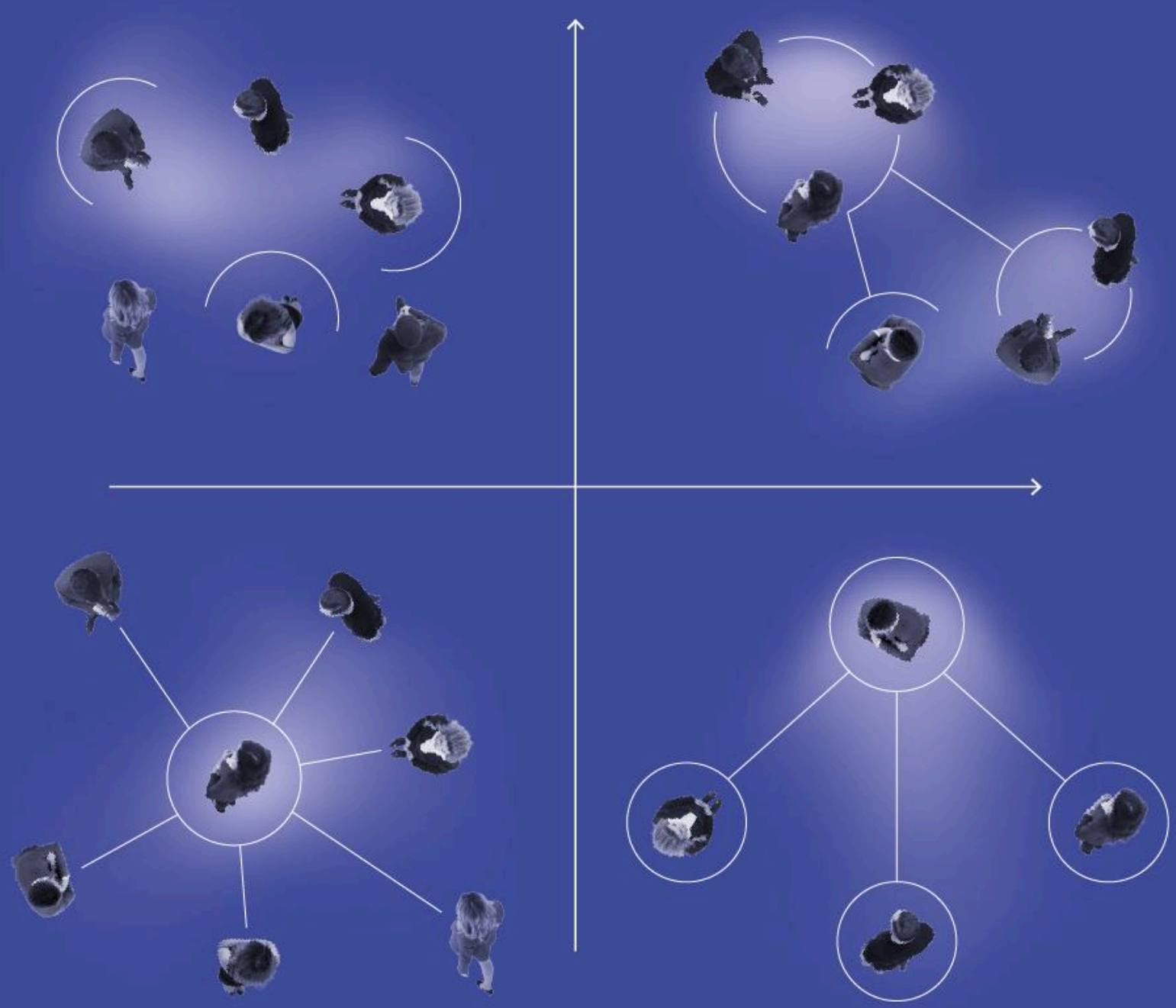
Felicidad Organizacional 2026

4 arquetipos organizacionales y cómo elevar sus niveles de felicidad.



