadecuados, producen no solo dificultades a la salud biológica sino también problemas psíquicos y mentales que dan lugar al sufrimiento de las personas (Neffa, 1999; Ramírez y Lee, 2011). En este contexto, cabe consultarse ¿Cuáles son las condiciones laborales que hacen feliz al trabajador moderno? ¿Qué importancia tiene la retribución monetaria respecto de la no monetaria? ¿Qué tan relevantes son las relaciones interpersonales en el trabajo? ¿Qué hace infeliz a una persona en el trabajo?

Los cuestionamientos anteriormente planteados son particularmente significativos para el caso de Chile, donde existe una jornada laboral extensa que en promedio alcanza las 1.914 horas anuales, muy superior a la media de 1.726 horas de las naciones que conforman la OCDE (Organization for

Economic Co-operation and Development, 2020), que posicionan al país como una de las naciones con más horas laborales en el mundo. Esto implica que gran parte del día los chilenos se encuentran en su lugar de trabajo, condicionando su calidad de vida personal como profesional.

En concreto, el estudio estableció por objetivo explorar los atributos de la felicidad laboral más valorados por los colaboradores pertenecientes a la generación *millennials*, es decir, jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 (González, 2011; Rondán-Cataluña, Sanz-Altamira y Peral-Peral, 2017), y que se encuentran en las primeras etapas de su desarrollo profesional o laboral. La investigación plantea que la felicidad laboral de los trabajadores pertenecientes a la generación de los nativos digitales se determina, mayormente, por las relaciones interpersonales con su jefe y compañeros de trabajo, que por las retribuciones monetarias y no monetarias percibidas por su desempeño.

Se espera que los resultados contribuyan a generar políticas avanzadas de recursos humanos, alineadas con los requerimientos de los trabajadores de la nueva era de la innovación, donde se promulga que una gestión de recursos humanos eficaz puede constituirse en una fuente potencial de ventaja competitiva para las empresas (Septiem y Martin-Rios, 2017).

El manuscrito se estructura en cuatro apartados. El primero, muestra una revisión bibliográfica breve sobre la felicidad laboral, luego describe la metodología de la investigación, sigue con la presentación de los principales resultados y, finalmente, se exponen las conclusiones del estudio.

## ANTECEDENTES TEÓRICOS

A lo largo de la historia y a causa del desarrollo de los mercados, además de las exigencias de la globalización y el constante cambio tecnológico, el mercado laboral ha evolucionado y se ha sofisticado exigiendo un talento humano cada vez más competente (Calderón y Naranjo, 2004). En línea con las tendencias evolutivas de las teorías administrativas y las de gestión de talento humano, las investigaciones han tratado de adaptarse al contexto histórico y geográfico a fin de establecer marcos teóricos para una adecuada gestión empresarial.

Es así como en la búsqueda de responder a las problemáticas organizacionales existentes, se

han desarrollado diferentes enfoques administrativos que evidencian la evolución desde una orientación primaria centrada en las tareas, estructura y funcionamiento de la organización, como la teoría de la administración científica de Taylor y la teoría clásica de la administración de Fayol; hacia enfoques centrados en las personas como el comportamiento organizacional de Maslow y McGregor; el desarrollo organizacional de Bennis y Shein; y la nueva teoría de las relaciones humanas de Peters y Waterman; entre otras (Medina y Avila, 2002). De este modo, los procesos de evolución de los modelos de gestión de talento humano se han caracterizado por el cambio de la concepción economicista del término trabajador (costo de mano de obra), pues hoy se le concibe como un colaborador (o cliente interno) de importancia estratégica para las organizaciones, una fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles y un factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos empresariales (Pardo y Porras, 2011). Este nuevo paradigma sobre el rol del colaborador del siglo XXI, se suma a la visión renovada expuesta por González (2011), en cuanto a que los valores y normas que rigen a la nueva generación de trabajadores en el mundo (*millennial*) distan de la lealtad, la antigüedad, la seguridad y la autoridad que caracterizaban a las generaciones pasadas, y se concentran en los deseos de libertad, diversión y colaboración, entre otras.

Es en este contexto donde la felicidad laboral ha surgido como uno de los retos actuales de la empresa moderna, que propugna contar con un liderazgo que potencie el bienestar integral del capital humano, considerado el elemento más valioso de una organización (Hernández-Vicente cols., 2017), y que sepa sobrellevar las complejidades sociales y las tensiones que se manifiestan entre los discursos teóricos y operativos en el ambiente laboral (Viloria, Pertúz, Daza y Pedraza, 2016). La consigna, declaran algunos autores, es que el nuevo objetivo del milenio es ser feliz trabajando (Hosie y Sevastos, 2009; Moccia, 2016), en especial, si se considera que una parte importante de la vida de las personas transcurre dentro de las organizaciones en que se desempeñan (Alves, Cirera y Carlos, 2013).

En lo que respecta al estudio de los factores determinantes de la felicidad laboral, es posible encontrar diversos trabajos alrededor del orbe; en este sentido, Sánchez (2018) en su revisión teórica sobre la felicidad en el trabajo, destacó diferentes factores asociados a la felicidad laboral, como preocupación de la dirección por el bienestar de

los colaboradores, apoyo a la diversidad, estructuras organizativas flexibles, democratización de las decisiones, valoración de los logros, dirección justa, trabajo en equipo, preocupación por la dignidad de las personas y retribución basada en el talento. Y como mecanismos de compensación: la promoción, los incentivos, la conciliación, el agradecimiento y la confianza (Sánchez, 2018). Por su parte, Dutschke (2013) realizó un estudio exploratorio sobre los factores condicionantes de la felicidad organizacional en Portugal, identificando como elementos claves el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo personal y profesional, y el ambiente interno. Además, demostró que la remuneración no es el factor más importante para que un profesional se sienta feliz, siendo sustanciales otras variables no económicas. En línea similar, Warr (2013) identificó doce principales características de un trabajo que se asocian con la felicidad o la infelicidad personal: oportunidad de control, oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades, metas generadas externamente, variedad de las tareas, claridad del entorno, contacto con otros, disponibilidad de dinero, seguridad física, posición socialmente valorada, apoyo del supervisor, desarrollo de carrera y equidad. Asimismo, Chaiprasit y Santidhiraku (2011), investigaron los factores que afectan la felicidad laboral en empleados de pequeñas y medianas empresas de Tailandia, mostrando que las relaciones laborales, la calidad de vida laboral y el liderazgo, son las variables determinantes. Asimismo, Chaiprasit y Santidhiraku (2011), investigaron los factores que afectan la felicidad laboral en empleados de pequeñas y medianas empresas de Tailandia, mostrando que las relaciones laborales, la calidad de vida laboral y el liderazgo, son las variables determinantes.

