



**Universidad del CEMA**

**Maestría en Dirección de Empresas**

**La felicidad en los espacios de trabajo como factor  
estratégico:**

**El aporte de las neurociencias y un estudio de las  
preferencias del colaborador**

**Autor:** *Melina Rochi*

**Tutor:** *Dr. Lucas Canga*

*Octubre, 2020*

## **Dedicatoria**

A mi familia, amigos y amigas.

En especial a esa persona que me enseñó desde el principio de este viaje, que lo que más importa no es llegar, sino disfrutar el camino, a quien me alentó a soñar en grande, dándome la certeza de que los imposibles existen solo en nuestro imaginario y que lo mejor siempre está por venir.

## **Agradecimientos**

Gracias a mi tutor el Profesor Dr. Lucas Canga, por su apoyo y soporte profesional en el desarrollo de mi trabajo. Contagiando su dedicación y compartiendo su conocimiento hizo posible que, a través de las neurociencias, encuentre nuevas perspectivas hacia una mirada actual para antiguos interrogantes.

## Resumen

Las nuevas tendencias sobre prácticas en los espacios de trabajo exigen un constructo teórico que las fundamente, donde la felicidad es sugerida como alternativa. Diversas organizaciones implementan acciones en pos de crear ambientes que favorezcan a una fuerza de trabajo feliz, muchas veces a través de la copia de acciones de la competencia. Se evidencia que este campo de investigación ha sido poco explorado, y no está claro qué acciones llevar a cabo ni cuál es la forma de gestionarlas de acuerdo a las preferencias de los colaboradores. En este contexto, las neurociencias aparecen como una herramienta efectiva para comprender mejor comportamientos y preferencias de las personas y definir acciones. Esta investigación cita trece líneas de acción “activadoras” de los neurotransmisores relacionados con la felicidad y utiliza un enfoque cuantitativo para investigar relaciones entre las preferencias individuales, el rasgo de personalidad de la escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman (SSS) y características demográficas.

Los resultados evidencian que las recomendaciones han sido encontradas de valor para la contribución a la felicidad de acuerdo a las puntuaciones medias de la muestra. “Acceso a la luz solar natural”, “Actividades creativas y novedosas”, y “Celebraciones” fueron las más valoradas.

Los hallazgos del estudio no apoyan completamente la hipótesis de la predicción de las preferencias a través de la SSS. Sin embargo, otros descubrimientos aportan al entendimiento de relaciones entre las variables analizadas: se detectó correlación negativa entre la “Búsqueda de experiencias” y la valoración a “Cultura de gratitud” y relaciones inversas estadísticamente significativas entre “Edad” y la valoración a “Interacciones Sociales”, “Demostraciones de afecto” y “Música en el espacio de trabajo”. Relaciones positivas entre las valoraciones a “Acceso a la luz del sol natural” y “Actividades deportivas, ejercicios, o meditación” y el puntaje

total en la escala SSS también fueron significativas. En ambos casos el grado de ajuste del modelo no fue suficiente para predecirlas.

También se identificó una correlación negativa entre el puntaje total en la escala SSS y la edad. El análisis por generaciones y rubros indicó que sí existen diferencias en las preferencias, mientras que no así de acuerdo al género. Se reconocieron bajos niveles en la subescala “Susceptibilidad al aburrimiento”, y mayores en “Búsqueda de experiencias” y “Desinhibición” (para el género masculino) en comparación con las medias de países anglosajones y se identificaron diferencias en la Escala SSS de acuerdo a rubros u ocupación.

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	2
2.	Objetivo general .....	5
3.	La felicidad en las organizaciones.....	6
3.1	Relevancia y contexto de investigación.....	6
3.2	Marco teórico.....	8
3.3	Método .....	29
3.4	Resultados obtenidos .....	31
3.5	Análisis de resultados .....	46
4.	Discusión.....	63
5.	Conclusión .....	65
5.1	Consideraciones para futuras investigaciones.....	68
6.	Referencias.....	71
7.	Anexos .....	76

# 1. Introducción

“Change the environment, change the brain, change the behaviour.” Fred Gage, PhD, neuroscientist Salk Institute for Biological Studies.

Cada vez son más las organizaciones que apuntan sus esfuerzos a transformar los ambientes de trabajo, algunas de ellas fueron pioneras en implementar prácticas poco convencionales, y la competencia por atraer talento conlleva la tendencia actual que indica que el número de organizaciones que implementan copias de los modelos de las grandes empresas continúa en aumento.

Google es famoso por sus beneficios exagerados, que incluyen almuerzos preparados por un chef profesional, masajes en silla quincenales, clases de yoga y cortes de cabello. Los empleados de Twitter disfrutaban de tres comidas al día, acupuntura en el lugar y clases de improvisación, la oficina de Adobe en Utah tiene una cancha de baloncesto cubierta y una pared de roca, la sede de AppDynamic en San Francisco tiene juegos de tejo, ping pong, fútbol y arcade. Otras oficinas ofrecen espacios al aire libre: la oficina de Facebook en Seattle tiene fogatas y un patio al aire libre, mientras que la oficina de Gap en San Francisco tiene una terraza que da al Bay Bridge (Lansat y Aydin, 2019).

Sin embargo, la presente investigación parte de reconocer la ausencia de desarrollo académico al respecto del sustento teórico que origina estas prácticas y cómo ellas son valoradas por las diferentes personas que forman parte de las organizaciones.

La relevancia para las organizaciones de comprender la valoración que los colaboradores le otorgan a las prácticas y beneficios en los espacios de trabajo radica,

principalmente, en contribuir a la atracción y fidelización del talento. Estos son los principales desafíos que se presentan en el paradigma actual del trabajo. En esta línea, la felicidad en el lugar de trabajo aparece como un elemento clave para inspirar a los empleados a permanecer en la organización durante un período de tiempo más largo (Roy, 2018).

Investigadores, académicos y profesionales han reconocido los beneficios que una fuerza laboral feliz aporta y sus enormes contribuciones a los resultados del negocio (Ghosh, 2018). El investigador sobre la felicidad (Achor, 2016) afirma que casi la mitad de las 100 empresas Fortune, en 50 países, se interesaron por investigaciones relacionadas con la felicidad, porque, en muchos casos, se dieron cuenta de que la mayor ventaja competitiva en la economía moderna es un cerebro feliz y comprometido.

La búsqueda de la felicidad es uno de los fines más ansiados por los seres humanos (Flores-Kante, Medrano, Muñoz-Navarro, 2018). Sin embargo, tal como lo resalta Moss, si bien todos sabemos instintivamente que ser feliz es uno de los sentimientos que nos gustaría experimentar de manera más frecuente, son necesarios datos factuales, pruebas científicas y anecdóticas para demostrar que forma parte de una buena estrategia institucional (p.8).

El mundo de la neurociencia ha explorado varias formas de proporcionar nuevos conocimientos a los científicos y profesionales de las organizaciones para resolver muchos de sus problemas laborales y ofrecer soluciones que se puedan practicar en el lugar de trabajo (Ghosh, 2018), y aparece como una aliada al momento de interpretar y gestionar estos fenómenos.

En este marco se sumerge la presente investigación, partiendo de reconocer la ausencia de un criterio que sirva de fundamento para la selección y la aplicación de



prácticas innovadoras en los espacios de trabajo, que respondan a las preferencias de los colaboradores.

Tal como destaca Oseland (2009), crear entornos de trabajo que reflejen las personalidades de los ocupantes presenta claramente un desafío de diseño, pero es un desafío que hasta ahora ha sido ignorado en su mayoría. En este contexto, la personalidad aparece como una alternativa muy interesante al momento de intentar predecir comportamientos y preferencias de las personas. Este constructo podría influir en la percepción del individuo al respecto de las actividades que desarrolla y, por lo tanto, el grado de importancia asignada a los programas que las organizaciones implementan orientados a crear entornos laborales felices puede variar de acuerdo a los diferentes rasgos de personalidad.

El presente trabajo pretende elaborar una guía que aporte a la gestión de la felicidad en los ambientes laborales, para cualquier persona involucrada en la toma de decisiones relacionadas con la experiencia de los colaboradores en las organizaciones y la cultura organizacional

## **2. Objetivo general**

El propósito de este estudio es examinar cómo las neurociencias pueden aportar a la gestión de la felicidad y su impacto en las organizaciones actuales. Adicionalmente, se presentarán recomendaciones existentes para lograr su estimulación en los espacios de trabajo y se analizará si existe relación entre las preferencias de los colaboradores respecto a las prácticas sugeridas y a los diferentes rasgos de personalidad, utilizando como referencia el modelo de los cinco grandes rasgos de personalidades los cinco alternativos de Marvin Zuckerman y su escala de Búsqueda de sensaciones.

### **3. La felicidad en las organizaciones**

#### **3.1 Relevancia y contexto de investigación**

Tal como lo describe un artículo de Fast Company, empresas de primer nivel han dedicado especial atención a la felicidad en sus estructuras organizacionales, incluso adjudicando roles específicamente abocados a gestionar este fenómeno:

Cuando Google promovió a un ingeniero de software llamado Chade-Meng Tan al papel de "Jolly Good Fellow", su carrera, y toda la cultura de Silicon Valley, dio un giro brusco. Meng, un empleado alegre valorado por sus cualidades motivacionales, pasó de desarrollar herramientas de búsqueda móvil a difundir la felicidad en toda la organización. La felicidad se convirtió en su trabajo. Google no fue el primero en contratar a alguien con el único cometido de hacer cumplir la satisfacción de los empleados. En 1999, cuando Google todavía era una "startup", la marca de moda francesa Kiabi contrató a Christine Jutard como su directora de felicidad. Ella fue una de las primeras en interpretar el papel. El papel sigue siendo popular hoy. Hay más de 1,000 directores de felicidad enumerados en el sitio web de empleos LinkedIn (Cooper y Robertson, 2018).

Toda organización necesita encontrar la mejor manera de establecer buenas relaciones con sus empleados, existen muchos ejemplos de cómo las mejores empresas se aseguran de que sus empleados sean la principal prioridad y no es necesario ser una compañía de mil millones de dólares para implementar algunos de sus métodos (Misra, 2018). Otro ejemplo es Expedia, que posee una oficina que ofrece numerosos beneficios y proporciona hasta 14.000 dólares por año, por persona, en beneficios de viajes, para mantener a la gente feliz. Otras empresas ofrecen vacaciones ilimitadas, comida gratis e

incluso juguetes de oficina para mantener altos los niveles de felicidad (Cooper y Robertson, 2018). Habiendo reconocido el interés y esfuerzo que las organizaciones adjudican a estas iniciativas, tiene sentido preguntarse ¿cuál es el propósito?

De acuerdo con un artículo publicado en Fox Business, las empresas que intentan impulsar su desempeño financiero pueden obtener un mayor rendimiento al hacer más felices a sus empleados: las acciones de empresas con altas calificaciones de satisfacción de los trabajadores han superado a las de bajas calificaciones en casi un 5 por ciento en cada uno de los últimos seis años, según un análisis de Bank of America (Genovese, 2019). La actitud positiva significa resultados comerciales positivos, el problema, por supuesto, sigue siendo el abismo de la psique humana: ¿cómo se logra el compromiso en el lugar de trabajo sin forzarlo? ¿Y cómo lo hace, cuando sabe que ha reunido a tantas personas únicas bajo un mismo techo? (Walker-Jones, 2018). Estas preguntas aparecen cada vez con más regularidad, y mientras algunas empresas copian e implementan algunos modelos, el entendimiento y la información académica disponible para reforzarlo parece escasear.

Para la Red de Soluciones de Desarrollo Sustentable, una iniciativa global para las Naciones Unidas, (*Sustainable Development Solutions Network*, “SDSN” por sus siglas en inglés), que moviliza el esfuerzo científico y tecnológico mundial para promover soluciones prácticas para el desarrollo sostenible, incluida la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo Climático de París, la felicidad tiene un poder de convocatoria y atracción de la atención más allá del bienestar subjetivo. La esperanza es que sea posible hacer uso de ese poder sin dejar de ser fiel a la ciencia subyacente (Helliwell et al, 2015).

Las neurociencias están agregando ahora más peso y aún más ciencia analítica a la comprensión de las personas, y según (Cheese, 2016) el desafío de los profesionales es

darle sentido, no perdernos demasiado en la ciencia profunda, sino comprender las ideas que trae y cómo podemos aplicar los aprendizajes. Los sentimientos y las emociones son importantes en el trabajo, y esto está siendo demostrado cada vez más por los avances en neurociencia; existen claros vínculos neurológicos entre sentimientos, pensamientos y acciones (Ghosh, 2018).

Incorporar cambios en las organizaciones con una mejor comprensión del comportamiento humano y de la forma en que realmente funciona el cerebro crea no solo un buen resultado para el negocio sino también un lugar mejor y más atractivo para que las personas trabajen (Cheese, 2016). Adicionalmente, si podemos comprender mejor cómo funciona el cerebro, podremos transformar el modo cómo los líderes piensan, se desarrollan y actúan. (Schaufenbuel, 2015).

### **3.2 Marco teórico**

En el proceso de creación de esta síntesis de literatura, el análisis se centró alrededor de varios conceptos clave, con el objetivo de ayudar a construir el cuerpo de trabajo general, en el que se plasman los siguientes interrogantes de investigación:

1. ¿Cómo interpela la felicidad en las organizaciones al paradigma laboral actual?
2. ¿En qué variables relevantes para el negocio impacta la felicidad de los colaboradores en los ámbitos organizacionales?
3. ¿Cuál es el enfoque de las Neurociencias para explicar la felicidad y qué recomendaciones han sido desarrolladas desde esta disciplina para gestionar prácticas orientadas a potenciar la felicidad de los colaboradores en los espacios de trabajo?

4. ¿Puede la personalidad ser un constructo predictor de las preferencias de los colaboradores respecto a las prácticas que se recomiendan para activar la felicidad en las organizaciones? ¿Qué otras variables pueden aportar al entendimiento de esas preferencias?

### **3.2.1 El talento: un factor clave del paradigma laboral actual**

Estamos inmersos en un paradigma laboral donde la clave del éxito de las empresas radica en el talento de sus colaboradores. El verdadero éxito se centra en el talento humano pues es este el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible (Pfeffer, 1994). En línea con la relevancia del talento para las organizaciones, incluso antes de comenzar el presente siglo, Hiltrop (1999) destaca:

La capacidad de atraer y retener talento se está convirtiendo rápidamente en una de las competencias centrales de las organizaciones de alto rendimiento tanto en países desarrollados como emergentes. Mejorar esta competencia será de vital importancia en las próximas décadas a medida que los desarrollos demográficos, sociales y económicos fortalezcan la conexión entre el talento humano y la rentabilidad sostenible (p. 422).

Sin embargo, las medidas utilizadas por las organizaciones para atraer y fidelizar el talento que eran utilizadas hace algunas décadas atrás, ya no pueden considerarse como efectivas en el paradigma que se está atravesando y es preciso rediseñar la estrategia para adaptarse a las expectativas de los colaboradores actuales. Krishna (2011) afirma:

Durante el siglo pasado, ha habido una transición visible en el enfoque hacia los empleados, que no siempre es impulsado por elección, pero de alguna manera surge como una medida reactiva a nivel mundial ante el escenario económico y demanda

laboral cambiantes, y el cambio en el enfoque y aspiraciones de empleados de diferentes generaciones, a saber, desde *Baby boomers*, Gen X, Gen Y en la actualidad. (p.69)

En las organizaciones de la actualidad, convergen diversas generaciones, que conviven formando equipos compuestos por personas pertenecientes a cada una de ellas, en diferentes proporciones. Las preferencias, expectativas, y prioridades características de las nuevas generaciones son diferentes y es necesario incluir prácticas orientadas a satisfacerlas.

Merece la atención destacar a la generación que quizás sea la más mencionada en la actualidad: los millennials pertenecen a la generación más joven que está presente en los lugares de trabajo, y también la que más ha crecido; esta generación también se conoce como generación Y, generación de internet y nexters (Murphy, 2007). En 2012, una investigación anticipaba que los casi 80 millones de millennials que estaban a punto de entrar o que ya estaban inmersos en la fuerza laboral cambiarían fundamentalmente la forma en que se llevarían a cabo los negocios en el futuro, y resaltaba que las prácticas y políticas diseñadas para atraer, desarrollar y retener esta vasta cohorte debían cambiar para reflejar las expectativas laborales y de vida de esta generación (Brack, 2012).

El entorno de la oficina es una forma importante de satisfacer las necesidades de esta generación más reciente, los millennials, y así atraerlos y retenerlos (Kemperman, 2019). La relevancia que representa para esta generación la presencia de un ambiente laboral donde prime la felicidad ha sido expuesta por numerosos autores. Por ejemplo, en una investigación, fueron asignados 150 estudiantes a realizar entrevistas con otros estudiantes, fuera de su propia universidad, respecto a sus esperanzas, sueños y aspiraciones, el resultado fue el siguiente:

Las respuestas a lo que estos Millennials esperan del ambiente de trabajo fueron particularmente notables en su similitud entre sí: "Mi empleador debería proporcionar seguridad laboral, un buen ambiente laboral y una atmósfera positiva", dijo un entrevistado (Hershatter, 2010, p.219).

### **3.2.2 La felicidad como atributo de valor para el talento en la oferta organizacional**

Es evidente que el talento es un componente prioritario para las organizaciones. Cómo consecuencia su gestión es un desafío de primordial importancia, que contiene una cuota extra de complejidad, ya que se encuentra en constante transformación de acuerdo a las expectativas y características de las nuevas generaciones. Cada vez son menos los empleados que desean permanecer en una organización hasta la jubilación, lo que explica por qué los métodos tradicionales de tratar con la gente y tratar de mantenerlos motivados no ayudarán (Krishna. 2011). En este contexto, la necesidad de incorporar nuevos enfoques y herramientas para la creación de una oferta laboral atractiva, sostenible en el tiempo es ineludible.

Recientemente, se han desarrollado numerosas investigaciones que sustentan la efectividad de la creación de ambientes de trabajo felices, como factor que favorece la permanencia de los colaboradores a lo largo del tiempo. En esta línea, Roy menciona:

La tarea más difícil de un Gerente de Recursos humanos en la actualidad, no es solo cómo retener a la fuerza laboral sino también cómo mantenerlos en el trabajo el mayor tiempo posible y cómo mantenerlos entusiastas y ambiciosos. En este cambio de escenario, prestar la atención necesaria para crear un lugar de trabajo feliz puede ser la clave para retener al empleado (p. 980).