·buk· Gestión de **Personas**

nº 4

Contenido

Contenido /p. 02

Resumen ejecutivo /p. 03

Introducción /p. 04

Sobre el estudio /p. 05

- Metodología
- Caracterización de la muestra
  - Caracterización de la muestra Building Happiness 2026

Capítulo 1. Recorrido a través de los años de la Felicidad Organizacional (2021-2026) /p. 08 - p.11

- 1.1 “Soy feliz en mi lugar de trabajo”: Evolución de la felicidad de los trabajadores (2021-2026)
- 1.2 Evolución de la felicidad de los trabajadores por país (2021-2026)
- 1.3 Evolución sociodemográfica de la felicidad de los trabajadores (2021-2026)

Capítulo 2. Arquetipos organizacionales: cuatro tipos de organizaciones y sus fortalezas y oportunidades para la felicidad organizacional /p. 12 - p.18

- 2.1 Construcción de los arquetipos de las empresas:
- 2.2 Niveles generales de felicidad organizacional de los arquetipos
- 2.3 Fortalezas y desafíos de los arquetipos para cada pregunta de Building Happiness

Capítulo 3. Políticas que mejoran los niveles de felicidad organizacional para cada arquetipo /p. 19 - p.31

- 3.1 Políticas analizadas y cómo se hizo
- 3.2 Descripción de las Políticas
- 3.3 Políticas más efectivas para impulsar la felicidad
- 3.4 Políticas más efectivas para impulsar la felicidad por cada arquetipo
- 3.5 Síntesis: lo que se repite y lo que distingue a cada arquetipo
- 3.6 Tres políticas relacionadas con la experiencia internacional

IV. Conclusiones y recomendaciones /p. 32 - p.33

- Referencias

Zoom por países /p. 34 - p.42

- Capítulo 1
- Capítulo 2
- Capítulo 3

Building Happiness /p. 43 - p.45

- Sobre Building Happiness
- Impacto de Building Happiness by Buk
- Conoce nuestros estudios

Resumen ejecutivo

En su cuarta edición, el Estudio de Felicidad Organizacional analiza los distintos arquetipos de organizaciones que pueden existir, para poder dar recomendaciones de qué políticas en Gestión de Personas pueden contribuir a aumentar significativamente los niveles de felicidad de las organizaciones.

El estudio analiza datos de **1.211 empresas y 156.247 trabajadores** de Chile, Colombia, Perú y México que participaron de Building Happiness 2026. Además, para profundizar en las prácticas de gestión de personas detrás de esos resultados, la información se complementó con la Ficha de Contexto Organizacional, un cuestionario dirigido a las Gerencias de Personas y respondido por **663 empresas** participantes del ranking.

Los resultados se organizan en tres capítulos y tres hallazgos principales:

- **La felicidad regional se mantiene estable, pero el promedio esconde trayectorias distintas.** El 82% de los colaboradores se declara feliz en su trabajo, una cifra prácticamente sin cambios en los seis años de la serie. Esa estabilidad también se sostiene al mirar por género y por edad entre 2023 y 2026: hombres y mujeres se declaran felices en proporciones casi idénticas y el gradiente etario se mantiene intacto. Las diferencias aparecen al abrir por país y por industria. Colombia lidera la felicidad organizacional en todas las mediciones en que ha participado y Chile aparece último en todas, siendo además el único país donde la caída ha sido sostenida en el tiempo; México, que se mide desde 2025, registra el retroceso más pronunciado entre mediciones consecutivas. Por sector, salud protagoniza la mayor recuperación del estudio, mientras que consultoría y educación son los dos únicos con retrocesos claros: la estabilidad del promedio regional convive con sectores que se mueven en direcciones opuestas.

- **Hay cuatro formas de organizar la gestión de personas, y la formalización es relevante.** Con la Ficha de Contexto Organizacional se construyeron cuatro arquetipos organizacionales según cuánto formaliza cada empresa su gestión (procesos, KPIs, evaluación) y cuánta autonomía tienen sus jefaturas para decidir. Los arquetipos más formalizados encabezan 23 de las 28 preguntas del estudio. Pero el arquetipo no es destino: un 36% de las empresas de Emergente Jerárquico, el arquetipo con peor promedio, supera la mediana del arquetipo líder. Y la remuneración percibida como justa es, de forma transversal, la pregunta peor evaluada del estudio (23 puntos de NHS, muy por debajo de todo lo demás).