Desde la óptica de Tsui (2014), aunque los taiwaneses son más felices con un aumento en el ingreso absoluto, el grado de felicidad está estrechamente asociado con el ingreso relativo y el ingreso esperado de la persona, es decir, los individuos no solo valoran el ingreso absoluto recibido, sino que también comparan sus ingresos esperados con los ingresos de otros. Igualmente, es posible observar otras variables que impulsan la felicidad en el trabajo, como la relación con los superiores, el reconocimiento por los logros alcanzados, el trato equitativo y la posibilidad de conciliación de la vida familiar y laboral (Gabini, 2018). Recientemente, Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero (2019), a partir del concepto de factor motivacional e higiénico de Herzberg, con-

firieron la importancia de la motivación como componente determinante de la gestión de la felicidad en el trabajo, revelando que las cuestiones más temidas por el trabajador de la era digital corresponden a la falsedad de los datos, el miedo a ser sustituidos en las tareas y a la despersonalización del trabajo.

Referente a estudios aplicados a profesiones y oficios particulares, Wijngaards, Hendriks y Burger (2019), estudiaron los determinantes de la felicidad en camioneros holandeses, y descubrieron que los conductores eran más felices durante las actividades fuera del trabajo y en aquellas no relacionadas con el trabajo (como los descansos), que en el desarrollo de las actividades propias de su función; además, demostraron que la congestión vial agrava la relación inversa existente entre las actividades laborales vinculadas con el trabajo y la felicidad. Por su parte, Khosrojerdi, Tagharrobi, Sooki y Sharifi (2018), analizaron los predictores significativos de felicidad en enfermeras iraníes, y develaron como factores relevantes: la salud mental, el salario, la calidad de vida, la sala hospitalaria, la duración del trabajo, el turno de trabajo, la edad, la satisfacción laboral y la satisfacción con el trato de los médicos.

También, la reconocida empresa especializada en reclutamiento y selección, *Robert Half*, en conjunto con la plataforma *Happiness Works*, investigaron los niveles de felicidad de más de 23.000 profesionales de ocho países distintos (Australia, Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Países Bajos, Reino Unido y Estados Unidos), concluyendo la existencia de seis factores influyentes, a saber, (1) el candidato correcto para el empleo y la empresa; (2) sentido de empoderamiento; (3) sentirse valorizado; (4) un trabajo interesante y con sentido; (5) sentido de equidad, y (6) buenas relaciones en el lugar de trabajo. Tras el estudio destacaron que los colaboradores felices poseen variados beneficios para la empresa, que se ven reflejados en la productividad y la retención (Half, 2016).

En Chile, la felicidad laboral ha alcanzado notoriedad y es posible observar cómo las empresas del país han dado señales explícitas que demuestran un mayor compromiso con sus colaboradores, al implementar áreas gerenciales vinculadas directamente con la gestión de la felicidad, bienestar y productividad del personal. No obstante, los estudios empíricos desarrollados sobre la materia son escasos, encontrándose mayormente asociados a consultoras y organismos especializados. Uno de estos fue el trabajo conjunto llevado a cabo por la

Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo (CNC), y la consultora organizacional *JapiWorks* (2015), en el que luego de encuestar a más de 1300 trabajadores, se concluyó que los cinco atributos de la felicidad laboral de los chilenos son: (1) generar buenas relaciones en el trabajo, (2) tratar a las personas justamente, (3) empoderar al personal, (4) realizar un trabajo desafiante y (5) realizar un trabajo valioso. Estos impulsores fueron responsables del 95% de la variación de felicidad laboral en el país (*Japiworks* y CNC, 2015). También, destaca el estudio desarrollado por la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) y el Instituto de Bienestar (IB), en el que determinaron un Índice de Felicidad Organizacional conformado por variables como el grado de satisfacción con la vida, el sentido de la vida, autonomía, construcción de vínculos, *engagement* y logros (Unanue, 2017). Además, los resultados ratificaron que la felicidad depende en gran medida de la relación con los jefes, compañeros y la empresa, afectando directamente su funcionamiento y rendimiento. Finalmente, Reyes del Villar (2017), desarrolló un estudio sobre la felicidad de los chilenos, en que concluyó la relevancia de considerar para su logro, además de los ingresos monetarios, el bienestar subjetivo de la población.

Sobre la base de las conclusiones de los estudios más relevantes sobre la felicidad laboral, el presente trabajo seleccionó cuatro factores determinantes de la felicidad en el trabajo: (1) relación con jefe directo, (2) relación con compañeros, (3) nivel de remuneración y (4) retribución no monetaria, los cuales comprenden las dimensiones centrales del cuestionario aplicado a los colaboradores *millennials*, instrumento que se describe en la siguiente sección.

## METODOLOGÍA

La presente investigación utilizó un enfoque predominantemente cuantitativo, de diseño no experimental, descriptivo y alcance transversal. Dado el acceso limitado a las unidades muestrales, el estudio contempló un muestreo de tipo no probabilístico intencional y trabajó con dos empresas multinacionales con sucursales en la ciudad de La Serena (capital de la Región de Coquimbo). Ambas empresas forman parte del rubro de la entretención familiar, se caracterizan por contar con personal joven (generación *millennial*) y ser referentes en la industria. Los participantes

fueron trabajadores dependientes del segmento etario objetivo (40 años máximo) y con contrato vigente durante julio de 2017, lo que aseguró un nivel de antigüedad suficiente en la empresa como para responder válidamente la encuesta.

Según las características del estudio, el cálculo de la muestra fue de 97 colaboradores, obtenido sobre una población total de 130 trabajadores, utilizando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción del 50%.

Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario auto aplicado, compuesto de tres apartados:

**Parte I.** Caracterización del colaborador en cuanto al sexo, edad, educación, ocupación y antigüedad laboral.

**Parte II.** Nivel de conformidad laboral bajo una escala Likert de 1 a 5 puntos (muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.), que midió doce preguntas enmarcadas en cuatro dimensiones explicativas de la felicidad laboral, basadas en el estudio internacional sobre felicidad laboral desarrollado por Trabajando.com, People First y Reputación e Innovación (Guerrero, 2016) (Véase Tabla 1). Además, se agregó una pregunta abierta donde se consultó sobre los factores que explican la infelicidad en el trabajo.

**Parte III. Ranking** de preferencias sobre cuatro atributos y once niveles determinantes de felicidad laboral.

La descripción de las dimensiones comprendidas en el cuestionario aplicado, se muestra a continuación:

**Relación con el jefe directo.** Es la apreciación valorativa que realiza el colaborador de su relación con el jefe directo, con respecto al espacio brindado para proponer y hacer cosas nuevas, la promoción del equilibrio entre la vida personal y laboral, y el reconocimiento del trabajo realizado por sus subordinados.

**Relación con compañeros.** Es el grado de complacencia frente a la interrelación con sus compañeros de trabajo con quienes comparte las actividades laborales cotidianas. Mide aspectos como el trabajo en equipo, nivel de confianza y vínculos de amistad.

**Remuneración.** Es el grado de complacencia con relación al incentivo económico regular como pago por la labor que se realiza (sueldo y beneficios monetarios).

**Retribución no monetaria.** Es el grado de complacencia con relación al incentivo no monetario brindado por la organización, y que incluye elementos

como el entorno, las oportunidades de desarrollo y consideración percibida hacia su persona.

**Tabla 1.** Escalamiento Likert para la medición de la conformidad laboral

Dimensión	Afirmación
Relación con jefe directo	1. Mi jefe me da espacio para proponer y hacer cosas nuevas.
	3. Mi jefe promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral.
	8. Mi jefe reconoce mi esfuerzo y me felicita cuando hago bien mi trabajo.
Relación con los compañeros	5. Con mis compañeros siento que trabajamos como equipo por un objetivo en común.
	7. Confío en mis compañeros de trabajo.
	10. Tengo buenos amigos en el trabajo.
Remuneración	2. Recibo un sueldo justo en comparación al mercado.
	9. Mi sueldo es proporcional al trabajo que realizo.
	11. Recibo otros beneficios económicos aparte de mi sueldo.
Retribución no monetaria	4. Mi entorno y las condiciones físicas con las que trabajo son agradables.
	6. Tengo oportunidades de desarrollo en esta organización.
	12. Me siento parte importante de la organización.

Fuente: elaboración propia

La consistencia interna del instrumento se midió por el coeficiente Alfa de Cronbach, donde se obtuvo un coeficiente global de 0.85, lo que indica que la escala desarrollada es correcta y confiable. Además, para el resto de las dimensiones el indicador osciló entre 0.65 y 0.84, mostrando una fiabilidad aceptable del instrumento (relación con el jefe directo: 0.69; relación con los compañeros: 0.72; nivel de remuneración: 0.84; retribución no monetaria: 0.65).

Para el análisis de la importancia relativa de los atributos de felicidad laboral (*ranking de preferencias*), se utilizó el *Análisis Conjunto (Conjoint Analysis)*, correspondiente a un modelo composicional multiatributo, cuya flexibilidad de aplicación lo ha posicionado como un método primordial para estimar las utilidades parciales asociadas a los atributos de valor de una diversidad de bienes tangibles e intangibles (Hair, Black, Babin y Anderson, 2014). Esta técnica estadística, pertenece

a la vertiente de medición de las preferencias declaradas, se basa en la proposición de que los consumidores evalúan el valor de un producto, servicio, lugar o situación (real o no), combinando cantidades separadas de valor (utilidades parciales) que proporciona cada atributo. El propósito del análisis conjunto radica en determinar qué combinación de un limitado número de atributos es el preferido por los encuestados (Araya-Pizarro, Rojas-Escobar y Ruiz-Vega, 2020).

Las nueve combinaciones (tarjetas) utilizadas en el estudio, se configuraron según el diseño ortogonal de 4 atributos y 11 niveles de análisis, obtenidos de la revisión documental sobre los factores influyentes de la felicidad laboral, dando como resultado: (1) Relación con jefe directo (buena, regular, mala), (2) Relación con compañeros de trabajo (buena, regular, mala), (3) Nivel de remuneración (alta, regular, baja) y (4) Retribución no monetaria (sí, no). Véase Tabla 2.

**Tabla 2.** Perfiles de Tarjetas - Análisis Conjunto

ID de tarjeta	Relación con el jefe directo	Relación con compañeros	Nivel de remuneración	Retribución no monetaria
1	Mala	Regular	Baja	Sí
2	Mala	Mala	Alta	No
3	Regular	Buena	Baja	No
4	Regular	Mala	Regular	Sí
5	Regular	Regular	Alta	Sí
6	Buena	Mala	Baja	Sí
7	Buena	Buena	Alta	Sí
8	Mala	Buena	Regular	Sí
9	Buena	Regular	Regular	No

Fuente: elaboración propia

Por tanto, la utilidad estimada para el perfil se especificó bajo el siguiente modelo:

$$U_{ij} = \alpha_{ij} + \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^{L_k} \beta_{ikl} * x_{jkl} + \varepsilon_{ij}, \quad i = 1, \dots, I, \quad j = 1, \dots, J,$$

donde  $i$  es el número del encuestado;  $j$  es el número de perfiles;  $K$  es el número de atributos;  $L_k$  es el número de niveles del atributo  $k$ ;  $\beta_{ikl}$  es la utilidad del individuo  $i$ -ésimo con respecto al nivel  $l$  del atributo  $k$ ;  $x_{jkl}$  es la variable (0,1), que es igual a 1 si el perfil  $j$  tiene un atributo  $k$  en el nivel  $l$ , y 0 en otros casos;  $\alpha_{ij}$  es la constante de la regresión y  $\varepsilon_{ij}$  es el error de estimación.

Para determinar la bondad de ajuste del modelo conjunto, se utilizó el coeficiente de *Tau-b de Kendall* y el coeficiente *R de Pearson*.