En esta línea, Krishna (2011) menciona que la felicidad se enmarca en esta necesidad de crear entornos laborales agradables, satisfacer necesidades de confort interna y externamente:

La búsqueda de la felicidad sigue siendo una tarea emocionante, y desafiante para cualquier individuo, en cualquier momento, en cualquier lugar en esta tierra, en cualquier forma; prevalece. No se detiene cuando dejamos nuestros hogares hacia nuestros lugares de trabajo, permanece con nosotros dominando nuestras mentes, viviendo dentro de nosotros, trasciende del yo al colectivo a medida que nos encontramos con personas, entre ellos. (p. 69)

En la construcción de una oferta de ambiente organizacional atractivo, Morgan también sostiene que la felicidad se encuentra en la lista de factores a ser considerados por los colaboradores al momento de evaluar trabajar para una organización, y menciona que “El futuro empleado quiere trabajar para una organización que cree e invierte en sostenibilidad y desarrollo comunitario, responsabilidad social corporativa, salud y bienestar, felicidad de los empleados, opciones éticas y en hacer del mundo un lugar mejor” (Morgan, 2014, p.185).

Es así como se identifica a la felicidad como un factor clave para el éxito de las organizaciones de hoy en día, al momento de realizar una oferta laboral que sea atractiva no sólo para crear interés de manera inicial a los nuevos colaboradores, sino también para que ese compromiso sea sostenible en el tiempo.

### **3.2.3 Beneficios adicionales para el negocio**

Investigaciones recientes muestran que el trabajo y el empleo no solo son impulsores de la felicidad, sino que la felicidad también puede ayudar a moldear los resultados del mercado laboral, la productividad e incluso el desempeño empresarial (Ward y De Neve, 2017).

Por ejemplo, la felicidad puede contribuir a mejorar el desempeño de los colaboradores, tal como lo menciona Moss, luego de décadas de investigación, se ha demostrado que desbloquear la felicidad en nuestros cerebros se traduce en un mayor rendimiento físico, emocional e intelectual, ejemplificado en los hábitos de las personas más exitosas (Moss, 2016).

En esta línea, Ghosh sostiene que la felicidad en el lugar de trabajo es crucial para mejorar la productividad en una organización, y mantener la felicidad en el lugar de trabajo también puede aumentar la productividad de los empleados (Ghosh, 2018).

Además de reconocer su contribución a la productividad de manera positiva, Smith (2010) menciona que un trabajador feliz es un trabajador saludable, lo que beneficia a la empresa a través de una menor rotación y reduce los costos de atención médica.

### **3.2.4 La Felicidad: Descripción desde las Neurociencias.**

Hay muchas definiciones de numerosos posibles enfoques para investigar la felicidad. Muchos estarían de acuerdo en que la felicidad sigue siendo difícil de definir y difícil de medir, en parte debido a su naturaleza subjetiva. ¿Es posible obtener un conocimiento científico de un concepto tan abstracto? (Kringelbach, 2010). Tal como resalta Moss, en la realidad, las personas no utilizan demasiado tiempo preguntándose dónde existen las emociones, cómo ocurren, o por qué, simplemente se las acepta como algo cotidiano, sin

embargo, la Neurociencia Social puede explicar por qué la felicidad ocurre en el cerebro y posteriormente cómo traducir esa actividad cerebral en desarrollo personal y profesional (Moss, 2016). Dada la multiplicidad de enfoques existentes para definir a la felicidad, para poder continuar con la pregunta planteada por Kringelbach, se presentarán algunas definiciones complementarias del término, y se procederá a exponer un enfoque desde las Neurociencias que explique qué sucede en nuestro organismo cuando sentimos felicidad.

Es importante mencionar que no se realizará una distinción entre los términos felicidad y bienestar, sino que serán tomados como sinónimos, dado que, si bien el término bienestar ha sido implementado en mayor medida en la literatura, por lo general los investigadores utilizan los términos en forma indistinta (Flores-Kante et.al, 2018).

La concepción de felicidad puede entenderse como una representación cognitiva individual de la naturaleza y experiencia del bienestar (Bojanowska & Zalewska, 2015). El placer también es un componente importante de la felicidad, según la mayoría de los puntos de vista modernos (Kringelbach, 2010) y puede estar presente en las concepciones de felicidad, en diferente medida. De acuerdo a qué grado de importancia se le otorgue en la concepción de la felicidad, existen dos grandes paradigmas que Flores-Kante et.al (2018) describen de la siguiente manera:

El paradigma hedónico propone que el bienestar depende principalmente de vivir una vida con experiencias placenteras; mientras que el paradigma eudaimónico refiere que el bienestar no solo se logra mediante el placer, sino principalmente a través de la actualización del potencial humano (p. 1).

Desde el punto de vista de qué sucede en nuestro organismo cuando sentimos felicidad, como ocurre con todos nuestros sentimientos y emociones, en este caso también es el resultado de reacciones químicas que tienen lugar en el cerebro. De acuerdo con Ghosh, la

felicidad es un estado mental, y los estudios de las Neurociencias nos informan que este sentimiento está relacionado con la compleja interacción de los químicos en el cerebro: la liberación de ciertos químicos en el cerebro llamados neurotransmisores son los responsables de la transmisión de mensajes de una neurona a otra, a través de una sinapsis.

Estas reacciones son responsables de hacernos experimentar emociones negativas (ira y tristeza) y emociones positivas, como amor, felicidad, alegría, etc. (Ghosh, 2018). El cerebro libera las llamadas hormonas de la felicidad (Dopamina, oxitocina, serotonina y endorfina) que afectan nuestra felicidad (Bergland, 2012), y poseen las principales funciones mencionadas a continuación:

- Dopamina: Su efecto es hacer que uno quiera hacer cosas (que están relacionadas con felicidad / placer). Su insuficiencia provoca un tiempo de reacción más lento y también anhedonia (falta de voluntad para hacer una tarea) e incluso la depresión. La dopamina es lanzada cuando la acción de hacer está conectada con el placer. También juega un papel importante en la recompensa del cerebro sistema. Ejemplo en las organizaciones: sensación de un colaborador cuando es recompensado por su buen desempeño.
- Serotonina: causa los sentimientos relacionados con seguridad, tranquilidad, alegría y también autoconfianza. Su escasez lleva a la baja autoestima, pensamientos muy obsesivos, comportamiento compulsivo rápido, impulsividad y agresión. Se libera, por ejemplo, cuando se consumen carbohidratos (ejemplo: dulces y chocolate). Da un sentimiento de calma y confianza. Precisamente da una sensación de felicidad relajada. También ayuda a regular el sueño, apetito / hambre, estados de ánimo e inhibe el dolor. Ciertas investigaciones apoyan la idea de que las personas

deprimidas tienden a tener un nivel reducido de transmisión de serotonina. Ejemplo en las organizaciones: cuando los empleados celebran éxitos juntos.

- Endorfinas: conducen a muy buen estado de ánimo, donde la persona se siente feliz (también eufórica) y da la energía excedente para hacer un esfuerzo adicional, con disminución de la sensación de cansancio. Es considerado muy vital. En la edad de piedra, salvaron la vida de los nómadas, manteniéndolos en marcha a pesar del hambre y el cansancio. La falta de las endorfinas puede causar cambios de humor y también emociones extremadamente contrastantes. Se activa durante ejercicios físicos y el movimiento, tiende a disminuir la percepción del dolor. Ejemplo en las organizaciones: cuando un empleado enfrenta una tarea extra al final del día (Satapathy et. al 2020).
- Oxitocina: la oxitocina es una hormona y un neurotransmisor secretado por el hipotálamo del cerebro. Se libera cuando las personas se vinculan socialmente, lo que influye en el comportamiento social, es la sustancia química detrás de la confianza humana, la empatía y la construcción de relaciones (Ghosh, 2018). La deficiencia de oxitocina dificulta sentir afecto, hace que uno se sienta deprimido, ansioso o temeroso, enojado, agresivo y también dificulta el disfrute de las interacciones sociales (Zak, 2013).

### **3.2.5 ¿Cómo estimular la felicidad en las organizaciones?**

Las organizaciones son instituciones que diseñan experiencias para los empleados (y clientes) y crean y fomentan la participación de los empleados (Morgan, 2014).

Un artículo publicado por Forbes, denominado “Cómo los empleados felices conducen a clientes, empresas y accionistas felices” reconoce la importancia de la experiencia de los colaboradores en las organizaciones y enuncia algunas iniciativas alineadas con este fin:

Una forma en que las empresas pueden comenzar a mejorar inmediatamente la experiencia de los empleados es implementar programas de reconocimiento del empleo, estos pueden ir desde bonificaciones por desempeño hasta el reconocimiento público del desempeño de los empleados en reuniones internas y proporcionar a los empleados un almuerzo gratis o una actividad grupal. Por ejemplo, podría llevar a la empresa a un evento deportivo. La implementación de actividades de reconocimiento de los empleados puede hacer que los empleados sientan que su trabajo está siendo reconocido y ejemplifica el hecho de que su empresa está dispuesta a invertir en sus empleados (Mollero, 2019)

Evidentemente, el abanico de alternativas disponibles es amplio, y elegir el conjunto adecuado de iniciativas, programas y lineamientos para elaborar una experiencia satisfactoria para el colaborador constituye un gran desafío. Considerando que uno de los objetivos principales de este trabajo es recomendar la estimulación de la felicidad en los ambientes laborales, se procederá a exponer una serie de recomendaciones listadas con este fin.

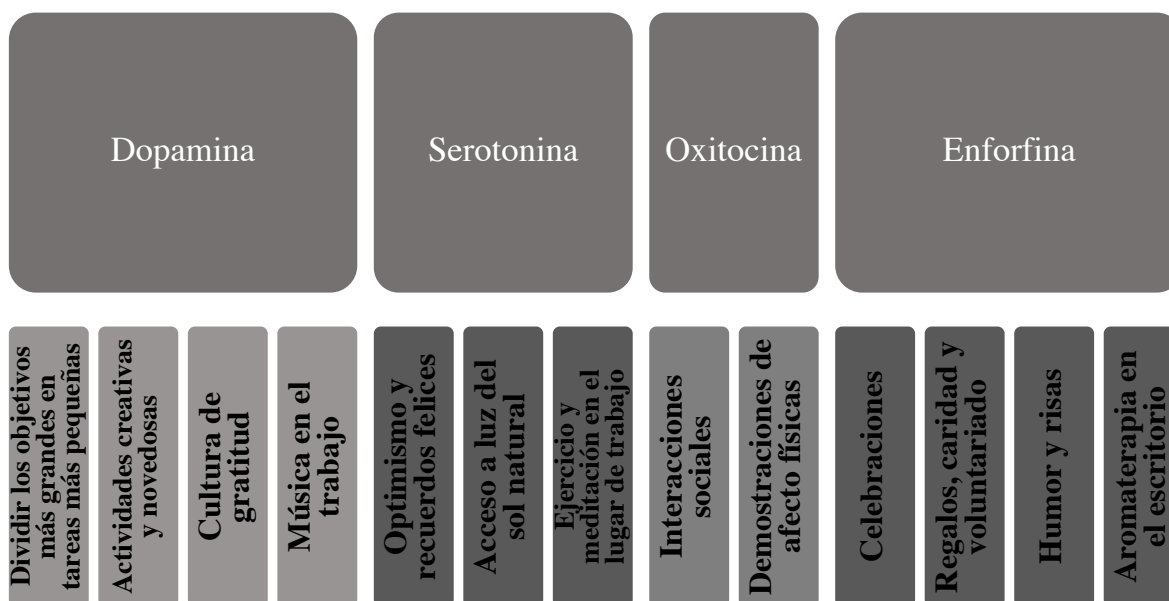
De acuerdo con Ghosh, numerosas investigaciones neurocientíficas han proporcionado validación científica a las siguientes actividades, que la autora denomina “gatillos o disparadores”, para impulsar la creación de una cultura positiva en una organización y desencadenar los neurotransmisores relacionados con la felicidad (Ghosh, 2018):

1. Dividir los objetivos más grandes en tareas más pequeñas y preparar la lista de verificación de tareas más pequeñas

2. Buscar nuevas cosas, participando en la creatividad
3. Cultivar pensamientos positivos para aumentar la serotonina: mantenerse positivo, recordar eventos felices, practicar el optimismo y recitar afirmaciones
4. Socializar: garantizar tiempo para las interacciones sociales, aumentar el dominio social
5. Crear oportunidades para celebrar en el trabajo
6. Intercambiar apretones de manos y abrazos
7. Practicar el hábito de regalar en el trabajo y la caridad
8. Reír: ejercitar el humor en el trabajo
9. Cultivar una cultura para desarrollar una actitud de gratitud en toda la organización
10. Facilitar espacios de exposición adecuada a la luz brillante y a la luz solar
11. Realizar ejercicio y meditación
12. Disponer de elementos de aromaterapia en el escritorio
13. Escuchar música: desarrollar la posibilidad de escuchar la música favorita, o hacer música

Parte del desarrollo que se llevará a cabo posteriormente en el presente trabajo, consistirá en identificar prácticas y acciones concisas que se enmarquen dentro de las recomendaciones anteriormente presentadas, y que sean aplicables o accionables en los espacios de trabajo de las organizaciones. Sin embargo, es preciso antes seleccionar un constructo teórico que intente predecir las preferencias de las diferentes personas que conforman una organización, en pos de dar una base para la selección de esas iniciativas.

La **Ilustración 1**, resume qué neurotransmisor es activado al desarrollarse cada una de las trece prácticas mencionadas.



*Ilustración 1: Resumen de neurotransmisores relacionados con la felicidad y sus prácticas activadoras*

### 3.2.6 La influencia de la personalidad en la elección de las experiencias

Las trece líneas de acción propuestas previamente abren un amplio abanico de prácticas o implementaciones de estímulos posibles. Para poder priorizar esfuerzos y elegir la mejor combinación entre las alternativas existentes, es necesario establecer un criterio de selección basado en un constructo teórico que pueda ayudar a identificar, e intentar predecir, las preferencias y reacciones de los individuos para los cuales apuntarán dichas prácticas.

Tal como destaca Oseland (2009), crear entornos de trabajo que reflejen las personalidades de los ocupantes presenta claramente un desafío de diseño, pero es un desafío que hasta ahora ha sido ignorado en su mayoría. Es en este contexto que la personalidad aparece como una alternativa muy interesante al momento de intentar predecir



comportamientos y preferencias de las personas. Esta asociación no se describe solamente en teorías recientes, sino que ya en el siglo IV A.C, Aristóteles observaba que disposiciones como la vanidad, la modestia y la cobardía eran determinantes clave del comportamiento moral e inmoral (Matthews et al. 2003). Otro autor en esta línea de pensamiento, también citado por Matthews, fue uno de los pioneros en psicología y atributos de personalidad, Gordon Allport, que, en el siglo XX, vio los rasgos de personalidad como estructuras mentales organizadas, que van de persona a persona, que inician y guían el comportamiento.

Al respecto de las concepciones actuales acerca de los atributos de personalidad, Matthews menciona que se hacen dos asunciones: la primera es que los atributos son estables a través del tiempo, es decir que los comportamientos individuales pueden variar levemente de acuerdo a la ocasión, pero existe un núcleo de consistencia que se mantiene y que define la verdadera naturaleza del Individuo. La segunda, que es generalmente aceptada, es que los atributos de personalidad influyen directamente en el comportamiento, en esta línea, se escoge el enfoque nomotético alternativo, que asume que podemos llegar a hipótesis generales sobre diferencias individuales estables a través del método científico normal, reconociendo, que no podemos esperar que tales hipótesis predigan todo o incluso la mayor parte del comportamiento de la persona ya que la unicidad de los individuos parece ser algo seguro (Matthews et al. 2003).

La relevancia de adaptar los escenarios y prácticas dentro de la organización, de acuerdo a las características de los individuos que las componen, es también explicitada por Oseland (2009):

Claramente, las necesidades del individuo deben equilibrarse con las necesidades de la organización, pero debe reconocerse que el activo clave de la mayoría de las

organizaciones es su gente y si las personas no se desempeñan bien, es poco probable que la organización se desempeñe bien (p. 252).

Habiendo expuesto el sustento teórico precedente, es posible concluir que la personalidad puede afectar la percepción de las actividades e iniciativas presentes en las Organizaciones, que el grado de importancia asignada a estas puede variar de acuerdo al perfil de cada persona y que es prioritario tenerlo en cuenta al momento de implementar nuevos programas o seleccionar el conjunto que represente la mejor combinación para la población objetivo.

Teniendo en cuenta lo mencionado, este estudio intenta comprobar si los diferentes rasgos de personalidad pueden actuar como constructo predictor de las preferencias de los colaboradores al momento de valorar las prácticas sugeridas para estimular la felicidad en los espacios de trabajo, con el objetivo de crear criterios de selección. Una empresa que entienda la importancia de mejorar los niveles de felicidad dentro de su organización, y persiga ese objetivo, podría utilizar este estudio como una herramienta para priorizar sus esfuerzos de transformación o inversión, a partir de entender las preferencias de su población de colaboradores de acuerdo a sus rasgos de personalidades.

### **3.2.7 El modelo The Big Five y de los cinco alternativos**

Para poder brindar una herramienta de reconocimiento y clasificación de los diferentes tipos de personalidades, se partirá del análisis del modelo conocido como *The Big Five*. Tal como lo mencionan Allen y DeYoung (2016), la mayor parte de las mediciones relacionadas con la personalidad se basa en auto informes utilizando cuestionarios, y el modelo de *The Big Five* más allá de otras herramientas de alta complejidad como los escáneres cerebrales y los chips de identificación de genes, es una de las herramientas más

importantes en la neurociencia de la personalidad. Se trata de una teoría que representaba cinco tendencias afectivas básicas que surgieron de la investigación en neurociencia afectiva, e incluye las escalas para los siguientes impulsos o tendencias:

1. Extraversión: Exploración conductual y compromiso con recompensas específicas (es decir, objetivos a abordar). La investigación conductual indica que la extraversión implica no sólo un mayor deseo, sino también un mayor gusto por las recompensas, y las teorías existentes respaldan firmemente la hipótesis de que la dopamina es un sustrato importante de la extraversión. (Allen y DeYoung, 2016)
2. Neuroticismo: Respuestas defensivas a la incertidumbre, amenaza y castigo. Las personas con un alto nivel de neuroticismo son propensas a las respuestas emocionales al estrés que fomentan el comportamiento evasivo o defensivo, incluida la ansiedad, la depresión, la ira, la irritabilidad y el pánico. (Allen y DeYoung, 2016). El neuroticismo refleja la sensibilidad conjunta del sistema de inhibición del comportamiento (BIS), que responde a amenazas en forma de conflictos entre objetivos (p. ej., conflicto de aproximación - evitación o cualquier otro conflicto que genera incertidumbre) y el sistema de lucha-huida-congelación ("FFFS", por sus siglas originales del inglés *flight-fight-freeze*), que responde a las amenazas sin conflicto, es decir, cuando la única motivación es escapar o eliminar la amenaza. Los neurotransmisores serotonina y noradrenalina modulan tanto el BIS como el "FFFS" y, por lo tanto, son candidatos probables como contribuyentes al neuroticismo (Gray y McNaughton, 2000). Otros autores también sostienen líneas de evidencia que implican a la serotonina en el neuroticismo (Allen y DeYoung, 2016).