- **No existe una receta única: cada arquetipo tiene su propia combinación de políticas efectivas.** De las 9 políticas de gestión de personas evaluadas, todas se asocian con mayor NHS al mirar la muestra completa, pero dentro de cada arquetipo el patrón cambia. No hay una caja de herramientas común para toda la región: cada tipo de organización necesita su propia combinación.

Introducción

Desde 2021, Buk impulsa la medición de la felicidad en los lugares de trabajo de Chile, Colombia, Perú y México a través de Building Happiness. La convicción detrás del estudio es clara: medir el bienestar de las personas es una forma de transformar la gestión organizacional.

A lo largo de estos años, cientos de miles de personas en Latinoamérica han evaluado una misma afirmación: "Soy feliz en mi lugar de trabajo". Esa afirmación, sumada a otras 27 sobre la experiencia laboral, ha dado origen a una de las mediciones de bienestar organizacional más completas de la región.

Hoy, con **425.963 respuestas acumuladas en seis años** y **156.247 trabajadores encuestados solo en 2026**, el estudio permite algo que pocas mediciones logran: mirar la felicidad en el trabajo como una serie histórica, compararla entre países y generaciones, y conectarla con las prácticas concretas de gestión que las empresas declaran.

Los resultados de este estudio se estructuran en tres capítulos. El Capítulo 1 entrega una radiografía histórica de los niveles de felicidad en Building Happiness, desde 2021 a 2026 en los cuatro países estudiados. Los principales resultados muestran que los niveles de felicidad regional se han mantenido relativamente estables a nivel agregado en la región, con un 82% de trabajadores que declara ser feliz en sus lugares de trabajo.

El Capítulo 2 aporta el mapa: un sistema de cuatro arquetipos organizacionales, construido por primera vez a partir de las prácticas de gestión de personas, que ayuda a explicar parte de la distancia en felicidad entre empresas, aunque no toda: dentro de cada arquetipo conviven organizaciones con niveles de felicidad muy distintos.

El Capítulo 3 baja a la acción:
dentro de cada arquetipo, identifica qué políticas de gestión se asocian con un mayor NHS, y muestra que no existe una combinación única que funcione igual en las cuatro.

Con esa mirada, este estudio busca ser un aporte concreto para quienes gestionan personas: entender qué políticas pueden ayudar a subir la felicidad organizacional, atendiendo la realidad particular de cada empresa en vez de ofrecer una misma receta para todas. Las recomendaciones finales de este informe retoman esa idea con más detalle.

Sobre el estudio

Desde 2021, Buk realiza el ranking **Building Happiness**, una encuesta en la que las empresas se inscriben voluntariamente para evaluar los niveles de felicidad de sus colaboradores. El cuestionario lo responden directamente los trabajadores y mide la felicidad organizacional a partir de cuatro pilares que se componen de distintas preguntas. Estos son: bienestar, compromiso, valoración y sostenibilidad, más una pregunta directa de felicidad.

A las empresas que participaron de Building Happiness también se les aplicó una Ficha de Contexto Organizacional, un cuestionario que debían responder las Gerencias de Personas con el objetivo de ahondar en sus prácticas de gestión, las características estructurales y la situación de cada organización. El cruce de ambas fuentes, la voz de los colaboradores con la de quienes gestionan personas es la base de este estudio.

Metodología

Fuente	Tipo de datos	Muestra 2026	Características clave
1. Encuesta Building Happiness	Encuesta a colaboradores sobre bienestar, compromiso, valoración y sostenibilidad	156.247 personas encuestadas en 1.211 empresas	• Autoadministrada y voluntaria. • 28 ítems en escala Likert (1 a 5).
2. Ficha de Contexto Organizacional	Cuestionario dirigido a líderes de RR.HH. sobre gestión de personas, prácticas, adopción de IA y situación financiera	663 empresas con información válida	• Un cuestionario por empresa. • Respondido por gerentes de Personas. • Autoadministrada y voluntaria.