Además, el estudio incluyó una revisión de los factores de infelicidad (pregunta abierta) y del nivel de satisfacción de felicidad laboral (escala *Likert*), los cuales se abordaron mediante un análisis de contenido (categórico-descriptivo) y un examen estadístico descriptivo inferencial, respectivamente. La información fue procesada a través de los softwares IBM SPSS *Statistics* y NVivo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este apartado se divide en cuatro secciones: i) perfil de los participantes, ii) dimensiones de felicidad laboral, iii) factores de infelicidad en el trabajo, y iv) atributos de la felicidad laboral.

### Perfil de los participantes

Los participantes fueron en su mayoría mujeres (62%), menores de 26 años (87%), con estudios de educación media científico-humanista o técnico-profesional (46%), que compatibilizan su trabajo con el estudio (62%). Además, en cuanto a la antigüedad laboral, la mayor parte de los colaboradores declaró llevar trabajando menos de cuatro años en la organización (92%). Véase Tabla 3.

**Tabla 3.** Perfil de los participantes

Criterio	Segmento	Porcentaje (%)
Sexo	Hombre	62
	Mujer	38
Edad	Menos de 21 años	24
	Entre 21 y 25 años	63
	Entre 26 y 30 años	10
	Entre 31 y 35 años	2
	Más de 35 años	1
Educación	Educación básica	2
	Educación media científico-humanista	36
	Educación media técnica-profesional	10
	Educación superior técnica profesional	26
	Educación superior universitaria	26
Ocupación	Trabaja y estudia	62
	Solo trabaja	38
Antigüedad laboral	Menos de 1 año	67
	Entre 1 y 4 años	25
	Más de 4 años	8

Fuente: elaboración propia



## Dimensiones de felicidad laboral

En la Tabla 4, se observan los resultados del análisis de la conformidad promedio de los colaboradores frente a cada sentencia presentada, además de verificar el grado de dispersión de los datos. Del total de afirmaciones, las tres primeras que destacan son: “Con mis compañeros siento que trabajamos como equipo por un objetivo en común” (M=4.4), “Mi entorno y las condiciones físicas con las que trabajo son agradables” (M=4.4)

y “Tengo buenos amigos en el trabajo” (M=4.4), cada una sobre la media general de 3.9. Mientras que las afirmaciones peores evaluadas fueron todas las relacionadas a la dimensión “nivel de remuneración”, es decir: “recibo un sueldo justo en comparación al mercado” (M=3.2), “mi sueldo es proporcional al trabajo que realizo” (M=3.4) y “recibo otros beneficios económicos aparte de mi sueldo” (M=3.5).

**Tabla 4.** Medias (M) y desviaciones estándar (DE) por afirmación

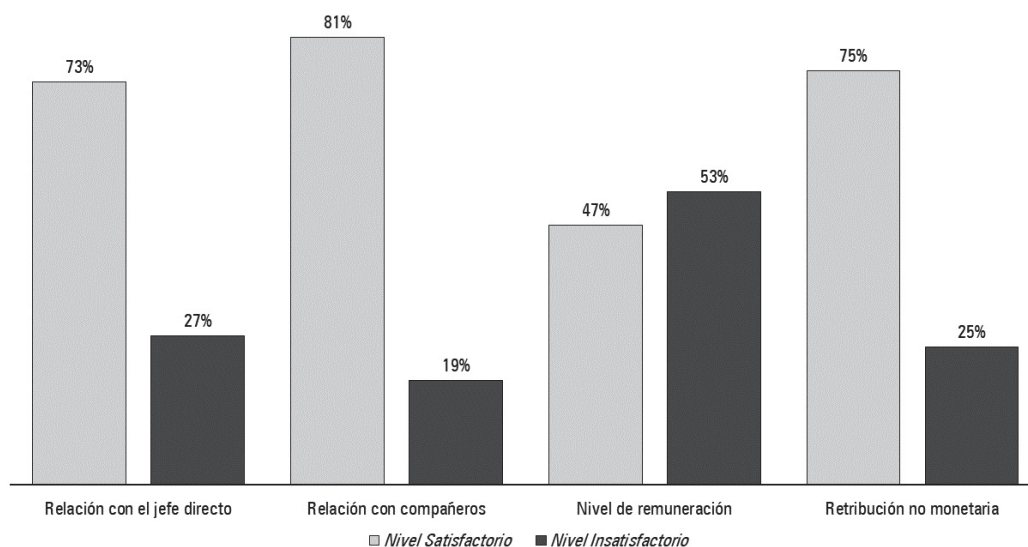
Afirmación	M	DE
05. Con mis compañeros siento que trabajamos por un objetivo en común.	4.40	0.70
04. Mi entorno y las condiciones físicas con las que trabajo son agradables.	4.36	0.75
10. Tengo buenos amigos en el trabajo.	4.11	0.92
07. Confío en mis compañeros de trabajo.	4.04	0.85
01. Mi jefe me da espacio para proponer y hacer cosas nuevas.	4.01	0.92
08. Mi jefe reconoce mi esfuerzo y me felicita cuando hago bien mi trabajo.	3.96	1.00
03. Mi jefe promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral.	3.95	1.05
06. Tengo oportunidades de desarrollo en esta organización.	3.92	0.97
12. Me siento parte importante de la organización.	3.85	0.98
11. Recibo otros beneficios económicos aparte de mi sueldo.	3.50	1.39
09. Mi sueldo es proporcional al trabajo que realizo.	3.41	1.19
02. Recibo un sueldo justo en comparación al mercado.	3.16	1.18
<b>Total de las afirmaciones</b>	<b>3.89</b>	<b>0.99</b>

Fuente: elaboración propia

El contraste entre las respuestas de las afirmaciones y las variables dicotómicas de la muestra (Prueba *t*), no reveló mayores discrepancias en las medias obtenidas, registrándose diferencias significativas ( $p < .05$ ) entre la variable género y la pregunta más valorada por las mujeres “Con mis compañeros siento que trabajamos por un objetivo en común” ( $p = .008$ ). También, entre la ocupación declarada y la pregunta “me siento parte importante de la organización” ( $p = .022$ ), se evidenció una menor valoración por parte de aquellos colaboradores que trabajan y estudian. Por otro lado, el contraste de medias del test ANOVA presentó diferencias significativas entre la antigüedad laboral y cinco preguntas del estudio: “recibo un sueldo justo en comparación al mercado” ( $p = .02$ ), “mi jefe promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral” ( $p = .031$ ), “mi entorno y las condiciones con las que trabajo son agradables” ( $p = .021$ ), “mi jefe reconoce mi esfuerzo y me felicita cuando hago bien mi trabajo” ( $p = .016$ ) y “tengo buenos amigos en el trabajo” ( $p = .02$ ). En todas

ellas se apreció una valoración más positiva de los colaboradores que llevan menos tiempo trabajando en la organización.