3. Apertura / Intelecto: Exploración cognitiva y compromiso con la información. Las personas con un alto nivel de apertura / intelecto son imaginativas, curiosas, innovadoras, perceptivas, reflexivas y creativas. La curiosidad y la innovación que son comunes tanto a la apertura como al intelecto, probablemente sean impulsadas por la dopamina (Allen y DeYoung, 2016).
4. Conciencia: Protección de metas y estrategias no inmediatas o abstractas contra la interrupción. Los dos aspectos de este perfil son industriiosidad, que refleja la capacidad y la tendencia a suprimir los impulsos disruptivos y persistir en el trabajo hacia objetivos no inmediatos, y el orden, que implica una tendencia a adoptar y seguir reglas, ya sea que estas reglas sean autogeneradas o impuestas por otros (DeYoung et al., 2007). De acuerdo con Allen T. y DeYoung (2016), la serotonina sigue siendo un componente plausible del sustrato de conciencia, pero se necesita más investigación, lo que podría considerarse como evidencia de que su relación no ha sido tan fuertemente comprobada, como en el caso de otros perfiles desarrollados en este trabajo.
5. Amabilidad: Altruismo y cooperación; coordinación de metas, interpretaciones y estrategias con las de los demás. Los dos aspectos de la amabilidad son la compasión, que refleja la empatía y la simpatía (la tendencia a preocuparse por los demás emocionalmente), y la cortesía, la tendencia a ajustarse a las normas sociales y a abstenerse de la beligerancia y la explotación de los demás (Allen y DeYoung, 2016). La amabilidad en general, y la cortesía específicamente, es probable que estén asociadas con la regulación de las emociones (Meier, Robinson, Wilkowski, 2006). La amabilidad predice la supresión de los impulsos agresivos y otras emociones socialmente disruptivas (Meier, Robinson y Wilkowski, 2006). En la

medida en que la amabilidad implica la capacidad de suprimir los impulsos agresivos, es probable que la serotonina lo facilite (Montoya, Terberg, Bos y Van Honk, 2012).

El modelo de *The Big Five* ha sido la base para numerosas investigaciones relacionadas con los diferentes rasgos de personalidad. Una de ellas, es la desarrollada por Marvin Zuckerman, que plantea los *cinco factores alternativos* denominados de esta manera para diferenciarlos de los existentes *The Big Five* o cinco grandes. Este modelo plantea variables similares, pero lleva el análisis de uno de los rasgos a un nivel mayor de profundidad, a través de analizar las bases del comportamiento detrás de la búsqueda impulsiva de las sensaciones. El constructo de la búsqueda de sensaciones se define como un rasgo definido por la búsqueda de sensaciones y experiencias variadas, novedosas, complejas e intensas, y la voluntad de asumir riesgos físicos, sociales, legales y financieros por el bien de dicha experiencia (Zuckerman, 1994).

Tal como lo describen Zuckerman y Aluja (2015), es necesario resaltar algunas diferenciaciones para no confundir el concepto:

Algunos autores han equiparado la búsqueda de sensaciones con la "búsqueda de riesgos", sin embargo, la definición anterior enfatiza la "disposición" a asumir riesgos por las recompensas de cualidades de la estimulación valoradas, como la novedad y la intensidad. La búsqueda de sensaciones está más involucrada con la búsqueda de nuevas experiencias sensoriales o fantásticas internas o externas que con las experiencias cognitivas o sociales mundanas. Los individuos con baja tendencia a la búsqueda de sensaciones tienden a considerar estas experiencias

como riesgosas y tienden a no ser voluntarios incluso a pesar de los incentivos financieros. (p. 352)

En conclusión, si bien algunos de los comportamientos documentados en relación con la búsqueda de sensaciones a menudo implican ciertos riesgos, las preferencias de los buscadores de sensaciones en el entretenimiento implican poco o ningún riesgo, sino que simplemente reflejan su valoración al respecto de las recompensas obtenidas en la estimulación: novedad, intensidad y complejidad (Zuckerman y Aluja 2015)

La escala ha demostrado exitosamente distintas preferencias entre los diferentes niveles. Por ejemplo, la complejidad es un atributo de estímulo preferido por los individuos con orientación a la búsqueda de sensaciones elevadas, esto se ve en sus preferencias sobre los diseños simples: los buscadores de sensaciones elevadas prefieren diseños complejos y asimétricos, mientras que los buscadores de sensaciones bajas prefieren diseños simples y simétricos (Zuckerman, 1994). Adicionalmente, el constructo implica no solo la posibilidad de asumir riesgos, sino también la búsqueda de intensidad y novedad de la experiencia en múltiples áreas de la vida de una persona (Arnett, 1994).

De acuerdo con Zuckerman y Link, una imagen de la personalidad del buscador de sensaciones de alta sensibilidad emerge de los datos investigados: tiende a estar orientado a las sensaciones corporales, es extrovertido, busca emociones fuertes, es activo, impulsivo, antisocial o inconformista, con poca ansiedad, también puede ser excéntrico, es alguien independiente, poco convencional, con bajos valores sociales o conformidad, necesita variedad y no valora el orden y la rutina (Zuckerman y Link, 1968). En la teoría de la búsqueda de sensaciones de Zuckerman, se planteó la hipótesis de que los buscadores de sensaciones elevadas necesitan más estimulación que los buscadores de sensaciones bajas

para alcanzar un nivel óptimo (Zuckerman, 1979). Sin embargo, la estimulación buscada no se limita a fuentes físicas. Varias experiencias novedosas también son estimulantes (Terasaki y Imada, 1988).

Algunas de las iniciativas sugeridas en la presente investigación como disparadores de la felicidad pueden ser consideradas como poco convencionales o demasiado innovadoras para el ámbito organizacional contemporáneo, sobre todo para aquellas personas provenientes de ambientes laborales más tradicionales, que aún no han experimentado este tipo de experiencias en el espacio de trabajo. Es por eso que este constructo es considerado una herramienta adecuada al momento de intentar predecir para qué parte de la población será relevante la presencia de estas actividades o prácticas.

En esta línea, respecto a las actividades que implican riesgos o novedad, Zuckerman y Alujan (2015) mencionan:

La búsqueda de sensaciones no es un motivo universal en todos aquellos que se involucran en tales actividades, pero es un rasgo fuerte en aquellos que voluntariamente asumen riesgos adicionales. Esto confirma la parte de la definición de la Búsqueda de Sensaciones, "... la voluntad de asumir riesgos ... por el bien de esa experiencia (p. 352)".

### **3.2.8 Breve explicación a nivel molecular**

La teoría de la búsqueda de sensaciones de las monoaminas incluye tres monoaminas: dopamina, serotonina y norepinefrina. La dopamina, en el haz medial del prosencéfalo y el núcleo accumbens, media el acercamiento a estímulos nuevos y excitantes; la reactividad de la serotonina regula la fuerza de inhibición; y la norepinefrina media la excitación

general. La búsqueda de sensaciones se basa en una fuerte reactividad dopaminérgica a estímulos nuevos e intensos, una débil reactividad serotoninérgica y que explica la conexión entre la búsqueda de sensaciones y la impulsividad, y una baja capacidad de despertar del miedo en relación con la reacción noradrenérgica débil (Zuckerman, 1995).

Otro correlato biológico de la búsqueda de sensaciones es la enzima monoamino oxidasa (MAO), activa en el cerebro. La monoamino oxidasa funciona como un regulador, manteniendo los neurotransmisores en equilibrio y también podría contribuir a las diferencias de género y edad en la búsqueda de sensaciones y la asunción de riesgos. La enzima monoamino oxidasa es baja en los buscadores de altas sensaciones, lo que implica una falta de regulación. Es más, se sabe que los niveles de MAO son más altos en las mujeres que en los hombres, y los niveles de MAO en el cerebro y en la sangre aumentan con la edad. Otra evidencia de que la MAO está involucrada en la búsqueda de sensaciones es que los niveles bajos de MAO también se encuentran en formas de psicopatología caracterizadas por tendencias impulsivas a buscar recompensas inmediatas sin tener en cuenta las consecuencias (Zuckerman, 2000).

### **3.2.9 La escala de la búsqueda de sensaciones Sensation Seeking Scale**

La herramienta a utilizar para evaluar las diferentes escalas de la búsqueda de sensaciones será *Sensation Seeking Scale* (SSS Form V), que mide las siguientes variables: Búsqueda de emociones y aventuras, búsqueda de experiencias, desinhibición y susceptibilidad al aburrimiento, de acuerdo a Zuckerman y Aluja (2015) en esta teoría existen 4 sub-escalas:

- Búsqueda de emociones y aventuras (BEA)
  - Deseo de buscar emociones y riesgos



- Involucrarse en actividades deportivas que impliquen riesgo o rapidez
- Búsqueda de experiencias (BE)
  - Se interesan por experiencias a través de los sentidos
  - Buscan estilos de vida poco convencionales

Otros autores mencionan que este componente también se refiere al deseo de alcanzar nuevas sensaciones y experiencias por diversos medios como estimulaciones artísticas, uso de drogas, viajes, etc. (Birenbaum y Montag, 1986).

- Desinhibición (DES)
  - Liberación social mediante excesos
- Susceptibilidad al aburrimiento (SAB)
  - Aversión por lo repetitivo, rutina de trabajo o monotonía

Comparado con los tres primeros componentes SAB, representa menos un estilo de búsqueda de sensaciones que una aversión a las situaciones aburridas, y tanto SAB como DES, están relacionados con una tendencia a liberarse de las limitaciones: SAB refleja una aversión a las actividades repetitivas y rutinarias, mientras que una puntuación alta en DES refleja una tendencia a liberarse de las ataduras sociales (Birenbaum y Montag, 1986).

La validez de la herramienta ha sido comprobada en numerosas investigaciones, realizadas en diversas poblaciones, de diferentes nacionalidades. Ejemplos tempranos, recolectados de la bibliografía analizada, son los mencionados por Zuckerman, Schultz, y Hopkins (1967), en unas de las primeras pruebas llevadas a cabo, donde fueron convocados voluntarios masculinos y femeninos para realizar pruebas de hipnosis o privación sensorial (donde los individuos eran privados de ciertas funciones sensoriales por lapsos de diferentes alternativas de duración o expuestos a ejercicios de hipnosis). Los resultados comprobaron que los voluntarios que optaron por someterse a hipnosis, una práctica poco

convencional y generadora de nuevas experiencias, correspondían de manera significativa con perfiles de altos puntajes en la escala de la búsqueda de sensaciones, mientras que aquellos que optaron por el ejercicio de deprivación sensorial corresponden a los bajos niveles de la escala. Otras investigaciones también han comprobado la existencia de correlaciones entre las diferentes subescalas de Zuckerman y las preferencias de diferentes estilos musicales o comidas exóticas (Terasaki y Imada, 1988)

### **3.3 Método**

#### **3.3.1 Procedimiento**

Se distribuyó un cuestionario a individuos de diferentes ámbitos, dentro de Argentina, de manera aleatoria, para que accedieran al link de la herramienta generada para esta investigación. Se informó de manera escrita, en el encabezado de la encuesta, a los participantes sobre el propósito de este estudio. Quienes estaban dispuestos a participar completaron el cuestionario, cuyas respuestas fueron anónimas, y accedieron a un link que direcciona al cuestionario en la herramienta Google Forms.

El cuestionario utilizado consta de tres partes: la primera apunta a recopilar información general, relacionada con el perfil de la persona encuestada (edad, género, industria en la que trabaja, nivel de estudios alcanzados).

Seguidamente, se utilizó una versión en español de la escala de búsqueda de sensaciones que es comparable a la forma V SSS de Zuckerman para medir el rasgo de búsqueda de sensaciones. La versión en español del *Zuckerman Sensation-Seeking Scale-V (SSS-V)* se desarrolló de la siguiente manera; los ítems del Formulario V de Zuckerman se tradujeron al español y se analizaron factorizando los ítems para construir 4 subescalas. Estas subescalas, con 10 ítems cada una, son Emoción y búsqueda de aventuras, que por sus

siglas provenientes del inglés se denomina “TAS” (Thrill and Adventure Seeking), Búsqueda de experiencias “ES” (Experience Seeking), Desinhibición “DIS” (Disinhibition) y Susceptibilidad al aburrimiento “BS” (Boredom Susceptibility). La puntuación total se calcula sumando estas 4 subescalas.

A continuación, se mencionan los ítems del cuestionario correspondientes a cada subescala:

1. Búsqueda de emociones y aventuras “TAS” (ítems 3, 11, 16, 17, 20, 21, 23, 28, 38, 40)
2. Búsqueda de experiencias “ES” (ítems 4, 6, 9, 10, 14, 18, 19, 22, 26, 37)
3. Desinhibición “DIS” (ítems 1, 12, 13, 25, 29, 30, 32, 33, 35, 36)
4. Susceptibilidad al aburrimiento “BS” (ítems 2, 5, 7, 8, 15, 24, 27, 31, 34, 39)

De acuerdo a estas indicaciones, se procedió a calcular el puntaje total de cada individuo, y el correspondiente a cada subescala.

Estas subescalas se pueden administrar de forma aislada o como una batería de pruebas y se pueden combinar en una puntuación total. La subescala TAS evalúa la participación en deportes o actividades de riesgo físico como el paracaidismo o el submarinismo; la subescala ES evalúa el deseo de participar en experiencias novedosas como la música y el arte; la subescala DIS evalúa la búsqueda de sensaciones sociales a través de la bebida, el sexo y las fiestas; y la subescala BS evalúa la intolerancia a sucesos repetitivos, rutinarios y familiares. La puntuación total proporciona una evaluación general de la búsqueda de sensaciones (Zuckerman, 1994).

Se trata de 40 preguntas diseñadas para evaluar las diferencias individuales en el nivel óptimo de estimulación. En cada una, se presentan dos escenarios alternativos, y es mandatorio elegir una de las dos propuestas en cada caso. Para obtener el resultado, se procederá a agregar 1 punto por cada comportamiento de búsqueda de sensaciones "Alto".

Los puntajes más altos dentro de cada subescala indican un mayor respaldo del rasgo de búsqueda de sensaciones. Los puntajes totales más altos (con 40 como máximo) indican una mayor tendencia de los encuestados a buscar sensaciones nuevas e intensas.

En la última parte del cuestionario, se les pidió a los sujetos que completaran un cuestionario de preferencias sobre las 13 prácticas disparadoras de la felicidad en las organizaciones. Se pidió a los sujetos que calificaran cuánto valorarían la presencia de las 13 prácticas recomendadas por Ghosh (2018) para promulgar la felicidad en las organizaciones ya anteriormente descritas en esta investigación, a través de la pregunta “¿Qué tan importante crees que son estas actividades para que te sientas feliz en el trabajo?”, donde debían responder en una escala de cinco puntos que van desde 1, “Nada importante”, a 5, “Extremadamente importante”. A los sujetos se les pidió que realicen la valoración de todas las prácticas.

El objetivo es identificar de acuerdo a los resultados, si existe relación entre las preferencias al respecto de las prácticas y los puntajes obtenidos en la escala total y subescalas de búsqueda de sensaciones de Zuckerman-V, para comprobar si este es un constructo válido al momento de intentar predecir las preferencias de los colaboradores.

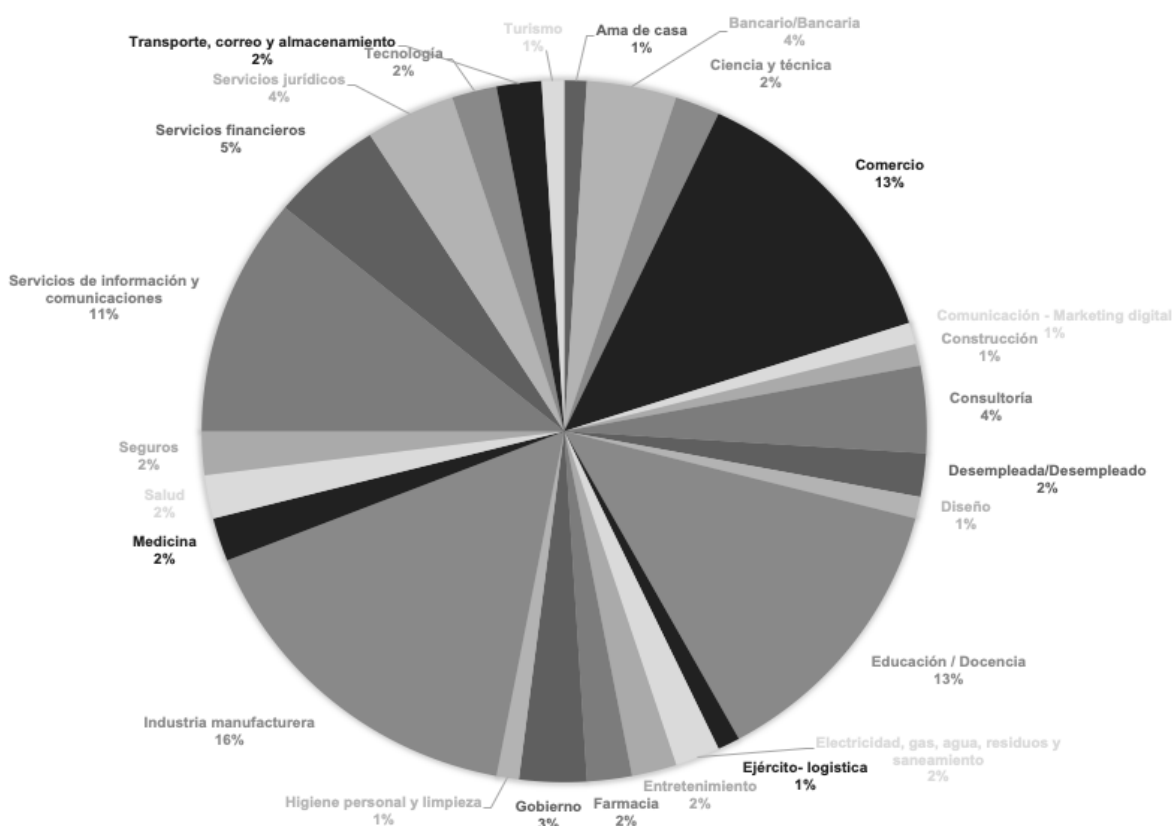
### **3.4 Resultados obtenidos**

#### **3.4.1 Descripción de la muestra**

Se recolectó una muestra de un total de 100 personas cuya edad media fue de 36,5 años (DE = 9.8). Del total de la muestra analizada (N = 100), se identifica la distribución por género, de acuerdo a la opción que los individuos eligieron para identificarse, resultando un 57% femenino y 43% masculino. No hubo respuestas reportadas para la opción “Otros géneros”.