Caracterización de la muestra Building Happiness 2026

1.211
empresas participantes

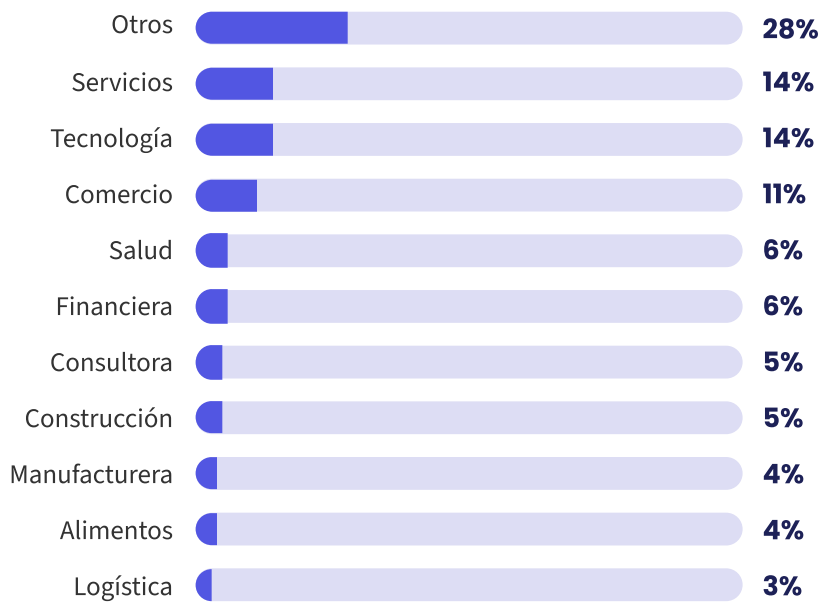
156.247
colaboradores encuestados

Por país

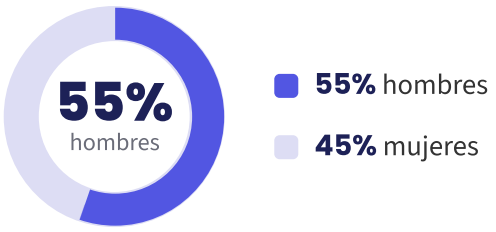


El tamaño del círculo es proporcional al número de empresas participantes.

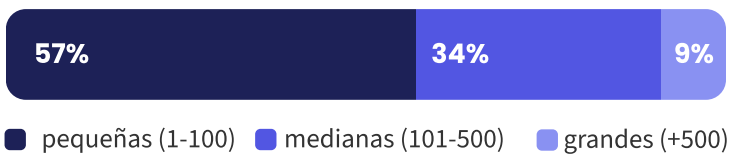
Por industria



Por género



Por tamaño



Por generación



55% millennials (28-43) **25%** generación X (44-59)
16% generación Z (≤27) **4%** baby boomers (60+)

Por antigüedad

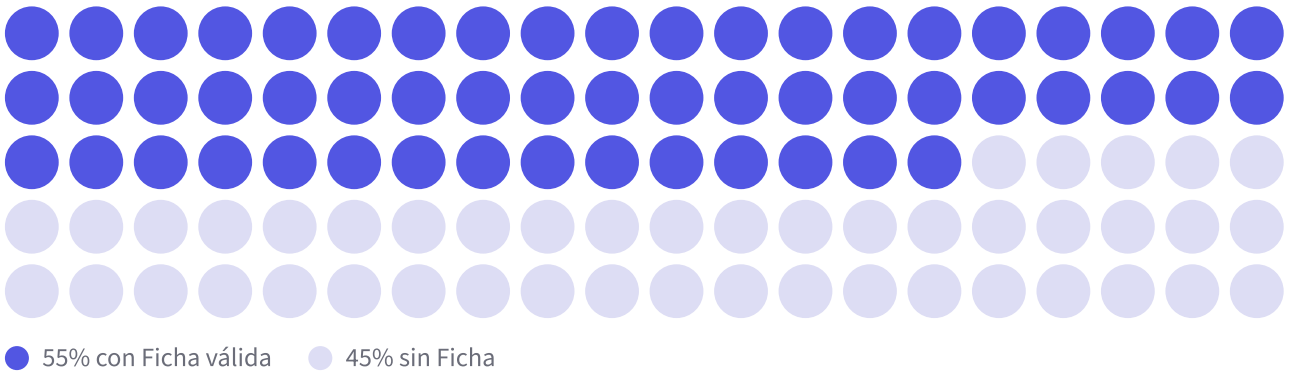


24% menos de 1 año **30%** entre 1 y 3 años
17% entre 3 y 5 años **29%** con 5 años o más