Para el análisis de las dimensiones de la felicidad laboral se generaron escalas de apreciación promedios, según escalamiento *Likert* para la medición de la conformidad laboral (Tabla 1), que permitieron evaluar el nivel de satisfacción de los participantes con respecto a dos criterios: insatisfactorio (entre 1 y 3 puntos) y satisfactorio (entre 4 y 5 puntos). En la Figura 1 se observa que la relación con los compañeros posee la mejor valoración de los colaboradores, seguido de la retribución no monetaria, luego la relación con el jefe directo y finalmente, el nivel de remuneración. Cabe destacar que este último factor (remuneración) no mostró, con respecto a la prueba *Chi-cuadrado de Pearson*, asociaciones significativas ( $p < 0.5$ ) con ninguna de las variables de caracterización del estudio (sexo, antigüedad, educación y ocupación).



**Figura 1.** Nivel de satisfacción por dimensión de felicidad laboral. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se realizó un análisis correlacional entre las dimensiones de felicidad laboral (Véase Tabla 5), que destacó la intensidad de la asociación observada entre los atributos: “relación con el jefe directo y retribución no monetaria” (0.67);

y “relación con el jefe directo y retribución monetaria” (0.57). Lo anterior puede explicarse dado el rol asignado al jefe, de retribuir (recompensar) el desempeño de los colaboradores (Rodríguez, Núñez y Cáceres, 2010).

**Tabla 5.** Matriz de correlaciones entre las dimensiones de felicidad laboral

	Relación con el jefe	Relación con compañeros	Retribución monetaria
Relación con compañeros	0.367***		
Retribución monetaria	0.565***	0.381***	
Retribución no monetaria	0.674***	0.492***	0.512***

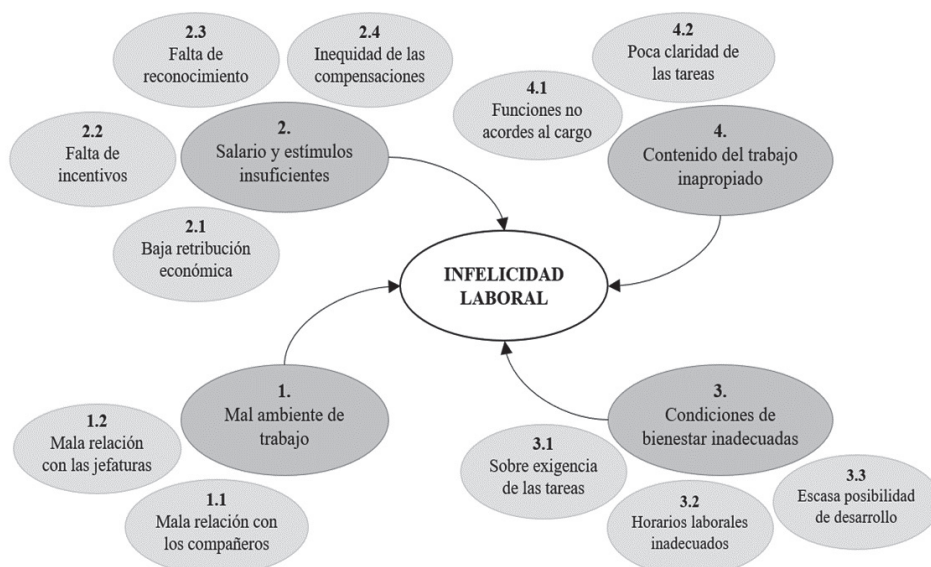
Fuente: elaboración propia

### Factores de infelicidad laboral

La revisión de las opiniones que tienen los colaboradores, respecto a las situaciones que los hacen infelices en el trabajo, se confirmó la preocupación por las relaciones laborales y retribución económica. A través de la codificación por nodos de consulta, se pudo evaluar la frecuencia de las palabras más utilizadas por los colaboradores, destacándose los términos: compañeros de trabajo (28%), sueldo (19%), jefes (15%) y carga laboral (9%).

El mapa mental presentado en la Figura 2, revela que los registros son bastante homogéneos y afines a las dimensiones abordadas en la fase cuantitativa de la investigación.

En primer lugar, destacó el factor “mal ambiente de trabajo”, el cual genera sentimientos negativos y relaciones débiles con las jefaturas y con los demás colaboradores. En segundo lugar, resaltó los “salarios y estímulos insuficientes” que afectan la percepción sobre qué tanto se valora la contribución del trabajador a la organización y del esfuerzo que este realiza. Al respecto, el sentido de equidad de las compensaciones percibidas es también crucial, porque como refiere la Teoría Motivacional de la Equidad (Adams, 1965), es importante que los trabajadores sientan que su remuneración es equitativa en comparación con otros que hacen el mismo trabajo (Half, 2016). En tercer lugar, se mencionó las “condiciones de bienestar inadecuadas”, de las cuales se percibe falta de empatía e



**Figura 2.** Mapa mental de la infelicidad laboral. *Fuente: elaboración propia*

injusticia respecto a la carga laboral establecida (horarios), el nivel de exigencia y las posibilidades de desarrollo en la organización. Finalmente, se señaló el “contenido de trabajo inapropiado” que se evidencia en la asignación de funciones no acordes al cargo y el establecimiento de tareas

poco claras. Ello conlleva al agotamiento físico-emocional del sujeto, y es fuente trascendente del estrés (Gil-Monte y García, 2008).

La Tabla 6 resume algunos de los principales testimonios brindados por los colaboradores, en cuanto a los factores de infelicidad laboral.