La consistencia interna de ambos cuestionarios, la escala de la Búsqueda de las sensaciones de Zuckerman y la valoración de las prácticas, fue comprobada mediante el cálculo del alpha de Cronbach, resultando 0.79 para los datos recolectados en la segunda parte (Formulario de Zuckerman) y 0.85 para el cuestionario de valoración de las prácticas. La distribución de acuerdo a la ocupación y profesión de los individuos fue heterogénea, identificándose 26 categorías diferentes, tal como lo muestra la Ilustración 2 - Distribución de la población por ocupación.

*Ilustración 2 - Distribución de la población por ocupación*

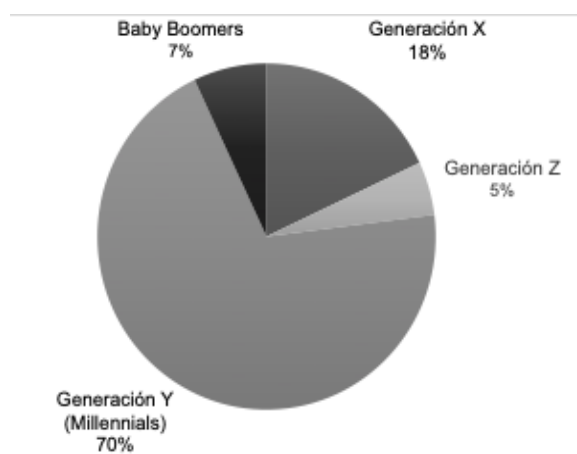


*Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)*

En pos de analizar los datos por generaciones, se dividió a la muestra de acuerdo a sus edades, calculando su año de nacimiento, y creando los clústeres correspondientes, de la siguiente manera: *baby boomers* (Desde 1956 a 1961), generación X (Desde 1962 hasta

1979), generación Y, también conocidos como millennials (Desde 1980 hasta 1994), y generación Z (Desde 1995 hasta 2001) (Powell R., et al, 2019). La distribución por generación es graficada en el diagrama de torta que se presenta en Ilustración 3.

*Ilustración 3 - Población por generaciones*



*Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)*

### 3.4.2 Resultados de la escala de la búsqueda de sensaciones de Zuckerman

Respecto a la segunda parte del cuestionario, correspondiente al Formulario V de Zuckerman la puntuación total, es decir la suma de las 4 subescalas, de la Búsqueda de sensaciones, la media y desvíos estándar fueron de acuerdo a la expuesto en la Tabla 1.

*Tabla 1 - Resultados de escala de Búsqueda de sensaciones de Zuckerman*

Género	Valores en la Búsqueda de sensaciones	
	Media	DS
Hombre (N= 47)	23.23	4.77
Mujer (N=53)	19.05	6.15
Media total (N=100)	20.85	5.95

*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, los resultados de acuerdo a cada subescala, divididos por el género escogido para identificarse por cada participante en sus respuestas, son los exhibidos en la Tabla 2 - Subescala de la Búsqueda de las sensaciones por género Tabla 2.

*Tabla 2 - Subescala de la Búsqueda de las sensaciones por género*

<b>Género</b>	<b>Emoción y búsqueda de aventuras TAS</b>		<b>Desinhibición DIS</b>		<b>Susceptibilidad al aburrimiento BS</b>		<b>Búsqueda de experiencias ES</b>	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
Hombre (N= 47)	7.51	2.31	6.30	2.23	3.26	1.81	6.16	1.74
Mujer (N=53)	5.95	3.00	4.74	2.39	2.47	1.67	5.89	1.79
Media total (N=100)	6.62	2.82	5.41	2.44	2.81	1.77	6.01	1.77

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, en la Tabla 3, se presentan los puntajes totales de la escala de las Búsqueda de sensaciones, es decir, la suma de los obtenidos en las 4 subescalas, clasificados de acuerdo a las ocupaciones y profesiones declaradas por las personas que respondieron el cuestionario. Debido a la heterogeneidad de la muestra con respecto a los grupos identificados para ocupación y profesiones, algunos desvíos estándar no pudieron ser calculados en aquellos que solo contaban con un dato dentro de la categoría.

*Tabla 3 - Escala de Búsqueda de sensaciones por profesiones*

<b>Ocupación/Profesión</b>	<b>N</b>	<b>Total Sensation Seeking Score</b>	<b>Desvío Estándar</b>
Turismo	1	31.00	NA
Construcción	1	29.00	NA
Farmacia	2	28.00	0.00

Servicios jurídicos	4	25.00	4.24
Seguros	2	24.50	9.19
Consultoría	4	24.00	2.00
Higiene personal y limpieza	1	24.00	NA
Transporte, correo y almacenamiento	2	24.00	4.24
Ejército - Logística	1	23.00	NA
Electricidad, gas, agua, residuos y saneamiento	2	23.00	0.00
Bancario/Bancaria	4	22.50	5.26
Desempleada/Desempleado	2	22.50	9.19
Industria manufacturera	16	21.31	7.56
Servicios de información y comunicaciones	11	20.45	5.32
Servicios financieros	5	20.40	4.16
Educación / Docencia	13	20.15	5.41
Comercio	13	20.00	6.26
Diseño	1	19.00	NA
Salud	2	18.50	7.78
Gobierno	3	17.33	5.77
Tecnología	2	16.00	0.00
Ama de casa	1	15.00	NA
Comunicación - Marketing digital	1	15.00	NA
Entretenimiento	2	15.00	8.49
Medicina	2	15.00	7.07
Ciencia y técnica	2	14.00	1.41

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)*



En pos de analizar si existe una relación entre las edades y la escala total de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman, se efectuó un análisis de correlación a través del método Pearson, donde se detectó una correlación negativa entre ambas variables, de acuerdo a la información expuesta Tabla 4.

*Tabla 4 - Coeficiente de Pearson: Total Sensation seeking score - edad*

<b>Pearson</b>	-0.297
<b>N</b>	100
<b>T-Statistic</b>	-3.083
<b>p-value</b>	0.001

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)*

Seguidamente, se analizaron los valores promedios de los totales de la escala de la Búsqueda de sensaciones y de cada subescala de la muestra, de acuerdo a las diferentes generaciones identificadas, obteniendo los valores presentes en la Tabla 5.

*Tabla 5 - Valores promedios en Escala de la Búsqueda de sensaciones por generaciones*

Generación	Total Sensation Seeking Score	Thrill and Adventure Seeking	Experience Seeking	Disinhibition	Boredom Susceptibility
Generación Z	20.60	6.40	5.20	6.40	2.60
Generación Y (Millennials)	21.71	6.97	6.23	5.64	2.87
Generación X	19.89	5.94	5.72	5.11	3.11
Baby Boomers	14.86	5.00	5.14	3.14	1.57

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)*

### 3.4.3 Valoración de las prácticas disparadoras de felicidad

En la última parte del cuestionario, a la pregunta “¿qué tan importante crees que son estas actividades para que te sientas feliz en el trabajo?”, los participantes del cuestionario respondieron en una escala de 1 a 5, las medias por género y los desvíos de toda la población son expuestos para su comparación en la Tabla 6.

*Tabla 6 - Valoraciones medias de las 13 prácticas disparadoras de felicidad evaluadas*

Recomendación No.	Iniciativa/Beneficio	Hombres		Mujeres	
		Media	DS	Media	DS
<b>1</b>	<b>Objetivos cortos &amp; checklists</b>	3.95	0.92	4.18	0.89
<b>2</b>	<b>Actividades creativas y novedosas</b>	4.30	0.77	4.30	0.91
<b>3</b>	<b>Optimismo y recuerdos felices</b>	4.07	1.01	4.02	1.11
<b>4</b>	<b>Interacciones sociales</b>	4.07	1.06	4.14	1.06
<b>5</b>	<b>Celebraciones</b>	4.28	1.08	4.19	0.83
<b>6</b>	<b>Demostraciones de afecto físicas</b>	3.65	1.21	3.88	1.07
<b>7</b>	<b>Regalos, caridad y voluntariado</b>	3.77	1.21	3.81	1.08
<b>8</b>	<b>Humor y risas</b>	3.30	1.47	3.51	1.24
<b>9</b>	<b>Cultura de gratitud</b>	3.07	1.42	3.63	1.20
<b>10</b>	<b>Acceso a luz del sol natural</b>	4.47	0.70	4.53	0.78

11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	3.84	1.11	3.60	1.24
12	Aromaterapia en el escritorio	2.60	1.14	3.05	1.29
13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	3.63	1.11	3.67	1.24

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

A continuación, la Tabla 7 demuestra en orden descendente, las medias y desvíos estándar de la valoración de las prácticas obtenidas de las respuestas del género masculino, es decir a partir de las respuestas de los individuos que eligieron “Me identifico hombre”. En la parte superior de la tabla se observan aquellas que fueron mejor valoradas en promedio.

Tabla 7 - Ranking de preferencias género masculino

# RANKING	Recomendación No.	Iniciativa/Beneficio	Media	Desvío
1	10	Acceso a luz del sol natural	4.47	0.70
2	2	Actividades creativas y novedosas	4.30	0.77
3	5	Celebraciones	4.28	1.08
4	3	Optimismo y recuerdos felices	4.07	1.01
5	4	Interacciones sociales	4.07	1.06
6	1	Objetivos cortos & checklists	3.95	0.92
7	11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	3.84	1.11
8	7	Regalos, caridad y voluntariado	3.77	1.21
9	6	Demostraciones de afecto físicas	3.65	1.21
10	13	Música en el trabajo (Personal y en áreas comunes)	3.63	1.11
11	8	Humor y risas	3.30	1.47
12	9	Cultura de gratitud	3.07	1.42
13	12	Aromaterapia en el escritorio	2.60	1.14

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

La Tabla 8, muestra la misma información para el género femenino, es decir aquellas personas que eligieron “Me identifico mujer”. No se identificaron respuestas que hayan seleccionado el campo “Otros” indicando otros géneros.

*Tabla 8 - Ranking de preferencias género femenino*

# RANKING	Recomendación No.	Prácticas	Media	Desvío
1	10	Acceso a luz del sol natural	4.53	0.78
2	2	Actividades creativas y novedosas	4.30	0.91
3	5	Celebraciones	4.19	0.83
4	1	Objetivos cortos & checklists	4.18	0.89
5	4	Interacciones sociales	4.14	1.06
6	3	Optimismo y recuerdos felices	4.02	1.11
7	6	Demostraciones de afecto físicas	3.88	1.07
8	7	Regalos, caridad y voluntariado	3.81	1.08
9	13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	3.67	1.24
10	9	Cultura de gratitud	3.63	1.20
11	11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	3.60	1.24
12	8	Humor y risas	3.51	1.24
13	12	Aromaterapia en el escritorio	3.05	1.29

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)*

En la Tabla 9, se analizaron las medias y desvíos estándar de las valoraciones que cada generación identificada en la muestra adjudicó a las 13 prácticas disparadoras de la felicidad recomendadas por Ghosh. La Tabla 10 expone las frecuencias de los puntajes de la escala de Likert adjudicados a las diferentes prácticas evaluadas por generaciones, en la

línea superior de cada una de ellas se exponen las frecuencias de los puntajes “1” (Para nada importante) y “2” (No muy importante), mientras que en la segunda línea de cada entrada se identificaron las frecuencias de puntajes “4” (Muy importante) y “5” (Extremadamente importante).

Tabla 9 - Valoraciones medias por generaciones

Prácticas	Objetivos cortos & checklists		Actividades creativas y novedosas		Optimismo y recuerdos felices		Interacciones sociales		Celebraciones		Demostraciones de afecto físicas		Regalos, caridad y voluntariado	
	Me.	DE	Me.	DE	Me.	DE	Me.	DE	Me.	DE	Me.	DE	Me.	DE
Generación X	3.83	1.25	4.17	1.20	4.06	1.11	3.83	1.34	4.44	0.86	3.72	1.02	3.83	1.04
Generación Z	4.40	0.55	4.20	0.84	3.60	1.34	4.80	0.45	4.00	1.00	4.40	0.55	3.40	1.14
Generación Y (Millennials)	4.10	0.85	4.31	0.75	4.14	1.00	4.21	0.95	4.26	0.97	3.86	1.17	3.90	1.14
Baby Boomer	4.29	0.49	4.57	0.79	3.29	1.25	3.29	1.11	3.57	0.53	2.71	0.76	2.86	0.90

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

Tabla 9 (Continuación)	Humor y risas		Cultura de gratitud		Acceso a luz del sol natural		Actividades deportivas, ejercicios, o meditación		Aromaterapia		Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	
	Media	Desvío	Media	Desvío	Media	Desvío	Media	Desvío	Media	Desvío	Media	Desvío
Generación X	3.83	1.10	3.44	1.15	4.06	1.06	3.44	1.10	2.83	1.29	3.44	1.34
Generación Z	2.40	1.95	2.40	1.52	4.60	0.89	3.40	2.19	2.80	1.79	3.80	1.79
Generación Y (Millennials)	3.50	1.30	3.49	1.37	4.61	0.62	3.81	1.17	2.93	1.22	3.79	1.09
Baby Boomer	2.29	1.11	3.00	1.00	4.43	0.53	3.43	0.53	2.29	0.95	2.71	0.95

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

Tabla 10 - Frecuencias de los puntajes adjudicados a las prácticas evaluadas por generaciones

Tabla 10		Objetivos cortos & checklists	Actividades creativas y novedosas	Optimismo y recuerdos felices	Interacciones sociales	Celebraciones	Demostraciones de afecto físicas	Regalos, caridad y voluntariado
Baby Boomers	1 o 2	0	0	2	2	0	3	1
	4 o 5	7	6	2	3	4	1	1
Gen X	1 o 2	2	2	1	4	0	2	1
	4 o 5	10	14	13	12	14	10	12
Gen Y	1 o 2	3	2	6	6	3	9	10
	4 o 5	54	62	52	57	53	44	53
Gen Z	1 o 2	0	0	1	0	0	0	1
	4 o 5	2	2	2	4	2	2	1

Tabla 10 (Continuación)	Puntuaciones	Humor y risas	Cultura de gratitud	Acceso a luz del sol natural	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	Aromaterapia	Música en el trabajo
Baby Boomers	1 o 2	1	2	0	1	3	1
	4 o 5	3	2	7	3	1	4
Gen X	1 o 2	0	1	1	2	9	4
	4 o 5	13	11	15	10	7	11
Gen Y	1 o 2	18	21	0	12	22	6
	4 o 5	32	31	60	42	18	40
Gen Z	1 o 2	4	4	0	0	0	0
	4 o 5	1	1	4	3	1	3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

### 3.4.4 Valoraciones por ocupación y rubros

En la Tabla 19 del anexo se exponen todas las medias y desvíos estándares para las diferentes categorías de ocupación identificadas en la muestra. Dado a que algunas categorías poseían un N muy pequeño, solo se consideró para el análisis aquellas que al menos representaban un 10% de la muestra.

Tabla 11 - Valoraciones por ocupación y rubros

Prácticas	Industria manufacturera	Servicios de información y comunicaciones	Educación Docencia	Comercio
Objetivos cortos & checklists	4.19	4.09	4.08	3.77
Actividades creativas y novedosas	4.13	4.55	4.00	4.46
Optimismo y recuerdos felices	4.25	4.00	3.69	3.77
Interacciones sociales	4.25	4.00	4.00	3.69
Celebraciones	4.31	3.73	3.62	3.62
Demostraciones de afecto físicas	4.00	3.00	3.85	3.38
Regalos, caridad y voluntariado	4.06	3.27	3.85	3.69
Humor y risas	3.44	2.82	3.08	3.15
Cultura de gratitud	3.75	3.18	3.08	3.46
Acceso a luz del sol natural	4.69	4.55	4.77	3.92
Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	4.19	3.45	3.54	3.15
Aromaterapia	2.69	2.09	3.15	2.92
Música en el trabajo	3.63	3.45	3.38	3.54

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

La Tabla 11 - Valoraciones por ocupación y rubros, expone los rubros seleccionados de acuerdo al criterio mencionado anteriormente, y sus medias para la valoración de cada una de las recomendaciones analizadas. Se observan diferencias entre las mas valoradas para cada rubro. En primer lugar, los trabajadores de la industria manufacturera, docentes y personal de servicios de información y comunicaciones coinciden con la media general, valorando en mayor medida el “Acceso a la luz del sol natural”. Esto podría deberse a la aspiración de mejorar el entorno donde normalmente desarrollan sus tareas: un tipo de

instalaciones sin demasiado acceso a la luz solar, como grandes fábricas o galpones y escuelas, que suelen tener ventanales reducidos, muchas veces, por cuestiones de seguridad. Para el rubro comercio, la práctica más valorada fue “Actividades creativas y novedosas”, al igual que para servicios de información y comunicaciones, rubro para el que presenta igual media que para “Acceso a la luz del sol natural”. Un motivo para lo observado podría ser que el trabajo rutinario y de oficina que desarrollan en general estas áreas conlleve al deseo de actividades disruptivas y diferentes a su rutina.

#### **3.4.5 Escala de Zuckerman y valoración de las prácticas**

Se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson, entre los valores totales obtenidos por los individuos de la muestra en la escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman y el puntaje individual que adjudicaron a la presencia de cada una de las iniciativas disparadoras de la felicidad. Los resultados y sus p-values se exponen en la Tabla 12.