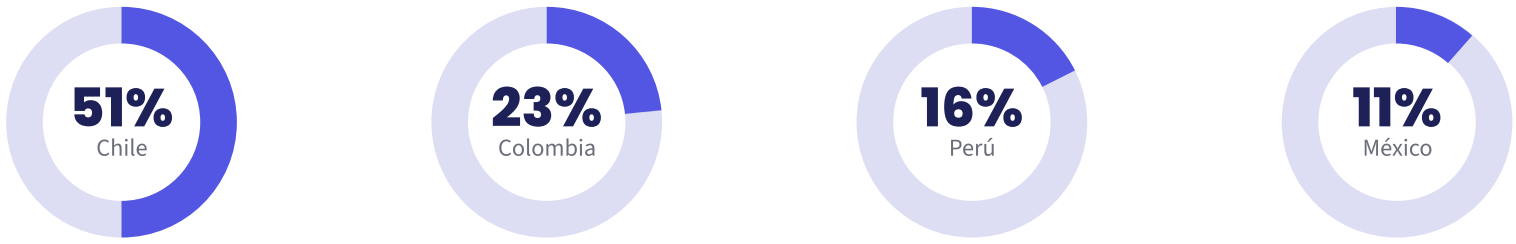
Caracterización Ficha de Contexto Organizacional 2026

663
empresas con Ficha completa

La Ficha de Contexto Organizacional fue respondida con información válida por **663 empresas**, un **55%** de las empresas participantes de Building Happiness (663/1.211).



Por país



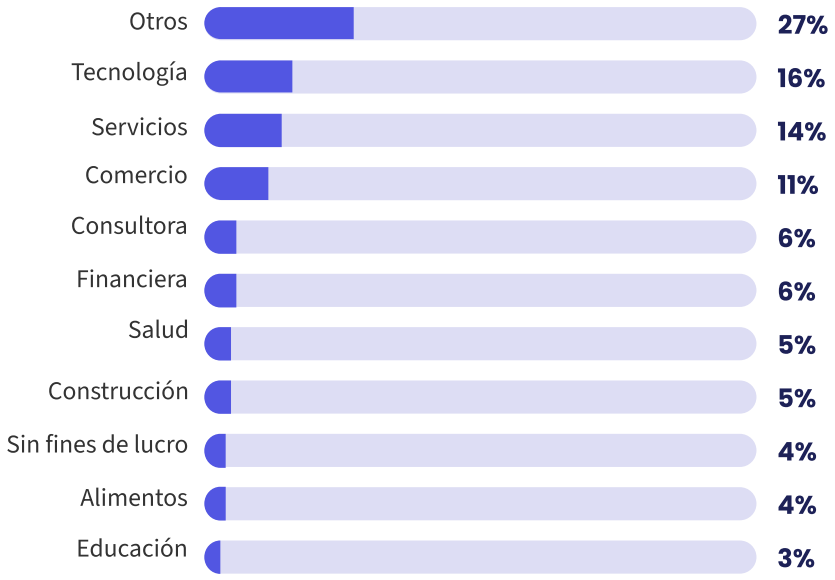
Por tamaño de empresa

51% pequeñas (1-100 colaboradores)

38% medianas (101-500)

11% grandes (+500 colaboradores)

Por industria



1.

CAPÍTULO 1

Recorrido a través de los años de la Felicidad Organizacional (2021–2026)

El primer capítulo de este estudio analiza cómo ha evolucionado la felicidad organizacional desde la primera edición de Building Happiness en 2021 hasta la última medición realizada en 2026. Este análisis se basa en un total de **425.963 respuestas** de colaboradores a lo largo de seis años de medición en Chile, Colombia, Perú y México. Los resultados principales de este capítulo son cuatro:

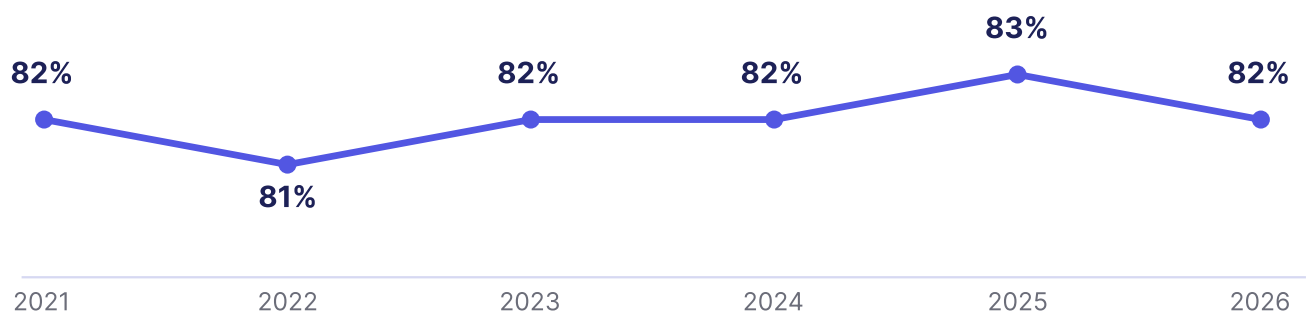
- Los niveles de felicidad organizacional **se han mantenido en torno al 82% durante seis años consecutivos**: esa es la proporción de colaboradores que se declara feliz en su lugar de trabajo, una cifra relativamente estable en el tiempo.
- El **promedio regional**, sin embargo, esconde cuatro trayectorias distintas. Colombia lidera la felicidad organizacional en todas las mediciones en que ha participado y Chile aparece último en todas, siendo además el único país donde la caída ha sido sostenida en el tiempo. México, que se mide desde 2025, registra el retroceso más pronunciado entre mediciones consecutivas.
- Mirada por **género y por edad**, la felicidad tampoco se ha movido entre 2023 y 2026. Hombres y mujeres se declaran felices en proporciones casi idénticas y el gradiente por edad se mantiene intacto: la cohorte de 25 a 34 años sigue siendo la menos feliz y la de 55 años o más la más feliz, con las mismas cifras en ambos años.
- La apertura que sí revela movimiento **es la de industria**. Salud protagoniza la mayor recuperación del estudio, mientras que consultoría y educación son los dos únicos sectores con retrocesos claros. Es la evidencia de que la estabilidad del promedio regional convive con sectores que se mueven en direcciones opuestas.

1.1 "Soy feliz en mi lugar de trabajo": evolución 2021–2026

Uno de los principales indicadores de la encuesta es la afirmación "Soy feliz en mi lugar de trabajo", con respuestas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). En los seis años estudiados, **el porcentaje de colaboradores que declara ser feliz se ha mantenido estable en torno al 82%**: partió en 82% en 2021 (con una muestra acotada de 511 respuestas), bajó a 81% en 2022, volvió a 82% en 2023 y 2024, alcanzó su máximo histórico de 83% en 2025 y se sitúa en 82% en la medición 2026, ya con 156.247 respuestas.

Gráfico 1. El porcentaje de colaboradores felices se mantiene estable entre 2021 y 2026

Colaboradores que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación "Soy feliz en mi lugar de trabajo", según año (%).



N = 425.963 respuestas. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2021-2026).