**Tabla 6.** Testimonios de los colaboradores sobre los factores de infelicidad laboral

Dimensión	Testimonio
Mal ambiente de trabajo	Mala relación entre los compañeros de trabajo
	Tener mal comunicación con los compañeros
	Poco compañerismo
	La poca empatía y comunicación dentro del círculo laboral
Salarios y estímulos insuficientes	La remuneración es muy insuficiente en comparación al trabajo realizado
	Mucho trabajo, poca plata
	Trabajar y terminar agotada y que eso no se vea reflejado en el sueldo del mes
	No existe mucho reconocimiento del trabajo generado
	Que no vean el esfuerzo que uno le pone al trabajo
Condiciones de bienestar inadecuadas	La baja remuneración y el favoritismo entre compañeros, porque se crean conflictos
	El nivel de presión que ponen al ver que no se están cumpliendo las metas
	En mi lugar de trabajo lo que me hace infeliz es la poca posibilidad de superarse
	No descansar horas suficientes después de traspasar y tener reunión al día siguiente
Contenido del trabajo inapropiado	Que no se tome en cuenta asuntos personales, no hay preocupación por parte de la empresa
	No tener el tiempo suficiente o la ayuda necesaria para realizar un trabajo óptimo
	Que se contradigan en las instrucciones que se dan y luego la culpa o el mal rato se lo lleva el staff con el cliente
	Realizar actividades no acordes a mi oficio
	Realizar roles que no corresponde, como aseo de baño público, por ejemplo, porque para eso se debiese contratar personal capacitado y autorizado

Fuente: elaboración propia

## Preferencias de los atributos de la felicidad laboral

Al evaluar la importancia relativa de los atributos definidos en el estudio, se observó que para el trabajador *millennial*, el nivel de remuneración es el más importante con un 34% de las preferencias,

seguido de la relación con el jefe directo (29%), la relación con los compañeros (25%) y, por último, la retribución no monetaria (12%). Véase Tabla 7.

De esta manera, el modelo estimado de utilidad agregada fue el siguiente:

$$\begin{aligned}
 U = & [1.13RJD_{Buena} + 0.26RJD_{Regular} - 1.4RJD_{Mala}] \\
 & + [0.96RCO_{Buena} + 0.34RCO_{Regular} - 1.3RCO_{Mala}] \\
 & + [1.42REM_{Alta} + 0.33REM_{Regular} - 1.75REM_{Baja}] \\
 & + [0.59RNO_{Si} - 0.59RNO_{No}] + 4.8
 \end{aligned}$$

**Tabla 7.** Importancia relativa de los atributos y niveles de utilidad de la felicidad laboral

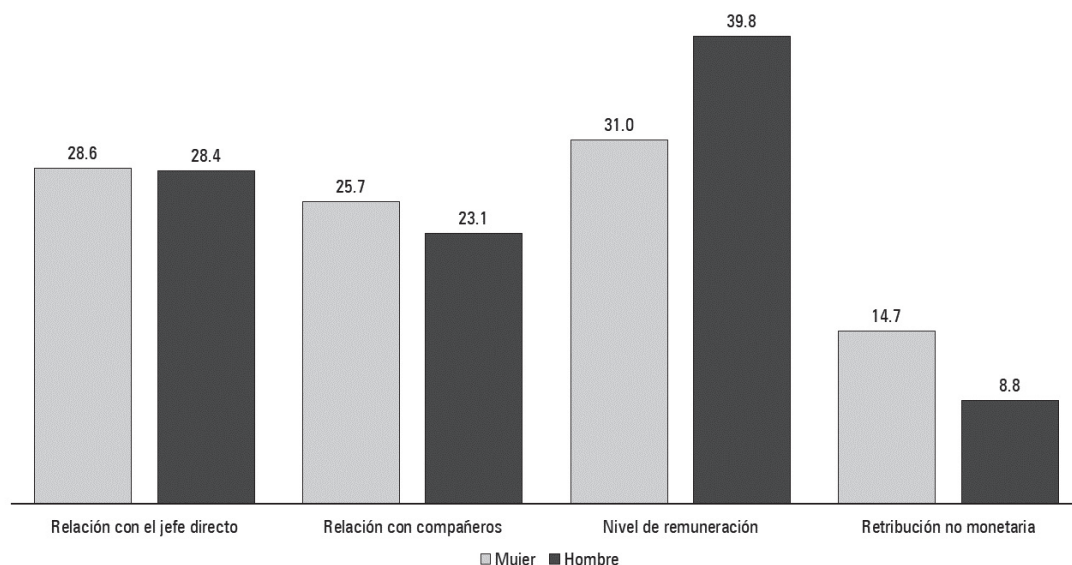
Atributo	Importancia relativa	Nivel del atributo	Utilidad estimada
Relación con jefe directo (RJD)	0.285	Buena	1.13
		Regular	0.26
		Mala	-1.40
Relación con compañeros (RCO)	0.247	Buena	0.96
		Regular	0.34
		Mala	-1.30
Nivel de remuneración (REM)	0.342	Alta	1.42
		Regular	0.33
		Baja	-1.75
Retribución no monetaria (RNO)	0.125	Sí	0.60
		No	-0.60
(Constante)			4.80

Fuente: elaboración propia

El análisis de la utilidad por niveles de los atributos evidenció, como se esperaba, que los colaboradores prefieren un trabajo con alta remuneración ( $U=1.42$ ), de buena relación tanto con el jefe directo ( $U=1.13$ ) como con sus compañeros ( $U=0.96$ ) y que considere retribuciones no monetarias ( $U=0.59$ ). Cabe mencionar que el coeficiente de *Tau-b de Kendall* y el coeficiente *R de Pearson*, arrojaron valores cercanos a 1, lo que verifica el alto grado de ajuste y validez interna de las utilidades obtenidas.

La investigación también incluyó un análisis de preferencias según las variables sociodemográ-

ficas consideradas en el estudio (Véase Figura 3), encontrando diferencias relevantes solo en el caso del sexo, donde las mujeres dan una importancia más alta a la retribución no monetaria que los hombres (15% versus 9%) y los hombres, valoran mayormente el nivel de remuneración que las mujeres (40% versus 31%). Al respecto, Helliwell, Layard y Sachs (2017), indicaron que la edad influye en la percepción de la felicidad en el trabajo, relación que resultaría interesante investigar en otras generaciones, para ser contrastadas con los hallazgos del presente estudio.