Seguidamente, también se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson entre los puntajes de las 4 subescalas de cada individuo y los puntajes que adjudicaron en la escala de Likert a las trece prácticas recomendadas para fomentar la felicidad en las organizaciones, cuyos resultados están expuestos en la Tabla 13.



Tabla 12 - Coeficientes de correlación de Pearson: puntaje total Escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman y la valoración de las iniciativas disparadoras de la felicidad de Ghosh

Recomendación No.	Iniciativa/Beneficio	Coeficiente de Pearson	p-value
1	Objetivos cortos & checklists	-0.01	0.47
2	Actividades creativas y novedosas	0.05	0.69
3	Optimismo y recuerdos felices	0.17	0.96
4	Interacciones sociales	0.19	0.97
5	Celebraciones	-0.01	0.45
6	Demostraciones de afecto físicas	0.06	0.71
7	Regalos, caridad y voluntariado	0.06	0.72
8	Humor y risas	0.07	0.75
9	Cultura de gratitud	-0.13	0.09
10	Acceso a luz del sol natural	0.31	1.00
11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	0.22	0.99
12	Aromaterapia en el escritorio	0.04	0.66
13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	0.10	0.83

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

En pos de verificar relaciones de dependencia, se estableció como variable dependiente (y) al puntaje adjudicado (valoración en la escala de Likert) a cada una de las prácticas recomendadas para la felicidad en las organizaciones y evaluadas en la tercera parte del cuestionario, y se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple, estableciendo como variables independientes (x) “edad” y “puntaje total obtenido en la escala de la búsqueda de sensaciones de Zuckerman” (*Total Sensation Score* o “SSS” por sus siglas en inglés).

Tabla 13 - Coeficientes de correlación de Pearson: puntajes de las 4 subescalas y valoración a las prácticas recomendadas para fomentar la felicidad en las organizaciones

Tabla 13		TAS		ES		DIS		BS	
No.	Iniciativa/Beneficio	Pearson Co.	p-value	Pearson Co.	p-value	Pearson Co.	p-value	Pearson Co.	p-value
1	Objetivos cortos & checklists	0.04	0.67	0.05	0.68	0.05	0.70	0.03	0.62
2	Actividades creativas y novedosas	-0.03	0.38	-0.03	0.38	-0.04	0.36	-0.03	0.39
3	Optimismo y recuerdos felices	0.17	0.96	0.22	0.99	0.28	1.00	0.21	0.98
4	Interacciones sociales	0.13	0.91	0.20	0.98	0.25	0.99	0.19	0.97
5	Celebraciones	0.02	0.57	0.02	0.59	0.06	0.72	0.00	0.50
6	Demostraciones de afecto físicas	0.00	0.50	-0.01	0.45	0.05	0.70	0.02	0.56
7	Regalos, caridad y voluntariado	0.15	0.93	0.15	0.94	0.15	0.93	0.18	0.96
8	Humor y risas	-0.04	0.35	0.01	0.53	0.08	0.77	0.01	0.55
9	Cultura de gratitud	-0.12	0.12	-0.17	0.05	-0.12	0.13	-0.15	0.07
10	Acceso a luz del sol natural	0.30	1.00	0.41	1.00	0.38	1.00	0.37	1.00
11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	0.30	1.00	0.32	1.00	0.34	1.00	0.28	1.00
12	Aromaterapia en el escritorio	0.13	0.90	0.14	0.92	0.15	0.94	0.12	0.89
13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	0.12	0.88	0.14	0.92	0.18	0.97	0.14	0.92

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

En la Tabla 14 se presentan los resultados obtenidos con Microsoft Excel, aplicando la regresión lineal a los datos mencionados. Empleando como nivel de significancia 0.05, los valores-p (p-values) que pasaron la prueba de significancia fueron indicados con un asterisco (\*) e identificados con sombreado color gris en la celda.

Tabla 14 - Regresiones lineales valoración de prácticas: Total Sensation Seeking Score (SSS) y edades

Prácticas (Variables Y)	R Cuadrado	Error Estándar	Variables X	Coficiente	P-Value
Objetivos cortos & checklists	2%	0.908	Edad	-0.013	0.189
			Total SSS	-0.007	0.646
Actividades creativas y novedosas	1%	0.852	Edad	0.007	0.460
			Total SSS	0.010	0.495
Optimismo y recuerdos felices	5%	1.048	Edad	-0.015	0.184
			Total SSS	0.024	0.206
Interacciones sociales	11%	1.004	Edad	-0.015	0.006*
			Total SSS	0.024	0.286
Celebraciones	3%	0.936	Edad	-0.018	0.079
			Total SSS	-0.011	0.523
Demostraciones de afecto físicas	7%	1.102	Edad	-0.032	0.008*
			Total SSS	-0.005	0.799
Regalos, caridad y voluntariado	4%	1.118	Edad	-0.024	0.051
			Total SSS	-0.001	0.978
Humor y risas	1%	1.351	Edad	-0.007	0.625
			Total SSS	0.012	0.625
Cultura de gratitud	2%	1.102	Edad	-0.011	0.432
			Total SSS	-0.035	0.139
Acceso a luz del sol natural	12%	0.708	Edad	-0.012	0.121
			Total SSS	0.033	0.011*
Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	5%	1.165	Edad	-0.009	0.479
			Total SSS	0.039	0.059
Aromaterapia	2%	1.240	Edad	-0.017	0.203
			Total SSS	0.000	0.994
Música en el trabajo	6%	1.162	Edad	-0.027	0.032
			Total SSS	0.006	0.769

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

### 3.5 Análisis de resultados

#### 3.5.1 Escala de la Búsqueda de sensaciones (Sensation Seeking)

##### a. Análisis de acuerdo a géneros

La puntuación total en la escala de Zuckerman SSS-V proporciona una evaluación general de la búsqueda de sensaciones, los valores medios obtenidos por género concuerdan con los esperados de acuerdo a la teoría de Zuckerman, que enuncia que los hombres tienden a puntuar más alto que las mujeres en las escalas SSS-V (Zuckerman, 1994).

## b. Análisis de acuerdo a resultados observados en la escala

Los coeficientes de fiabilidad alfa calculados se encuentran dentro de los parámetros esperados en comparación de los obtenidos en investigaciones de otros países, que utilizaron el formulario original en su versión inglesa. A saber, el alfa de Cronbach para esta investigación fue de 0.79, mientras que para Inglaterra fue de 0.83 (Zuckerman et al., 1978) y para Australia 0.84 (Ball et.al, 1984), confirmando la fiabilidad y validez de la versión en español del formulario utilizado como instrumento (*Sensation Seeking Scale Form V*).

En la Tabla 15 se expone un análisis comparativo de los resultados obtenidos en otras investigaciones en países anglosajones, de los valores medios reportados para las diferentes subescalas y el puntaje total de la búsqueda de sensaciones. Los datos relevados por la presente investigación llevada a cabo en Argentina, arrojan que las medias del puntaje total en la escala de la búsqueda de sensaciones se encuentran por encima de las obtenidas en Inglaterra, y por debajo de las obtenidas en Australia, conservando esta relación tanto para el género masculino como para el femenino.

Tabla 15 - Comparación de resultados de la escala de Búsqueda de sensaciones por nacionalidades

Tabla 15		Total		Thrill and Adventure Seeking		Disinhibition		Boredom Susceptibility		Experience Seeking	
		Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
<b>Inglaterra</b> (Zuckerman y cols., 1978)	<b>Género</b>										
	Hombre (N= 72)	21.50	6.70	7.40	2.60	6.20	3.10	3.80	2.50	4.10	2.10
	Mujer (N=106)	16.60	7.20	5.60	3.00	4.10	2.70	2.80	2.10	4.10	2.20
<b>Argentina</b>	<b>Género</b>										
	Hombre (N= 47)	23.23	4.77	7.51	2.31	6.30	2.23	3.26	1.81	6.16	1.74
	Mujer (N=53)	19.05	6.15	5.95	3.00	4.74	2.39	2.47	1.67	5.89	1.79
<b>Australia</b> (Ball y cols., 1984)	<b>Género</b>										
	Hombre (N= 77)	23.90	5.90	7.70	2.20	5.90	2.60	4.20	2.30	6.10	2.20
	Mujer (N=92)	20.60	7.10	6.70	2.40	5.10	2.80	3.20	2.40	5.50	2.00

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

La misma relación se observa para la subescala *Thrill and Adventure Seeking* (Búsqueda de emociones y aventuras). También se destaca que la población masculina obtuvo la media superior en *Desinhibition* (Desinhibición) dentro de los países analizados. En cuanto a la escala *Boredom Susceptibility* (Susceptibilidad al aburrimiento), se observa que se obtuvo de la muestra una media inferior a la de los dos países utilizados para la comparación, para ambos géneros. Para la subescala *Experience Seeking* (Búsqueda de experiencias), se observa que las medias de la muestra son superiores a las reportadas en Australia e Inglaterra, para ambos géneros. En conclusión, se destaca como características de la muestra, que el perfil promedio de los individuos del género masculino evidencia altos valores promedio en desinhibición, lo que indicaría búsqueda de sensaciones sociales a través de la bebida, el sexo y las fiestas, y debido a los altos valores medios en la subescala de *Experience Seeking* para ambos géneros, deseo de participar en experiencias novedosas como la música y el arte.

### **c. Valores en la escala de Búsqueda de sensaciones y profesiones y ocupación**

Se identificó que los valores promedio más altos, aquellos que se situaron por encima de la media, en la escala de la Búsqueda de sensaciones correspondieron a los rubros Turismo (31, N=1), Construcción (29, N=1), Farmacia (28, N=2), Servicios Jurídicos (25, N=4), Seguros (24.5, N=2), Consultoría (24, N=4), Higiene personal y limpieza (24, N=1), Transporte, correo y almacenamiento (24, N=2). Los valores inferiores en la escala correspondieron a los rubros Ciencia y técnica (14, N=2), Medicina (15, N=2), Entretenimiento (15, N=2), Ama de casa y Comunicación (Ambos con un valor de 15, N=1).

En línea con los resultados identificados, cabe mencionar el trabajo realizado por Musolino y Hershenson (1977) que investigó si las personas involucradas en ocupaciones de alto riesgo (que implican ponerse a sí mismas o a otros en peligro) buscarían o preferirían actividades altamente estimulantes de naturaleza no vocacional más que las personas involucradas en ocupaciones de bajo riesgo.

En el estudio se compararon 100 controladores de tráfico aéreo (tomadores de alto riesgo) con 78 empleados de la administración pública y estudiantes universitarios (tomadores de bajo riesgo). El grupo de alto riesgo obtuvo una puntuación significativamente más alta que el grupo de bajo riesgo en las cinco dimensiones de la escala de búsqueda de sensaciones de Zuckerman, lo que indica una mayor necesidad de estimulación de sensaciones. Estos hallazgos, al igual que algunos de los encontrados en el presente trabajo, apoyan la proposición de que la asunción de riesgos como estilo de respuesta está relacionada con la pertenencia a un grupo ocupacional.

Las medias superiores para los rubros turismo, construcción y jurídicos, y los bajos valores detectados para Ciencia y técnica, ama de casa y comunicación, se alinean con lo mencionado, sin embargo, se reconoce que el N no posee dimensiones suficientes para establecer conclusiones robustas al respecto de los rubros mencionados.

#### **d. Correlación entre edades y valores en la escala de Búsqueda de sensaciones**

La correlación negativa detectada (Pearson= -0.297) indica una relación inversa entre la edad y el puntaje total en la escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman (*Sensation Seeking Score*), lo que podría interpretarse como que a medida que se avanza en edad, son necesarias menos estimulaciones, o estimulaciones menos intensas para alcanzar

el nivel óptimo de estimulación. Sería esperable, entonces, que las generaciones más jóvenes, con mayores valores en la escala, tengan mayor tendencia a los compartimientos definidos por este rasgo, es decir, a la búsqueda de sensaciones y experiencias variadas, novedosas, complejas e intensas, y la voluntad de asumir riesgos físicos, sociales, legales y financieros por el bien de dicha experiencia (Zuckerman, 1994).

Para comprobar esta correlación, al observar los puntajes totales de la escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman por generaciones, se detecta que la generación Y o millennials la que presenta la media más alta, así también como los puntajes máximos en las subescalas, siendo *Thrill and Adventure Seeking* y *Experience Seeking* las de mayores puntajes medios de la muestra analizada.

La generación de mayor edad, los conocidos como *baby boomers*, presentan los valores medios inferiores de la muestra, tanto en puntaje total como en las subescalas.

### **3.5.2 Análisis de la valoración de las trece prácticas activadoras de Felicidad**

#### **a. Valoraciones generales**

Las medias observadas en la valoración a las 13 prácticas recomendadas fueron superiores a 3, con excepción de “Aromaterapia en el escritorio” para el genero masculino (Media= 2.60, DE= 1.14). Es decir, salvo la particularidad mencionada, las medias calculadas con las respuestas a la valoración de las prácticas analizadas para ambos géneros eran, al menos, “Algo importante” para la felicidad de los individuos en los espacios de trabajo.

Los desvíos estándar identificados fueron de 0,75 (mínimo) a 1,34 (máximo), evidenciando la baja variabilidad de las valoraciones y concluyendo que la tendencia indica

que los individuos prefieren contar con la presencia en alguna de las iniciativas a no tenerlas.

**b. Observaciones de acuerdo a géneros**

La Tabla 16 demuestra en forma comparativa y en orden descendente, las medias y desvíos estándar de la valoración de las prácticas obtenidas por género. En la parte superior de la tabla se observan aquellas que fueron mejor valoradas en promedio. Tal como se puede distinguir, no se identifican diferencias significativas en las preferencias de ambos géneros en la muestra: las tres recomendaciones más preferidas en ambos casos fueron acceso a la luz solar, actividades creativas y novedosas y celebraciones. En esta línea, también se comparte la práctica menos valorada, que fue Aromaterapia en el escritorio. Se concluye, de esta manera, que la variable género no se presenta como un factor diferenciador al momento de segmentar las prácticas según preferencias.

*Tabla 16 - Ranking de preferencias de género*

Mujeres			Hombres		
# RANKING	Recomendación No.	Iniciativa/Beneficio	# RANKING	Recomendación No.	Iniciativa/Beneficio
1	10	Acceso a luz del sol natural	1	10	Acceso a luz del sol natural
2	2	Actividades creativas y novedosas	2	2	Actividades creativas y novedosas
3	5	Celebraciones	3	5	Celebraciones
4	1	Objetivos cortos & checklists	4	3	Optimismo y recuerdos felices
5	4	Interacciones sociales	5	4	Interacciones sociales
6	3	Optimismo y recuerdos felices	6	1	Objetivos cortos & checklists



7	6	Demostraciones de afecto físicas	7	11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación
8	7	Regalos, caridad y voluntariado	8	7	Regalos, caridad y voluntariado
9	13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	9	6	Demostraciones de afecto físicas
10	9	Cultura de gratitud	10	13	Música en el trabajo
11	11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	11	8	Humor y risas
12	8	Humor y risas	12	9	Cultura de gratitud
13	12	Aromaterapia	13	12	Aromaterapia

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

### c. Preferencias generacionales

Como lo que exponen las tablas Tabla 19 Tabla 20 Tabla 21 Tabla 22 de la sección Anexo, y de acuerdo a las valoraciones medias adjudicadas a las recomendaciones o activadores de felicidad por cada subconjunto identificado por generaciones, se identifica que las preferencias de cada generación son diferentes.

En esta línea, se concluye que las preferencias que se sitúan en los primeros tres puestos para cada clúster generacional, son diferentes en todos los casos, presentando algunos puntos que pueden considerarse como factores comunes: El “Acceso a la luz solar natural” aparece como el elemento más valorado, encontrándose en el ranking de las 3 preferencias en 3 de los 4 clúster (Y, Z, *baby boomers*) y ubicándose en el lugar 4 para la generación X.

Un caso similar ocurrió con “Actividades creativas y novedosas”, que aparece en el top 3 de todas las generaciones, con excepción del caso de la generación Z, para quienes se sitúa en el 5 lugar. La activación de estas prácticas dentro del abanico disponible para

fomentar la felicidad en las organizaciones aparece como una alternativa interesante al momento de priorizar esfuerzos que garanticen el mayor impacto positivo posible a todas las generaciones.

Respecto a las prácticas menos valoradas por las diferentes generaciones, “Aromaterapia” aparece en los últimos tres puestos del ranking de acuerdo a las valoraciones medias. La valoración adjudicada “Humor y risas” aparece dentro de las 3 peores calificadas en 3 de las 4 generaciones, a excepción de la generación X, para quienes se encuentra en la posición 8 de las 13 existentes. Este resultado que se contradice con lo esperado, ya que generalmente las risas son asociadas con la felicidad y sensaciones placenteras.

Dado a que, como ya fue expuesto, las medias fueron altas y no se detectó una amplia variabilidad en las valoraciones, se procedió a realizar un estudio de frecuencias para analizar cómo se distribuyeron por generación las valoraciones más altas (4 o “Muy importante” y 5 “Extremadamente importante”, expuestas en color verde) y las más bajas (1 o “Para nada importante” y 2 o “Poco importante”, graficadas en color rojo). Para la generación *Baby Boomers*, la Ilustración 4 expone que hubo una marcada preferencia, con frecuencias claramente predominantes para las prácticas evaluadas.

Se distinguen entre las de mayor valoración positiva y ausencia de puntuaciones negativas, “Objetivos cortos y checklists” y “Acceso a la luz solar” y “Actividades creativas y novedosas”, confirmando la observación sobre preferencias identificada en el análisis de las medias. De acuerdo a esta identificación de preferencias, estas tres prácticas deberían estar en la agenda de prioritaria al momento de implementar programas que busquen activar la felicidad en personas de entre 59 y 74 años.

Por otro lado la Ilustración 6 muestra que para la generación X, la práctica que concentró la mayor frecuencia de valoraciones positivas y la ausencia de negativas fue “Celebraciones”. Seguidamente se encuentra, “Acceso a la luz solar natural”, presentando la misma frecuencia de calificaciones positivas, y una de carácter negativo. Por último “Actividades creativas y novedosas, comparte la misma frecuencia positiva, pero con una calificación negativa adicional. Aromaterapia presentó la frecuencia más alta de calificaciones negativas, sin embargo, también recibió positivas (de sólo dos unidades menores que las negativas). Este hecho no se observó en la generación de *Baby Boomers*.