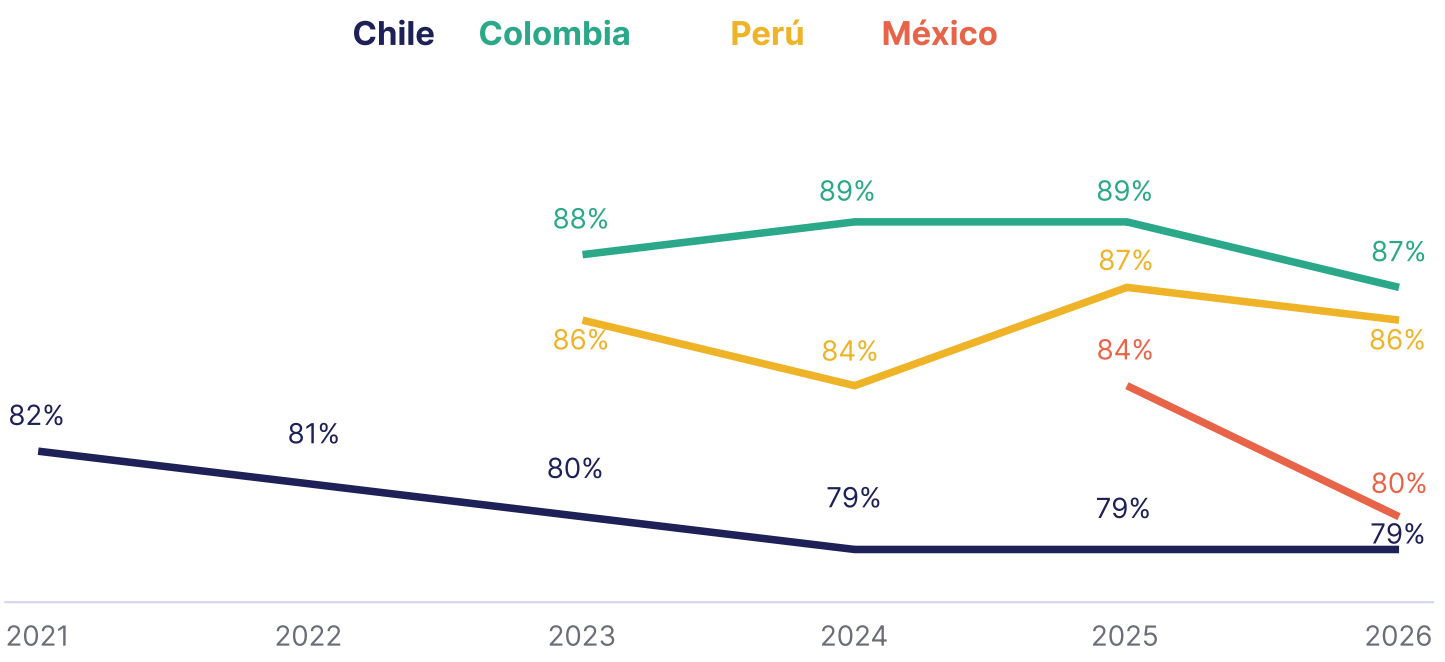
Esta estabilidad es un hallazgo en sí mismo. La literatura muestra que una parte importante de la satisfacción laboral tiene un componente estable, **vinculado a los rasgos de quienes responden (como su autoestima o su estabilidad emocional) y a condiciones de trabajo que no cambian de un año a otro con la velocidad del contexto externo** (Judge y Bono, 2001; Dormann y Zapf, 2001).

1.2 Evolución de la felicidad de los trabajadores por país (2021–2026)

Aunque en conjunto los países de LATAM estudiados muestran niveles estables de felicidad, el panorama cambia al mirar a cada uno por separado:

- **Colombia** ha liderado la felicidad organizacional en todos los años estudiados. En 2024 y 2025 alcanzó su máximo de 89% de trabajadores que declararon ser felices en su lugar de trabajo, porcentaje que tuvo una leve baja a 87% en 2026.
- **México**, que se mide desde 2025, registra la caída más pronunciada entre mediciones consecutivas: de 84% a 80% en doce meses, aunque su serie es aún breve para distinguir una tendencia de una fluctuación puntual.
- **Perú** sigue una trayectoria más irregular y se sitúa en 86% en 2026. Al igual que en Colombia, 2025 también se posicionó como uno de los años con mayor porcentaje de trabajadores felices, mientras que 2024 fue el año con menor porcentaje, con 84%.
- **Chile** es el único país en el que los niveles de felicidad han tendido a la baja consistentemente: de 82% de colaboradores felices en 2021 bajó gradualmente hasta 79% en 2024, un porcentaje que se ha mantenido constante hasta 2026.

Gráfico 2.
Colombia se ha mantenido cuatro años como el país con más colaboradores felices. Chile, como el país con menos.
Colaboradores que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación "Soy feliz en mi lugar de trabajo", según país y año (%).



N = 425.963 respuestas. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2021-2026).

1.3 Evolución sociodemográfica de la felicidad de los trabajadores (2021–2026)

La felicidad organizacional también se puede mirar por género, edad, tamaño de empresa e industria. Para estudiar cómo ha evolucionado la felicidad para estos grupos, se hizo un análisis que compara los niveles de felicidad de 2023 y 2026, ya que recién a partir de ese año se sumaron Colombia y Perú al ranking, por lo que comparar solo con 2021 limitaría el análisis al caso de Chile.