**Figura 3.** Importancia relativa de los factores de felicidad según sexo. Fuente: elaboración propia.

Bajo una perspectiva suplementaria, es posible observar que en conjunto las relaciones laborales (con jefes y compañeros) representan una importancia relativa de 59%, superior inclusive a las compensaciones monetarias (34%), lo que se ajusta a lo revelado por Japiworks y CNC (2015), en cuanto a la existencia de una mayor valoración por los buenos vínculos (aprecio a las personas del equipo de trabajo), trato justo (equilibrio trabajo-vida), reconocimientos (paga justa), entre otros aspectos del lugar de trabajo. Y también coincide con lo expuesto por Dutschke (2013), quien concluye que la remuneración no es el factor más relevante para que el trabajador se sienta feliz, agregando que estos son capaces de sacrificar el nivel de remuneración por tener buenas relaciones y buen ambiente en el lugar de trabajo. Esto coincide con lo revelado por la encuesta realizada por *Spring Professional*, que indicó que el 37% de las personas cree que la principal clave para ser feliz en el trabajo es poder realizar sus funciones en un buen ambiente laboral (Emol, 2017).

## CONCLUSIONES

La investigación se propuso como objetivo analizar los atributos de felicidad laboral más valorados por los colaboradores chilenos per-

tenecientes a la generación *millennial*, y lo hizo centrándose en el sector del entretenimiento (o entretención) en el territorio del Norte de Chile. Por medio de la revisión de literatura especializada se determinaron cuatro atributos de felicidad laboral (relación con el jefe directo, relación con compañeros, nivel de remuneración y retribución no monetaria), sobre los cuales se concluyó lo siguiente:

Las relaciones interpersonales (relación con el jefe directo y con los compañeros) son factores claves de la felicidad laboral, incluso más relevantes (en conjunto) que las retribuciones monetarias y no monetarias. Ello supone la necesidad de innovar en las políticas de motivación y los sistemas retributivos de los colaboradores, basados en las características de las nuevas organizaciones del siglo XXI, donde el rol de las relaciones interpersonales toma cada vez más fuerza.

En cuanto a la revisión particular de cada dimensión, se halló que el nivel de remuneración es el factor más valorado, seguido de la relación con el jefe directo, luego la relación con los compañeros y, finalmente, la retribución no monetaria, atributos que demuestran el ideal de las personas, es decir, ser bien remunerado en el trabajo, tener buenas relaciones laborales y recibir reconoci-

mientos no monetarios que permitan elevar la autoestima y la motivación. De allí la importancia para las organizaciones que estén gestionando procesos de cultura de felicidad, de abordar estos cuatro atributos de manera transversal e integral, con el fin de lograr una implementación exitosa, tanto instrumental como ética de la felicidad organizacional. En otras palabras, si bien la compensación monetaria influye significativamente en la felicidad laboral, los resultados demuestran que debe existir una preocupación especial por el clima organizacional y los mecanismos de compensación que mejoren la calidad de vida del colaborador, no solo en lo económico sino también en lo emocional (Gabini, 2018; Dutschke, 2013; Reyes del Villar, 2017; Sánchez, 2018; Warr, 2013).

Por su parte, el examen de las preferencias según las variables sociodemográficas mostró diferencias relevantes en cuanto al sexo, donde las mujeres valoran más que los hombres la retribución no monetaria y menos la compensación monetaria. Además, independientemente del sexo, las relaciones laborales se encumbran como la dimensión más importante de la felicidad, coincidentemente con aquellos factores destacados como causales de la infelicidad laboral: mala relación con los compañeros y jefes, bajo sueldo, mal ambiente laboral y horarios inadecuados. En cuanto a este último punto, destaca la relevancia de buscar mecanismos de conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores, donde cabe suponer que un mayor grado de autonomía en relación a cómo, cuándo y dónde trabajar, impactaría positivamente sobre los niveles de felicidad (Golden, Henly y Lambert, 2014).

Referente al análisis correlacional del estudio, que explicitó la relación directa entre los atributos de felicidad y su grado de intensidad, destaca, en especial, la asociación presente entre la relación con el jefe y las formas de retribución (no monetarias y monetarias). Esto evidencia el rol clave de las jefaturas para integrar los aspectos retributivos, que impacta positivamente en el trato y valoración percibidos por sus colaboradores.

Lo anterior deja de manifiesto que las políticas de motivación y retribución que utilizan las empresas deben estar alineadas con los nuevos requerimientos del trabajador del siglo XXI, donde el tradicional salario, aunque importante, no basta como mecanismo único y efectivo para lograr el desarrollo y retención de las personas

al interior de una empresa (Muñoz y Ramírez, 2014). Esto evidencia la necesidad de incluir un sistema retributivo que incorpore los valores de las organizaciones del nuevo milenio, en que las relaciones interpersonales en el trabajo posean un rol primordial, en especial con las jefaturas (Yañez, Arenas y Ripoli, 2010). Ello implica, por una parte, cuestionar el uso generalizado de las recompensas tangibles como principal medio de motivación de los trabajadores, y por otra, realizar un esfuerzo por orientar los actuales sistemas retributivos hacia la satisfacción de necesidades tanto profesionales como personales del empleado (Hackman y Oldham, 1976).

Como futuras líneas de investigación se propone replicar el estudio en colaboradores mayores de 40 años, de modo de poder confirmar la existencia de diferencias significativas entre grupos etarios diversos, así como desarrollar el trabajo en otros sectores económicos que permitan contrastar la importancia relativa de los factores determinantes de la felicidad laboral. Igualmente, se debería profundizar el estudio de los aspectos concretos que definen una buena relación entre colaboradores y de las retribuciones no monetarias apropiadas, especialmente valoradas por el trabajador moderno (González, 2011).

Finalmente, dada las diversas limitaciones de la investigación, se recomienda desarrollar el trabajo con una mayor representación del universo de estudio (tamaño muestral). Asimismo, para investigaciones futuras es deseable testear la validez de constructo de las escalas utilizadas mediante el análisis factorial confirmatorio, con el fin de mejorar la consistencia interna del instrumento. También, se sugiere examinar el sesgo denominado varianza común del método (VCM), de modo de evaluar la varianza resultante del método de medición (cuestionario) y no de los factores investigados. Con relación al método utilizado para analizar empíricamente los factores determinantes, el análisis conjunto, es pertinente señalar que podría potenciarse con el uso de otros modelos de análisis multivariante como, por ejemplo, la técnica de ecuaciones estructurales, lo que permitiría evaluar las relaciones entre las variables explicativas de la felicidad.