Para la generación Millenials, como se observa en la Ilustración 5, la práctica que concentró la mayor frecuencia de calificaciones positivas, con ausencia de negativas, fue “Acceso a la luz del sol natural”, seguida de “Actividades creativas y novedosas” y “Objetivos cortos y checklists”, compartiendo en diferente orden, el mismo top tres de preferencias que la generación *Baby Boomer*.

Lo mismo sucedió con la frecuencia de las valoraciones negativas, las tres con mayor concentración de estas calificaciones fueron las mismas que en el caso de los *Baby Boomers*. Este es un hallazgo interesante, ya que estas generaciones son normalmente concebidas como de preferencias contrapuestas, y los datos analizados en la presente investigación disparan que podrían coincidir en cuanto a la preferencia de las prácticas mencionadas.

Ilustración 4 - Valoración de prácticas activadoras de la felicidad por generaciones

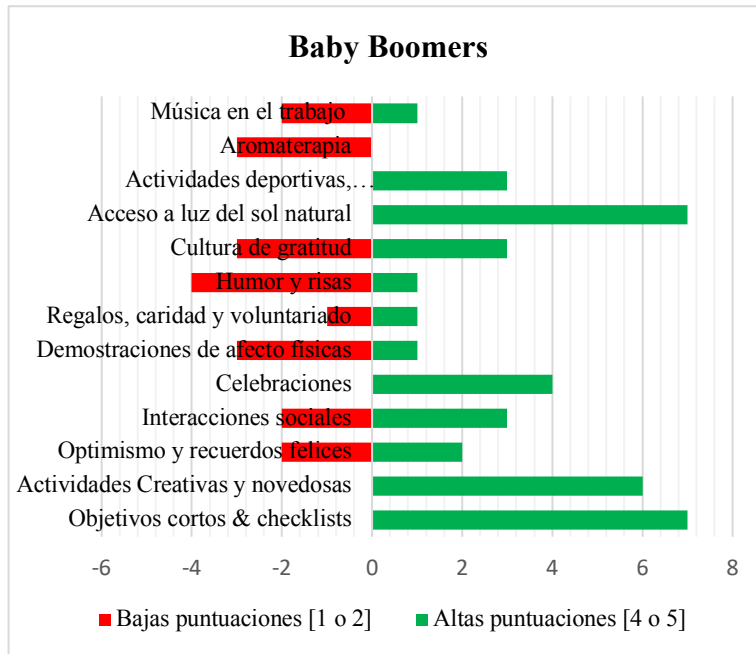
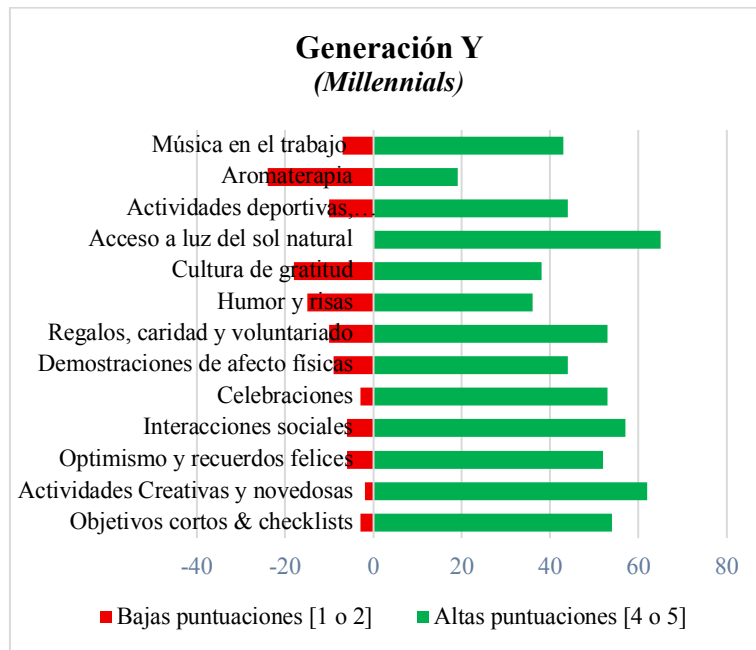


Ilustración 5 - Valoración de prácticas activadoras de la felicidad por generaciones



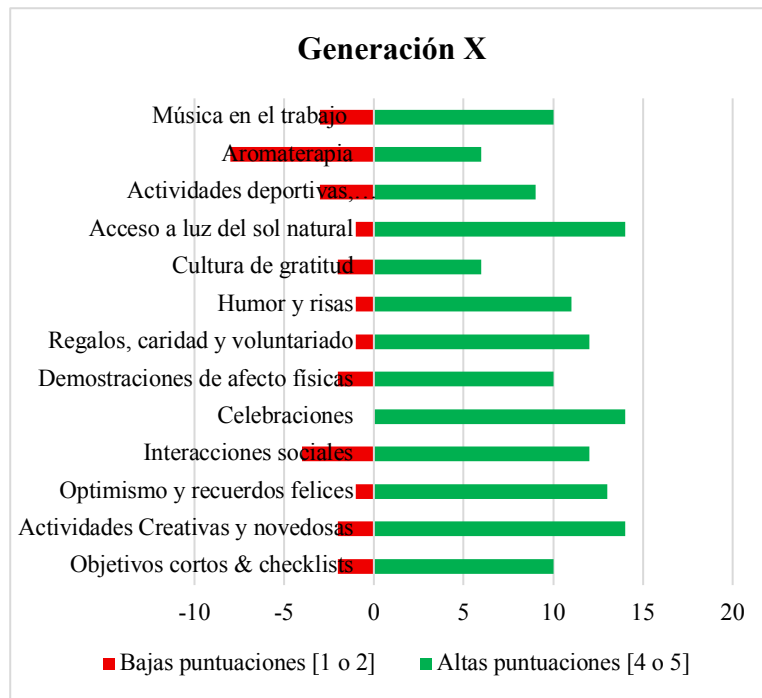
Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

A continuación, en la

Respecto a las frecuencias negativas, se destaca una alta concentración de puntuaciones bajas para “Cultura de gratitud” y “Humor y risas en el trabajo”. Este último es otro hallazgo destacable y no esperado, la valoración adjudicada a “Humor y risas en el trabajo” aparece dentro de las 3 peores calificadas en 3 de las 4 generaciones. Si bien estos dos factores suelen estar directamente asociados con el bienestar y la alegría de las personas, este resultado abre una discusión que se encuentra en línea con el artículo publicado por *Psychology Today* (Doskoch,1996), y sugiere que las personas prefieren sentir que tienen el control sobre estos elementos en sus vidas, reservándose su gestión para ellos mismos en lugar de adjudicárselo a actores externos, en este caso, las organizaciones.

Ilustración 7 se prosigue con observar lo ocurrido para la generación Z, la más joven presente en la muestra. Se destaca una alta concentración de puntajes exclusivamente positivos en “Interacciones sociales” y “Acceso a la luz solar natural”, seguido por “Música en el trabajo”. Presentándose de esta manera, como la única generación que ubica al relacionamiento social en primer lugar de acuerdo al presente análisis. El “Acceso a la luz solar natural” sigue en la lista de las frecuencias positivas, confirmando nuevamente su relevancia para todas las generaciones según la muestra analizada.

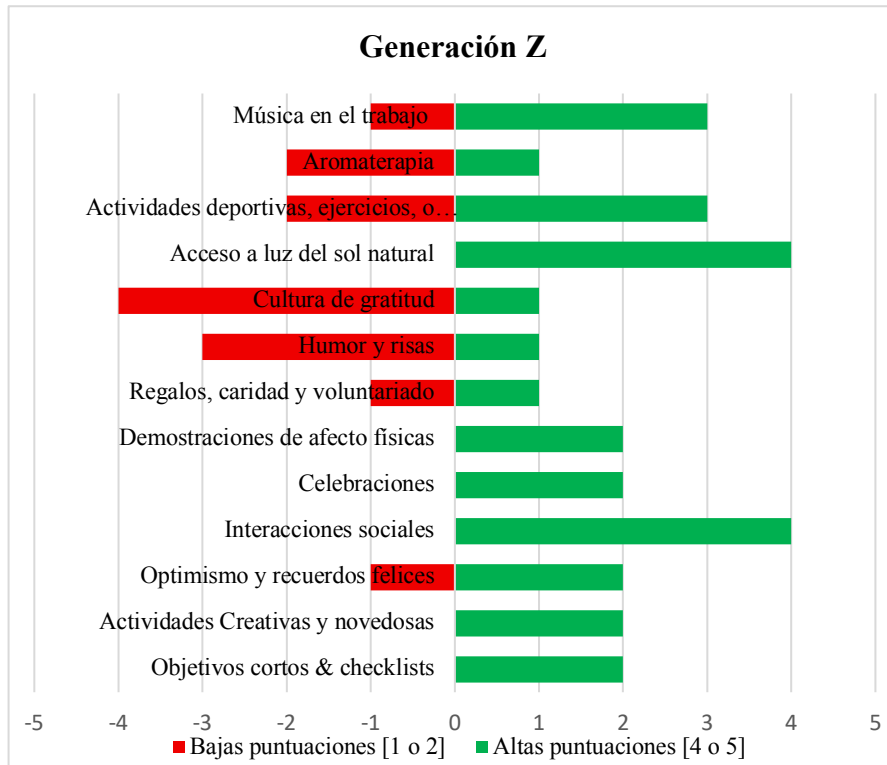
Ilustración 6 - Valoración de prácticas por generaciones



Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

Respecto a las frecuencias negativas, se destaca una alta concentración de puntuaciones bajas para “Cultura de gratitud” y “Humor y risas en el trabajo”. Este último es otro hallazgo destacable y no esperado, la valoración adjudicada a “Humor y risas en el trabajo” aparece dentro de las 3 peores calificadas en 3 de las 4 generaciones. Si bien estos dos factores suelen estar directamente asociado con el bienestar y la alegría de las personas, este resultado abre una discusión que se encuentra en línea con el artículo publicado por *Psychology Today* (Doskoch, 1996), y sugiere que las personas prefieren sentir que tienen el control sobre estos elementos en sus vidas, reservándose su gestión para ellos mismos en lugar de adjudicárselo a actores externos, en este caso, las organizaciones.

Ilustración 7 - Valoración de prácticas activadoras de la felicidad por generaciones



Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

El artículo destaca que el control y la elección pueden mejorar los beneficios de la risa. Y cita a John Morreall, president de “Humorworks Seminars”, en Tampa, Florida, que menciona:

“Cuando estamos estresados, a menudo sentimos que no tenemos control de la situación”, dice. “Nos sentimos impotentes. Pero cuando reímos, al menos en nuestra mente, asumimos cierto control. Nos sentimos capaces de manejarlo”. Una de las implicaciones de esto es que cuanto más control tienen las personas sobre el tipo de humor al que están expuestas, más se pueden beneficiar de él. Al menos un estudio lo confirma. Cuando a los pacientes que se recuperaban de una cirugía en un hospital de

Florida se les permitió elegir las películas humorísticas que vieron, necesitaron menos analgésicos que un grupo de control que no vio películas. Pero un tercer grupo de pacientes, las comedias alimentadas a la fuerza que pueden no haber sido de su agrado, obtuvieron los peores resultados. Quizás eso no debería sorprendernos, el humor es intensamente personal (Doskoch P.,1996).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, no se recomienda a las organizaciones implementar acciones, programas o iniciativas que apunten al humor, como shows de stand-up, chistes, por el contrario, estas actividades deberían ser elegidas y gestionadas por cada individuo.

### **3.5.1 Preferencias por rubros/profesiones**

Anteriormente, la Tabla 11, expuso los rubros identificados en la muestra, y sus medias para la valoración de cada una de las recomendaciones analizadas. Se observan diferencias entre las más valoradas para cada rubro. En primer lugar, los trabajadores de la industria manufacturera valoran más el “Acceso a la luz del sol natural”, esto podría deberse a la aspiración de mejorar el entorno donde normalmente desarrollan sus tareas: un tipo de instalaciones sin demasiado acceso a la luz solar, como grandes fábricas o galpones. Lo mismo ocurrió con el personal del sector docente, para el cual podría aplicarse la misma lógica: las escuelas suelen tener ventanales reducidos, muchas veces, por cuestiones de seguridad.

Para el rubro Servicios de información y comunicaciones las dos prácticas más valoradas, con igual valor de media, son “Acceso a la luz del sol natural”, y “Actividades creativas y novedosas”, lo mismo sucedió en el caso del rubro Comercio. Podría intuirse



que el trabajo rutinario o del tipo de oficina que desarrollan en general en estas áreas, conlleve el deseo de actividades disruptivas y diferentes en su rutina.

### **3.5.2 Escala de la Búsqueda de sensaciones y valoración de las recomendaciones**

#### **a. Correlación entre valor total la Escala de Zuckerman y las valoraciones a las prácticas**

Las pruebas efectuadas entre los puntajes totales de la escala de la búsqueda de sensaciones y los puntajes que los individuos adjudicaron a las 13 prácticas sugeridas no han permitido demostrar que exista una correlación significativa entre ambas, no se detecta la ausencia de p-values por debajo del nivel de significancia  $\alpha=0.05$  (alfa). Una débil correlación (Pearson = 0,13) fue identificada entre los puntajes totales de la escala de la búsqueda de sensaciones y “Cultura de gratitud”, con un p-value =0.09. Concluyendo de esta manera que no fue posible comprobar con significancia estadística,  $\alpha=0.05$ , la correlación entre el puntaje total de la escala de la Búsqueda de sensaciones y la valoración de las prácticas.

Los coeficientes de Pearson obtenidos entre los valores totales de la escala de la búsqueda de sensaciones y la valoración que los individuos adjudicaron a las prácticas, no permiten establecer correlaciones significativas entre ambos componentes.

#### **b. Correlación entre subescalas de la Escala de Zuckerman y las valoraciones**

Adicionalmente, en el análisis de correlación de Pearson entre la valoración de las prácticas y los puntajes de las subescalas, se identifica una débil correlación negativa (Pearson= -0,17, p-value= 0,05) entre “Cultura de gratitud” y la subescala *Experience Seeking*. Este resultado podría indicar que cuanto, a mayores valores en la Escala de la

Búsqueda de sensaciones, menor valorado se encuentra el hecho de tener presente una cultura de gratitud en la empresa.

Algo similar ocurre con la subescala *Boredom Susceptibility* (Pearson= -0,15, p-value = 0,07), pero en este caso, no logra pasar la prueba de significancia estadística  $\alpha < 0.05$ . Por lo tanto, los coeficientes de Pearson y sus respectivos p-values analizados no han permitido confirmar que exista una correlación significativa entre ambos factores.

**c. Regresión lineal múltiple: edad, Sensation Seeking Score y valoración de las prácticas.**

En la Tabla 17 se exponen los resultados de las regresiones donde las variables analizadas fueron estadísticamente significativas. Estos datos indican que la relación es significativa, es decir, que se puede rechazar  $H_0: B_1=0$ , debido a que el valor-p es menor a  $\alpha=0.05$ . Por lo tanto, se puede concluir que las relaciones entre la valoración a “Interacciones Sociales” ( $\beta=-0,015$ ,  $R^2=11\%$ ), “Demostraciones de afecto físicas” ( $\beta=-0,032$ ,  $R^2=7\%$ ), y “Música en el trabajo” ( $\beta=-0,027$ ,  $R^2=6\%$ ) y la edad son significativas.

Tabla 17 - Regresiones lineales valoración de prácticas: Total Sensation Seeking Score (SSS) y edades

Prácticas (Variables Y)	R Cuadrado	Error Estándar	VARIABLES X	Coefficiente	P-value
Acceso a luz del sol natural	12%	0.708	Total SSS	0.033	0.011
Interacciones sociales	11%	1.004	Edad	-0.015	0.006
Demostraciones de afecto físicas	7%	1.102	Edad	-0.032	0.008
Música en el trabajo	6%	1.162	Edad	-0.027	0.032
Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	5%	1.165	Total SSS	0.039	0.059

Fuente: elaboración propia a partir de datos de encuesta (octubre 2020)

Estas relaciones indicarían que, a menor edad, mayor valoración a las prácticas mencionadas, y viceversa. Esto se condice en las medias observadas: las generaciones más jóvenes (“Y” y “Z”) fueron las que presentaron los valores medios superiores en la muestra.

Adicionalmente, las relaciones entre las valoraciones a “Acceso a la luz del sol natural” ( $\beta=0,033$ ,  $R^2=12\%$ ), y “Actividades deportivas, ejercicios, o meditación” ( $\beta=0,039$ ,  $R^2=5\%$ ), y el puntaje total en la escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman (“Total Sensation Seeking Score” o SSS) también son significativas. Esto indicaría que a mayor SSS, más valorada fue la presencia de actividades deportivas. Del relevamiento posterior de bibliografía existente relacionada con este hallazgo emanó la existencia de datos en otras investigaciones que mostraron una asociación significativa entre la búsqueda de sensaciones y el gasto de energía, esto confirma la relación entre ambas variables (Minkwitz, 2016).

Para el análisis de los coeficientes, en el modelo de regresión múltiple, cada uno de los coeficientes de regresión se interpreta como sigue: “ $b_i$ ” representa la estimación del cambio en “ $y$ ” debido a un cambio en una unidad en “ $x_i$ ” mientras todas las demás variables independientes permanecen constantes (Anderson et.al, 2008). Como el coeficiente de correlación (expresado como porcentaje) es  $R^2$ , se ve que sólo un máximo del 12% (es el caso de “Acceso a la luz solar natural”) de la variabilidad en la valoración de las prácticas analizadas se puede explicar por el efecto lineal de la puntuación en la Escala de Zuckerman.

Este descubrimiento es interesante, sin embargo, se deben considerar otras variables independientes más para poder explicar parte de la variabilidad restante de la variable dependiente, ya que el presente modelo no logra predecirla. En esta línea, se reconoce como debilidad de los resultados emanados que el  $R^2$  de las relaciones estadísticamente

significativas no presenta un grado de ajuste suficiente como para predecir la valoración a las prácticas. Sin embargo, la información relevada es muy valiosa: si el valor del R-cuadrado es bajo, pero se tiene predictores estadísticamente significativos, aún se pueden obtener conclusiones importantes acerca de la asociación entre los cambios en los valores de los predictores y los cambios en el valor de respuesta. Independientemente del R-cuadrado, los coeficientes significativos aún representan el cambio medio en la respuesta para una unidad de cambio en el predictor mientras se mantienen constantes los otros predictores del modelo (“Análisis de Regresión: ¿Cómo Puedo Interpretar el R-cuadrado y Evaluar la Bondad de Ajuste?”, 2019)

## **4. Discusión**

Las nuevas tendencias sobre prácticas y beneficios en los espacios de trabajo exigen un constructo teórico que las fundamente, y la felicidad aparece como una alternativa interesante en este sentido. El análisis de la bibliografía consultada denota la relevancia de analizar el impacto y gestionar acciones es pos de maximizar resultados positivos de las actividades que apunten a activar sensaciones de felicidad en los individuos dentro de las organizaciones.

Diversas fuentes citadas han reportado impactos positivos de la felicidad en las organizaciones en diferentes variables relevantes para el negocio, tales como atracción y fidelización del talento, productividad y bienestar de los colaboradores. Numerosas empresas de renombre, como Google, Expedia y Facebook ya están en la vanguardia de implementar acciones para gestionarla. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen en claro qué acciones llevar a cabo para activar la felicidad en los colaboradores y cuál es la

mejor manera de empezar, de acuerdo a las preferencias de sus clientes internos. En este contexto, las neurociencias aparecen como una herramienta efectiva para comprender mejor los comportamientos y preferencias de las personas y seleccionar cursos de acción.

La presente investigación cita 13 líneas de acción que pueden ser aplicadas en las organizaciones como “disparadoras” de los neurotransmisores responsables de la sensación de felicidad en el organismo. Luego de analizar las medias de las valoraciones de las prácticas recomendadas, se concluyó que los individuos escogieron tener los beneficios mencionados a no tenerlos y las variaciones en esta valoración fueron poco significativas, dando indicios del impacto positivo que estas acciones tendrían en las organizaciones.

Respecto a la predicción de preferencias, no se logró comprobar con significancia estadística una correlación entre el constructo sugerido (rasgo de personalidad “Búsqueda de las sensaciones” de la teoría de Zuckerman ) y la preferencia por estas prácticas. Fue posible identificar una correlación negativa estadísticamente significativa entre los valores de la subescala “Experience Seeking” y la valoración a la presencia de una “Cultura de gratitud” en las organizaciones. Sin embargo, el análisis de la bibliografía consultada no ha logrado traer referencias a relaciones entre esa subescala de la teoría de Zuckerman y la gratificación o actitudes de agradecimiento, y se sugiere continuar analizando el hallazgo en futuras investigaciones.

Otras variables analizadas a posteriori han contribuido a explicar preferencias: las valoraciones por generaciones se comportaron de modo diferente, esto ha sido comprobado en la presente investigación y también más ampliamente desarrollado en otras (Kemperman y Appel-Meulenbroek R 2019). La convivencia de personas de las diferentes generaciones en las organizaciones invita a un análisis detallado y una planificación estratégica de los

beneficios y prácticas que se implementen, para encontrar factores comunes que generen el mayor impacto, con la optimización de los recursos.

## **5. Conclusión**

A continuación, se presentan las conclusiones más importantes que se extraen del presente trabajo final de investigación:

Las 13 prácticas o iniciativas “activadoras” de la felicidad identificadas en la literatura revisada para el estudio y evaluadas en este trabajo han sido catalogadas de valor en la contribución a la felicidad de las 100 personas analizadas en la muestra. Presentaron valores medios altos, es decir fueron evaluadas como al menos “Algo importante”, con excepción de “Aromaterapia”. Se recomienda utilizarlas como guía al momento de dirigir acciones para mejorar la felicidad y bienestar en las organizaciones.

En pos de priorizar esfuerzos y establecer prioridades, se sugiere comenzar por iniciativas relacionadas con “Acceso a la luz solar natural”, “Actividades creativas y novedosas”, y “Celebraciones”, que fueron las más ampliamente valoradas, y minimizar las relacionadas con “Aromaterapia” y “Humor y risas en el trabajo”. Un detalle de actividades concretas y accionables, alineadas con las 13 prácticas recomendadas, ha sido desarrollado en la Ilustración 8 - Matriz de prácticas del anexo.

Los hallazgos del estudio no permiten validar la escala de Zuckerman como un predictor de las preferencias de las prácticas a través de la Escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman. Como fue discutido anteriormente, los resultados obtenidos en la correlación entre los valores totales de la escala y los puntajes adjudicados a las prácticas no fueron estadísticamente significativos. Sin embargo, otros aportan al entendimiento de la

relación entre las variables analizadas. En cuanto a las subescalas, la correlación negativa encontrada entre la subescala de “Experience Seeking” o Búsqueda de experiencias con la valoración a la presencia de “Cultura de gratitud” exige continuar investigaciones para poder realizar conclusiones y asociaciones relevantes.

Se detectaron relaciones inversas y estadísticamente significativas entre la variable “Edad” y la valoración a tres de las prácticas sugeridas: “Interacciones sociales”, “Demostraciones de afecto” y “Música en el espacio de trabajo”, evidenciando que, a mayor edad, menor es la valoración a las iniciativas mencionadas, sin embargo, el grado de ajuste del modelo no es suficiente para predecir la preferencia. Adicionalmente, otras variables surgieron para aportar al entendimiento de las preferencias.

En primer lugar, no se registraron diferencias en cuanto al género, por lo que se recomienda no focalizar en segmentaciones basadas en esta variable al momento de decidir qué práctica implementar en las organizaciones para estimular la felicidad de sus colaboradores.

En cuanto a la variable edad, se identificó una débil correlación negativa entre el puntaje total en la escala de la búsqueda de sensaciones y las edades de los datos presentes en la muestra, lo que indicaría que, a mayor edad, menor es el puntaje total en la escala, evidenciando que la aversión a la búsqueda de nuevas sensaciones y riesgos disminuye a medida que aumenta la edad. Se recomienda continuar con la investigación de esta relación para concluir si la creación de oportunidades de búsqueda de nuevas sensaciones puede significar un factor de atracción de talento joven de generaciones Y, Z para las organizaciones.

Adicionalmente, el análisis de las preferencias por generaciones indicó que el acceso a la luz solar natural y las actividades creativas o novedosas son las iniciativas que mayor

impacto en cuanto a valoración positiva presentan, postulándose como las mejores alternativas transversalmente para las generaciones estudiadas. Sin embargo, cabe destacar que las preferencias y el orden de valoración adjudicado en cada caso fue diferente; un mejor entendimiento de las preferencias de cada una garantizaría optimizar impacto. En este sentido, para la generación más joven (generación Z), la prioridad está en las interacciones sociales, mientras que, para la generación X, son más importantes las celebraciones. Los Millenials y *Baby boomers* comparten la preferencia por el acceso a la luz solar natural.

El análisis por rubros u ocupaciones también arrojó resultados interesantes, mostrando diferencias en las valoraciones a las prácticas, evidenciando una preferencia por el acceso a la luz solar natural para trabajadores de la industria manufacturera y docentes, mientras que las actividades creativas y novedosas fueron la primera opción para empleados y empleadas de comercio. Este primer análisis indica que existen diferencias por rubros, posiblemente relacionadas con el deseo de tener lo que escasea en cada situación (en el caso de los trabajadores fabriles y docentes, la luz solar a causa de las instalaciones donde desarrollan su actividad principal, y actividades creativas y novedosas para trabajadores de comercio, en relación con el carácter repetitivo o rutinario de las tareas y la falta de actividades disruptivas). Sin embargo, es necesario continuar las investigaciones para comprobar si esta relación se repite en muestras de mayor tamaño.

Otros hallazgos que caracterizan a la muestra estudiada podrían ser de interés al momento de comprender el perfil de las personas en cuanto a rasgos de personalidad. De acuerdo a la muestra analizada enmarcada en Argentina, se reconocieron bajos niveles de la subescala “Boredom Susceptibility” (bajos niveles de aversión por lo repetitivo, rutina de trabajo o monotonía), y mayores en “Experience Seeking” (mayor interés por experiencias



a través de los sentidos, buscan estilos de vida poco convencionales) en comparación con los valores medios de países anglosajones (Australia e Inglaterra).

Así mismo, se destaca también que los datos correspondientes al género masculino, presentan elevados valores medios en la subescala “Disinhibition” (Liberación social mediante excesos) en comparación con los valores medios de los países mencionados. También se identificaron diferencias en la Escala de la Búsqueda de sensaciones (“Total Sensation Seeking Score”), de acuerdo a rubros u ocupación. turismo, construcción, farmacia, jurídicos, y consultoría presentaron valores superiores, mientras que ciencia, medicina y comunicación tuvieron los valores medios inferiores. Esto podría deberse a que las profesiones que implican algún riesgo (propio o en relación a otros) tienen mayor tendencia a altos valores en la Búsqueda de sensaciones. Sin embargo, pruebas sobre un N de mayor tamaño son necesarias para poder confirmar si este patrón se repite en otras muestras y puede ser tomado como referencia de cierta población para predecir preferencias.

## **5.1 Consideraciones para futuras investigaciones**

Los hallazgos del presente estudio propondrían las siguientes consideraciones para futuras investigaciones:

- Modificar el instrumento utilizado para medir la valoración de las prácticas sugeridas mediante la aplicación de opciones mutuamente excluyentes o el orden de prioridades, en lugar de una escala Likert, para comprobar de manera más exacta

cuál es la preferencia.

- Continuar el estudio de la relación entre la subescala de la Búsqueda de experiencias y valoración a la presencia de una cultura de gratitud. Dada la correlación negativa encontrada entre estas dos variables, y el hecho de que la muestra, recolectada en Argentina, presenta valores medios mayores a investigaciones de otras nacionalidades en esta subescala, puede resultar de interés comprobar si efectivamente las personas con valores elevados prestan poca importancia a la cultura de gratitud, lo que podría indicar no priorizar esfuerzos en crear una cultura organizacional de este tipo en organizaciones con alta concentración de individuos con estas características.
- Los resultados por rubros u ocupación muestran diferencias en sus preferencias, sin embargo, la muestra ha sido heterogénea, y como resultado las categorías no presentaron un tamaño de muestra considerable (N) para poder analizarlas de manera independiente. Se recomienda circunscribir el estudio a un rubro particular para poder comprender con más exactitud a cada uno y otorgar robustez estadística a las conclusiones identificadas.
- Una perspectiva interesante para el entendimiento de la valoración de las acciones disparadoras de la felicidad sugeridas podría ser entender dicha valoración se hace desde la expectativa (es decir, personas que nunca lo han experimentado, pero imaginan que les causarían felicidad), o desde la experiencia (personas que lo han experimentado en organizaciones y confirman su apreciación desde la práctica). Futuras investigaciones podrían incluir estas variables al análisis.
- Las organizaciones identificadas en la bibliografía del marco teórico que ya han implementado prácticas recomendadas por esta investigación son, en su mayoría,

del rubro tecnológico, o el eje central de su negocio se basa en el desarrollo de tecnología, como es el caso de Expedia, que ofrece servicios de reservas para viajes a través de una plataforma *online*. Dada la relevancia identificada para este rubro de organizaciones en generar ambientes y espacios de trabajo felices y la relativa similitud entre los beneficios que ofrecen, se recomienda continuar la investigación analizando la población presente en empresas de tecnología para poder obtener una caracterización de la población y su apreciación sobre las prácticas, emanada desde la experiencia de haberlas vivenciado.

- Las regresiones lineales múltiples emanaron relaciones estadísticamente significativas entre edad y puntaje en la escala de la Búsqueda de sensaciones de Zuckerman. Sin embargo, se sugiere agregar variables adicionales al modelo que mejoren la calidad de ajuste para poder predecir la valoración de las prácticas sugeridas como disparadoras de la felicidad.
- Un diseño del instrumento a priori desarrollado de manera intencional, basado en hipótesis (H0 y H1) que busquen comprobar los resultados emanados de esta investigación, con respecto a las relaciones entre los puntajes totales de la escala de Zuckerman de la Búsqueda de sensaciones, las subescalas, y las diferentes prácticas estimuladoras de la felicidad podría permitir a futuras investigaciones una recolección de datos más precisa que habilite a mejorar el ajuste del modelo y comprobar si es posible confirmar con robustez estadística las relaciones entre las variables.

## 6. Referencias

Achor Shawn (2016) *Unlocking Happiness at Work: How a Data-driven Happiness Strategy Fuels purpose, passion and performance*. Londres. Kogan Page

Allen, T. , DeYoung C. (2016) *Personality Neuroscience and the Five Factor Model*. Editor Widiger T. Oxford University Press, 2016 vol: 1

Análisis de Regresión: ¿Cómo Puedo Interpretar el R-cuadrado y Evaluar la Bondad de Ajuste?, (18 abril, 2019) *Minitab Blog Editor*. Recuperado de: <https://blog.minitab.com/es/analisis-de-regresion-como-puedo-interpretar-el-r-cuadrado-y-evaluar-la-bondad-de-ajuste>

Anderson D., Sweeney D., Williams T. (2008) *Estadística para la Administración y la Economía*, 10ª. Edicion .Cengage Learning Editores. Mexico DF.

Arnett, J. (1994). Sensation seeking: A new conceptualization and a new scale. *Personality and Individual Differences*, 16, 289–296.

Ball, I. L., Farnil, D., y Wangeman, J. F. (1984). Sex and age differences in sensation-seeking: Some national comparisons. *British Journal of Psychology*, 75, 257-265.

Bergland, C. (2012, November 29). The neurochemicals of happiness: 7 brain molecules that make you feel great. The Athlete's Way. *Psychology Today*. Recuperado: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-athletes-way/201211/the-neurochemicals-happiness>

Birenbaum, M. & Montag I. (1986) On the Location of the Sensation Seeking Construct in the Personality Domain. *Multivariate Behavioral Research*, 21, 357-37. Tel-Aviv University, Israel.

Brack, J. (2012) *Maximizing Millennials in the Workplace*. Recuperado: <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/Maximizing%20Millennials%20in%20the%20Workplace%20-%20Final.pdf>

Bojanowska, A., & Zalewska, A. M. (2015). Lay understanding of happiness and the experience of wellbeing: Are some conceptions of happiness more beneficial than others? *Journal of Happiness Studies*, 17(2), 793-815.

Cheese P, Hills J (2016) Understanding the human at work – how neurosciences are influencing HR practices. *Strategic HR Review*, vol: 15 (4) pp: 150-156

Cooper C. y Robertson I., (9 de junio de 2018) Fast Company. Employers, your idea about employee happiness is all wrong. *Fast Company*. Recuperado: <https://www.fastcompany.com/40582655/employers-your-idea-about-employee-happiness-is-all-wrong>

DeYoung, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (5), 880–896.

Doskoch, P. July 1, 1996 “Happily Ever Laughter: Is humor the forgotten key to happiness? Here's how to harness laughter's powers. *Psychology today*. Disponible en: <https://www.psychologytoday.com/us/articles/199607/happily-ever-laughter>

Genovese D. (17 de octubre de 2019) The most profitable investment for businesses? Happy employee. *FOX Business*. Recuperado: <https://www.foxbusiness.com/markets/big-tech-has-happy-employees-and-its-seemingly-paying-off>

Ghosh, Sambit Kumar. (2018) Happy Hormones at Work: Applying the Learnings from Neuroscience to Improve and Sustain Workplace Happiness. *NHRD Network Journal* 11(4) 83–92, 2018 National HRD Network, Gurgaon.

Gray, J. A., & McNaughton, N. (2000). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the function of the septo-hippocampal system*. New York, NY: Oxford University Press.

Flores-Kante, Medrano, Muñoz-Navarro (2018) Concepciones de la Felicidad y su relación con el Bienestar Subjetivo: un estudio mediante Redes Semánticas Naturales Liberabit. *Revista Peruana de Psicología*, vol. 24, núm. 1, 2018. Universidad de San Martín de Porres

Helliwell J.F., Laard R., and Sach J. (2015) *World Happiness Report 2015*. New York, USA. Sustainable Development Solutions Network.

Hershatter, A. , Epstein, M. (2010) Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, p.211-223.

Hiltrop J.M. (1999) *The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent*. European Management Journal. Vol. 17, No. 4, pp. 422–430. Great Britain, Elsevier Science Ltd.

Kemperman A., Appel-Meulenbroek R. (2019) Workplace needs and their support; Are Millennials different from other generations? *Twenty fifth annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference Melbourne, Australia*.

Kenneth L., Panksepp J, Normansell L, 2003) The Affective Neuroscience Personality Scales: Normative Data and Implications, *Neuropsychoanalysis: An Interdisciplinary Journal for Psychoanalysis and the Neurosciences*, 5:1, 57-69

Kringelbach, M. L., & Berridge, K. C. (2010). The Neuroscience of Happiness and Pleasure. *Social research*, 77(2), 659–678.

Krishna, Nitya (2011) The Pursuit of Happiness. *Journal of Applied Management - Jidnyasa*; Pune Vol. 3, p. 69-71.

Lansat M. y Aydin R. (2 de diciembre de 2019) *20 of the best job perks and benefits millennials have that their parents didn't*. Recuperado: <https://www.businessinsider.com/best-job-perks-benefits-for-millennials-2018-8>

Lewicki, R.J. (1981) Organizational seduction: Commitment to the organization. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-21.

Matthews G., Deary I. J., Whiteman M. (2003) *Personality Traits*. Cambridge, Reino Unido. Cambridge University Press.

Misra P. (29 de junio de 2018) Investing in Your Employees Is the Smartest Business Decision You Can Make *Entrepreneur*. Recuperado: <https://www.entrepreneur.com/article/315095>

Mollero F. (7 de noviembre de 2019) How Happy Employees Lead To Happy Customers, Companies And Shareholders. *Forbes Technology Council*. Recuperado: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/11/07/how-happy-employees-lead-to-happy-customers-companies-and-shareholders/#706665652604>

Montoya, E. R., Terburg, D., Bos, P. A., & Van Honk, J. (2012). Testosterone, cortisol, and serotonin as key regulators of social aggression: A review and theoretical perspective. *Motivation and emotion*, 36 (1), 65–73

Morgan, J. (2014) *The future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Wiley, New Jersey, Canada.

Moss, J. (2016) *Unlocking Happiness at Work: How a Data-driven Happiness Strategy Fuels purpose, passion and performance*. Londres. Kogan Page

Murphy, S. (2007). Leading a multigenerational workforce. Retrieved from: [https://assets.aarp.org/www.aarp.org\\_/articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](https://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf)

Musolino R. y Hershenson D. (1977) Avocational Sensation Seeking in High and Low Risk-Taking Occupations. Illinois Institute of Technology. *Journal of Vocational Behavior* 10, 358-365

Oseland, N. (2009) *The impact of psychological needs on office design*. AMA Alexi Marmot Associates, London, UK

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36(2), 9-28. doi:10.2307/41165742

Powell R., Pepper M., Jacka K. (Febrero 2019) *Sterland S. Generations, labels and names: ways to understand age differences*. NCLS Research.