## REFERENCIAS

- Abarca, N. (2016). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago, Chile: El Mercurio.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267-299.
- Alves, D., Cirera, Y. y Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163.
- Araya-Pizarro, S., Rojas-Escobar, L. y Ruiz-Vega, E. (2020). Importancia del envase en las preferencias de vino: Hallazgos en una región vitivinícola de Chile. *TEC Empresarial*, 14(3), 2-15.
- Boehm, J. K. y Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23), 79-97.
- Chaiprasit, K. y Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de estudios empresariales*, 1(2013), 21-43.
- Emol. (2017). *¿Qué es lo que más hace feliz a los chilenos en el trabajo? Un estudio lo reveló*. Recuperado a partir de <http://capitalhumano.emol.com/6589/lo-mas-felices-los-chilenos-trabajo-estudio-lo-revelo/>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Foncubierta-Rodríguez, M. y Sánchez-Montero, J. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257.
- Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: Breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14(27), 69-75.
- Gamero, H. (2013). La satisfacción laboral como dimensión de la felicidad. *Ciencia & trabajo*, 51(47), 94-102.
- Gil-Monte, P. R. y García, J. A. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Un estudio longitudinal de enfermería. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 329-337.
- Golden, L., Henly, J. y Lambert, S. (2014). Work schedule flexibility: a contributor to happiness? *Journal of Social Research and Policy*, 4(2), 107-138.
- González-Pérez, M. A. y Mercado, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millennials. *AD-minister*, 24, 7-8.
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*, (5), 67-93.
- Guerrero, M. (2016). *¿Somos felices los chilenos en el trabajo? Estudio ubica al país en el top 3 de la región*. Recuperado a partir de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/03/17/793621/Dia-de-la-Felicidad-Estudio-afirma-que-Chile-es-el-tercer-pais-mas-feliz-para-trabajar-de-la-region.html>
- Gupta, A. K. y Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research-Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Half, R. (2016). *Los secretos de las empresas y de los empleados más felices*. California: Robert Half. Recuperado a partir de <https://www.roberthalf.cl/es-hora-de-trabajar-felices>
- Helliwell, J., Layard, R. y Sachs, J. (2017). *World Happiness Report 2017*. New York, USA.
- Hernández-Vicente, I. A., Lumbreras-Guzmán, M., Méndez-Hernández, P., Rojas-Lima, E., Cervantes-Rodríguez, M. y Juárez-Flores, C. A. (2017). Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala. *Salud Pública de México*, 59(2), 183-192.

- Hinojosa, S. y Albornoz, C. (2013). Ganas de emprender y felicidad: Un estudio exploratorio a partir del Global Entrepreneurship Monitor en Chile. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(1), 76-89.
- Hosie, P. y Sevastos, P. (2009). Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160.
- Jalali, Z. y Heidari, A. (2016). The relationship between happiness, subjective well-being, creativity and job performance of primary school teachers in Ramhormoz city. *International Education Studies*, 9(6), 45.
- Japiworks y CNC. (2015). *Estudio nacional de felicidad en el trabajo. Mercado laboral dependiente*. Recuperado a partir de [http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2015/10/Japiworks\\_F-I-N-A-L\\_091015.pdf](http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2015/10/Japiworks_F-I-N-A-L_091015.pdf)
- Khosrojerdi, Z., Tagharrobi, Z., Sooki, Z. y Sharifi, K. (2018). Predictors of happiness among Iranian nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 281-286.
- Krause, A. (2015). *Happiness and Work. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier.
- Linne, J. (2014). Two generations of digital natives. *Intercom - RBCC*, 37(2), 203-221.
- Medina, A. y Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Monteferrante, P. (2006). ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir? *Debates IESA*, 11(3), 50-54.
- Muñoz, A. y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *AD-minister*, (24), 143-160.
- Muratori, M., Zubieta, E., Ubillos, S., González, J. L. y Bobowik, M. (2015). Felicidad y bienestar psicológico: estudio comparativo entre Argentina y España. *Psyche (Santiago)*, 24(2), 1-18.
- Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. *Orientación y sociedad*, 1, 127-161.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). *Hours worked*. Recuperado a partir de <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>
- Pardo, C. y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183.
- Petit, E., Abad, R., López, M. y Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opcción*, 28(67), 173-205.
- Prensky, M. (2001). Digital natives & digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Proto, E. (2016). Are happy workers more productive? *IZA World of Labor*, 1-8.
- Ramírez, M. y Lee, S.-L. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis (Santiago)*, 10(30), 431-446.
- Restrepo, A. M. y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *AD-minister*, (24), 143-160.
- Reyes del Villar, S. (2017). *La felicidad de los Chilenos. Una aproximación a la "Paradoja latinoamericana"*. Recuperado a partir de <http://gobierno.udd.cl/cpp/files/2018/01/ANALISIS-SR-dic-2017.pdf>
- Rodríguez, D., Núñez, L. y Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Investigación y Postgrado*, 25(1), 63-80.
- Rodríguez-Muñoz, A. y Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97.
- Rondán-Cataluña, F., Sanz-Altamira, B. y Peral-Peral, B. (2017). Gender roles in social networks sites from generation Y. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(4), 1-9.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159.



- Sánchez-Vázquez, J., Sánchez-Ordóñez, R. y Jimbo, J. (2019). «Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos*, 9(18), 259-271.
- Sanchez, J. F. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la economía de la felicidad. *Revista Anual De Ciencias Eclesiásticas*, 13, 143-156.
- Seligman, M. E. P. (2008). Positive health. *Applied Psychology*, 57(S1), 3-18.
- Septiem, M. y Martin-Rios, C. (2017). Innovación en gestión de recursos humanos: la relevancia de las redes intercambio de conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(3), 96-107.
- Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity : Understanding the Happy-productive worker. *Social Market Foundation*, 1-20.
- Tsui, H. C. (2014). What affects happiness: Absolute income, relative income or expected income? *Journal of Policy Modeling*, 36(6), 994-1007.
- Unanue, W. (2017). *Felicidad organizacional*. Recuperado a partir de [http://www.corparaucania.cl/encuentros/wp-content/uploads/2017/02/Wenceslao\\_Unanue.pdf](http://www.corparaucania.cl/encuentros/wp-content/uploads/2017/02/Wenceslao_Unanue.pdf)
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A. y Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 80-91.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106.
- Wijngaards, I., Hendriks, M. y Burger, M. J. (2019). Steering towards happiness: An experience sampling study on the determinants of happiness of truck drivers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 128(June), 131-148.
- Yañez, R., Arenas, M. y Ripoli, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.