Roy R., Konwar J. (2018) *Workplace Happiness: They key to employees' retention. International Journal of Creative Research Thoughts 2018*. Vol: 6 (2) pp: 980-989

Satapathy S., Sumit P., Pareek A. (2020) Productivity and Sustainability at Workplace: A Study on Happiness-Generating Hormones. *International Journal of Research in Business Studies* ISSN: 2455-2992, Vol. 5.

Smith, K. T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), pp. 434–447.

Schaufenbuel, K. (2015) *The Neuroscience of Leadership: Practical Applications*. Recuperado: <https://www.acuitycoaching.com/pdf/The-Neuroscience-of-Leadership-Practical-Applications.pdf>

Terasaki M. y Imada S (1988), Sensation Seeking and food preferences. *Department of Psychology, Kwansei Gakuin University, Nishinomiya, 662, Japan*. p. 87-93

Walker-Jones, M. (2018, 20 de junio) Why is it worth investing in employee happiness? *Training Journal*. Why is it worth investing in employee happiness? Recuperado: <https://www.trainingjournal.com/articles/opinion/why-it-worth-investing-employee-happiness>

Ward G. y De Neve J. (2017) *Happiness at work. Saïd Business School Research Papers*, University of Oxford.

Zak, P. J. (2013, November 7). The top 10 ways to boost good feelings, lab-tested methods to raise oxytocin, and feel better about yourself and others. *Psychology Today*. Recuperado de: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-moral-molecule/201311/the-top-10-ways-boost-good-feelings>

Zuckerman, M. (2000) Are you a risk taker? *Psychology today*. Recuperado: <https://www.psychologytoday.com/us/articles/200011/are-you-risk-taker>

Zuckerman, M. (1994). *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*. New York: Cambridge University Press.

Zuckerman, M. (1995). Good and bad humors: Biochemical bases of personality and its disorders. *Psychological Science* 6, pp. 325-332

Zuckerman, M., & Aluja, A. (2015). Measures of sensation seeking. In G. J. Boyle, D. H. Saklofske, & G. Matthews (Eds.), *Measures of personality and social psychological constructs* (p. 352–380). Elsevier Academic Press.

Zuckerman, M., Eysenck, S. B., & Eysenck, H. J. (1978). Sensation seeking in England and America: Cross-cultural, age, and sex comparisons. *Journal of consulting and clinical psychology*, 46(1), 139.

Zuckerman, M., Link K. (1968) Construct validity for the sensation-seeking scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 32, No. 4, pp. 420-426.

Zuckerman, M., Schultz, D. P., & Hopkins, T. R. (1967). Sensation seeking and volunteering for sensory deprivation and hypnosis experiments. *Journal of Consulting Psychology*, 31(4), 358–363.



## 7. Anexos

### 7.2.1 Versión en español del cuestionario "Sensation Seeking Scale-V" (Zuckerman et al. 1978)

1. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gustan las fiestas desinhibidas o "salvajes"

Prefiero fiestas tranquilas con buena conversación

2. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Hay algunas películas que disfruto viendo una segunda o incluso una tercera vez

No puedo soportar ver una película que haya visto antes

3. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

A menudo desearía poder ser alpinista

No puedo entender a las personas que arriesgan sus cuellos al escalar montañas

4. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

No me gustan todos los olores corporales,

Me gustan algunos de los olores terrosos del cuerpo

5. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me aburro de ver las mismas caras de siempre,

Me gusta la familiaridad cómoda de los amigos de todos los días.

6. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gusta explorar una ciudad o sección de un pueblo desconocido por mí mismo, incluso si eso significa perderme

Prefiero una guía cuando estoy en un lugar que no conozco bien

7. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

No me gusta la gente que hace o dice cosas solo para sorprender o molestar a otros

Cuando podés predecir casi todo lo que una persona hará o dirá, seguramente él/ella debe ser aburrido/a

8. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Por lo general, no disfruto de una película o una obra de teatro donde puedo predecir lo que sucederá de antemano

No me molesta ver una película o una obra de teatro donde puedo predecir lo que sucederá de antemano

9. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

He probado la marihuana o me gustaría

Me gustaría probar algunas de las nuevas drogas que producen alucinaciones

10. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

No me gustaría probar ninguna droga que pueda producir efectos extraños y peligrosos en mí

Me gustaría probar algunas de las nuevas drogas que producen alucinaciones.

11. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Una persona sensata evita actividades que son peligrosas

A veces me gusta hacer cosas que son un poco aterradoras

12. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

No me gustan los "swingers" (Personas desinhibidas y libres acerca del sexo)

Disfruto de la compañía de verdaderos "swingers"

13. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Encuentro que los estimulantes (drogas y alcohol) me hacen sentir incómodo,

A menudo me gusta drogarme (beber alcohol o fumar marihuana)

14. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gusta probar nuevos alimentos que nunca he probado antes

Pido los platos con los que estoy familiarizado para evitar decepciones y sabores desagradables

15. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Disfruto viendo películas caseras o diapositivas de viaje

Mirar películas caseras o diapositivas de viaje de alguien me aburre tremendamente

16. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gustaría practicar el deporte “esquí acuático” (*water skiing*)

No me gustaría practicar el esquí acuático (*water skiing*)

17. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gustaría probar hacer surf

No me gustaría probar hacer surf

18. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gustaría despegar en un viaje sin rutas ni horarios previamente planificados o definidos.

Cuando salgo de viaje me gusta planificar mi ruta y horario con bastante cuidado

19. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Prefiero el tipo de personas "que tienen los pies en la tierra" como amigos

Me gustaría hacer amigos en algunos de los grupos "poco convencionales" como artistas o "punks"

20. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

No me gustaría aprender a volar un avión

Me gustaría aprender a volar un avión

21. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Prefiero la superficie del agua a las profundidades

Me gustaría bucear

22. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gustaría conocer a algunas personas homosexuales (hombres o mujeres)

Me mantengo alejado de cualquier persona que sospeche que es "gay o lesbiana"

23. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gustaría intentar saltar en paracaídas

Nunca quisiera intentar saltar desde un avión, con o sin paracaídas

24. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Prefiero amigos que son emocionantemente impredecibles

Prefiero amigos que sean confiables y predecibles

25. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

No estoy interesado en las experiencias por sí mismas

Me gusta tener experiencias y sensaciones nuevas y emocionantes, incluso si son un poco aterradoras / poco convencionales o ilegales.

26. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

La esencia del buen arte está en su claridad / simetría de forma y armonía de colores

A menudo encuentro belleza en los colores opuestos y las formas irregulares de las pinturas modernas

27. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Disfruto de pasar tiempo en el entorno familiar de mi hogar

Me pongo muy inquieto/a si tengo que quedarme en casa por mucho tiempo

28. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gusta zambullirme de un trampolín

No me gusta la sensación de estar parado/a en un trampolín (No me acerco en absoluto)

29. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gusta salir con miembros del sexo opuesto que son físicamente interesantes

Me gusta salir con miembros del sexo opuesto que comparten mis valores

30. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Beber en exceso generalmente arruina una fiesta porque algunas personas se vuelven ruidosas y bulliciosas

Mantener las bebidas llenas es la clave para una buena fiesta

31. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Lo peor pecado social es ser grosero/a

El peor pecado social es ser aburrido/a

32. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Una persona debe tener experiencia sexual considerable antes del matrimonio

Es mejor si dos personas casadas comienzan su experiencia sexual juntas

33. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Incluso si tuviera el dinero que no me gustaría relacionarme con personas ricas con aviones como las "jet set" (En periodismo, "jet set" es un término para un grupo social internacional de personas ricas que viajan por el mundo para participar en actividades sociales que no están disponibles para la gente común. El término proviene del estilo de vida de viajar de un lugar elegante o exótico a otro en avión.)

Podría concebirme buscando placeres en todo el mundo con el "jet set"

34. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me gustan las personas que son inteligentes e ingeniosas, incluso si a veces insultan a otros

No me gusta la gente que se divierte a costa de herir los sentimientos de los demás

35. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Hay demasiada representación del sexo en las películas

Disfruto viendo muchas de las escenas "sexys" en las películas

36. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Me siento mejor después de tomar un par de bebidas

Algo está mal con las personas que necesitan alcohol para sentirse bien

37. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Las personas deben vestirse de acuerdo con algún estándar de gusto / pulcritud y estilo

Las personas deben elegir cómo vestirse de manera individual incluso si los resultados son a veces extraños

38. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Navegar largas distancias en pequeñas embarcaciones de vela es imprudente

Me gustaría navegar una larga distancia en una pequeña embarcación a vela

39. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

No tengo paciencia con las personas insulsas o aburridas

Encuentro algo interesante en casi todas las personas con las que hablo

40. Indique cuál de los siguientes escenarios preferiría.

Esquiar por una ladera de alta montaña es una manera de terminar con muletas

Creo que disfrutaría de las sensaciones de esquiar muy rápido por una ladera de alta montaña



### 7.2.2 Cuestionario de valorización de prácticas en el trabajo (Elaboración propia)

A continuación, encontrarás una serie de preguntas, donde deberás calificar diferentes prácticas o iniciativas, según cuánto valor adjudicarías a tenerlas presentes en la Organización donde trabajas.

¿Qué tan importante crees que son estas actividades para que te sientas feliz en el trabajo?

Elegí tu respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

- 1- Para nada importante
- 2- No muy importante
- 3- Algo importante
- 4- Muy importante
- 5- Extremadamente importante

- 1) Poder dividir mis objetivos más grandes en tareas más pequeñas y tener una lista de verificación de esas tareas. [Ejemplo: Poder lograr metas más pequeñas en el curso de alcanzar metas/proyectos a largo plazo, dividir grandes trabajos y objetivos en tareas más pequeñas, poder marcar la lista de tareas pendientes después de terminarlas]
- 2) Poder hacer cosas nuevas que involucren creatividad [Ejemplo: Que me asignen un nuevo proyecto, participar en trabajos de investigación, talleres creativos]
- 3) Estar en un ambiente donde se incentiven los pensamientos positivos, se recuerden momentos felices y se promulgue el optimismo [Ejemplo: Tener en

exhibición fotografías de recuerdos felices mías y de mi equipo como logros pasados, reuniones, picnics, etc]

- 4) Tener tiempo para interacciones sociales y poder aumentar mi círculo de influencia [Ejemplo: Que haya grupos sociales con propósitos definidos dentro de la empresa, como comités de grupos de trabajo, equipos de mentores-aprendices donde pueda participar activamente y aumentar mi dominio social]
- 5) Tener oportunidades para celebrar en el trabajo [Ejemplo: Celebraciones por pequeños logros, recibir un correo electrónico de felicitaciones]
- 6) Estar en un ambiente donde se practiquen demostraciones de afecto físicas como abrazos y apretones de manos [Ejemplo: Conectarse y hablar con amigos o colegas, hacer contacto visual, intercambiar una palmada en el hombro o un apretón de manos]
- 7) Recibir regalos en el trabajo y poder participar activamente en actividades de caridad o voluntariado [Ejemplo: Obsequios en cumpleaños, o ser voluntario/a para actividades que apoyan una causa social]
- 8) Trabajar en un ambiente donde se promueva el humor y las risas [Ejemplo: "Concurso de bromas" o eventos de humor entre los empleados los viernes por la noche]
- 9) Trabajar en una Organización que posea una cultura que incentive actitudes de gratitud [Ejemplo: Actividades como la "Semana del agradecimiento" en la que se incentive a los empleados a grabar y enviar su agradecimiento a colegas por la ayuda y el apoyo que han recibido de ellos.]
- 10) Tener acceso a luz del sol natural en los espacios de trabajo [Ejemplo: Poder

almorzar o tomar un té / bocadillos en un lugar donde haya exposición a la luz solar.]

- 11) Tener oportunidades de realizar actividades deportivas, ejercicios, o meditación en el trabajo [Ejemplo: Sesiones de ejercicios aeróbicos, yoga, etc.]
- 12) La existencia de acciones de "Aromaterapia" en el trabajo [Ejemplo: Que haya aceites perfumados en tu trabajo: escritorio, recepción, salas de reuniones]
- 13) Escuchar música en las áreas comunes de la oficina, poder escuchar mis canciones favoritas [Ejemplo: Que haya música suave y relajante durante las horas del almuerzo o en la cafetería.]

### 7.2.3 Tablas

Tabla 18 - Valoración por rubros

Ocupación	N	Objetivos cortos & checklists		Actividades creativas y novedosas		Optimismo y recuerdos felices		Interacciones sociales		Celebraciones		Demostraciones de afectos físicos	
		Media	StdDev	Media	StdDev	Media	StdDev	Media	StdDev	Media	StdDev	Media	StdDev
Ama de casa	1	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-
Bancario/Bancaria	4	4.50	1.0	4.75	0.5	3.75	1.3	4.50	0.6	4.75	0.5	3.75	1.0
Ciencia y técnica	2	4.50	0.7	5.00	0.0	2.50	0.7	2.50	0.7	4.00	0.0	2.00	0.0
Comercio	1 3	3.77	0.7	4.46	0.5	3.77	1.0	3.69	1.3	3.62	1.1	3.38	1.2
Comunicación - Marketing digital	1	4.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-
Construcción	1	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	4.00	-
Consultoría	4	4.75	0.5	4.25	0.5	4.25	1.5	4.00	0.8	5.00	0.0	4.75	0.5
Desempleada/Desempleado	2	4.50	0.7	4.50	0.7	4.00	1.4	4.00	1.4	4.50	0.7	5.00	0.0
Diseño	1	4.00	-	5.00	-	3.00	-	5.00	-	3.00	-	1.00	-
Educación / Docencia	1 3	4.08	1.1	4.00	1.2	3.69	1.0	4.00	0.9	3.62	0.7	3.85	0.7
Ejército- logística	1	4.00	-	4.00	-	4.00	-	4.00	-	5.00	-	5.00	-
Electricidad, gas, agua, residuos y saneamiento	2	3.50	0.7	4.00	0.0	4.00	1.4	5.00	0.0	5.00	0.0	3.50	0.7
Entretenimiento	2	4.50	0.7	4.50	0.7	3.00	1.4	3.50	2.1	4.00	1.4	3.00	1.4
Farmacia	2	3.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0
Gobierno	3	3.33	0.6	4.67	0.6	4.33	0.6	4.33	0.6	5.00	0.0	3.00	0.0
Higiene personal y limpieza	1	4.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	5.00	-	3.00	-
Industria manufacturera	1 6	4.19	1.1	4.13	0.9	4.25	1.2	4.25	1.1	4.31	0.9	4.00	1.1
Medicina	2	4.50	0.7	3.50	0.7	4.00	1.4	3.50	2.1	5.00	0.0	5.00	0.0
Salud	2	3.00	0.0	3.00	1.4	3.50	0.7	2.50	0.7	3.50	0.7	3.50	0.7
Seguros	2	3.50	0.7	5.00	0.0	4.00	0.0	5.00	0.0	4.50	0.7	3.00	0.0
Servicios de información y comunicaciones	1 1	4.09	0.8	4.55	0.8	4.00	1.2	4.00	0.8	3.73	1.3	3.00	1.4
Servicios financieros	5	4.60	0.5	4.00	0.7	4.40	0.5	4.80	0.4	4.80	0.4	4.60	0.5
Servicios jurídicos	4	3.00	0.8	3.50	1.3	4.00	1.4	3.25	1.5	4.50	1.0	3.25	0.5
Tecnología	2	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0
Transporte, correo y almacenamiento	2	5.00	0.0	4.50	0.7	5.00	0.0	5.00	0.0	4.50	0.7	5.00	0.0
Turismo	1	4.00	-	3.00	-	5.00	-	4.00	-	5.00	-	5.00	-

Tabla 19 - Preferencias por generaciones (generación X)

Recomendación	Descripción	Generación X (Medias)
5	Celebraciones	4.44
2	Actividades creativas y novedosas	4.17
3	Optimismo y recuerdos felices	4.06
10	Acceso a luz del sol natural	4.06
1	Objetivos cortos & checklists	3.83
4	Interacciones sociales	3.83
7	Regalos, caridad y voluntariado	3.83
8	Humor y risas	3.83
6	Demostraciones de afecto físicas	3.72
9	Cultura de gratitud	3.44
11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	3.44
13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	3.44
12	Aromaterapia	2.83

Tabla 20 - Preferencias por generaciones (generación Z)

Recomendación	Descripción	Generación Z (Medias)
4	Interacciones sociales	4.80
10	Acceso a luz del sol natural	4.60
1	Objetivos cortos & checklists	4.40
6	Demostraciones de afecto físicas	4.40
2	Actividades creativas y novedosas	4.20
5	Celebraciones	4.00
13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	3.80
3	Optimismo y recuerdos felices	3.60
7	Regalos, caridad y voluntariado	3.40
11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	3.40
12	Aromaterapia	2.80
8	Humor y risas	2.40
9	Cultura de gratitud	2.40

Tabla 21 - Preferencias por generaciones (generación Y)

Recomendación	Descripción	Generación Y (Millennials) (Medias)
10	Acceso a luz del sol natural	4.61
2	Actividades creativas y novedosas	4.31
5	Celebraciones	4.26
4	Interacciones sociales	4.21
3	Optimismo y recuerdos felices	4.14
1	Objetivos cortos & checklists	4.10
7	Regalos, caridad y voluntariado	3.90
6	Demostraciones de afecto físicas	3.86
11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	3.81
13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	3.79
8	Humor y risas	3.50
9	Cultura de gratitud	3.49
12	Aromaterapia	2.93

Tabla 22- Preferencias por generaciones (Baby Boomers)

Recomendación	Descripción	Baby Boomers (Medias)
2	Actividades creativas y novedosas	4.57
10	Acceso a luz del sol natural	4.43
1	Objetivos cortos & checklists	4.29
5	Celebraciones	3.57
11	Actividades deportivas, ejercicios, o meditación	3.43
3	Optimismo y recuerdos felices	3.29
4	Interacciones sociales	3.29
9	Cultura de gratitud	3.00
7	Regalos, caridad y voluntariado	2.86
6	Demostraciones de afecto físicas	2.71
13	Música en el trabajo (Personal & áreas comunes)	2.71
8	Humor y risas	2.29
12	Aromaterapia	2.29