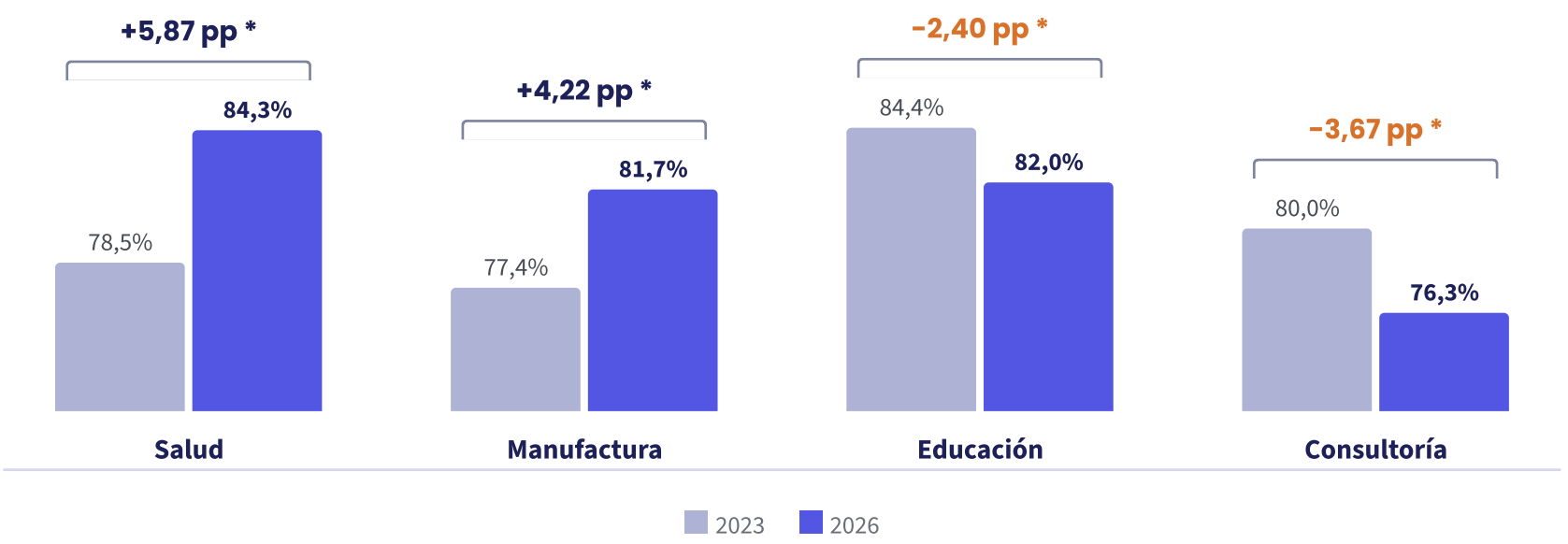
Por género, la evolución en los niveles de felicidad de 2023 a 2026 ha sido mínima. Hombres y mujeres se declaran felices en proporciones casi idénticas: cerca de un 82% indica sentirse feliz en su lugar de trabajo, proporción que se ha mantenido igual entre 2023 y 2026.

Por edad, los datos también se han mantenido estables entre 2023 y 2026. Para ambos años estudiados, la cohorte 25-34 es la que tiene el menor porcentaje de trabajadores felices (79% y 80%, respectivamente), mientras que el grupo de 55 años o más es el que tiene el mayor porcentaje (88% en ambos años).

La apertura más reveladora es por industria: **Salud tiene la mayor recuperación de todo el estudio**: pasa de 78% de colaboradores felices en 2023 a 84% en 2026 (un aumento de 5,9 puntos). En el extremo opuesto, el área de consultoría pasó de 78% a 76% (-2,0), y educación retrocedió 2,4 puntos, siendo estos los dos sectores con señales más claras de desgaste.

Gráfico 3. Educación y consultoría son los sectores de mayor retroceso en felicidad entre 2023 y 2026

Colaboradores que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación "Soy feliz en mi lugar de trabajo", según sector económico y año (%).



*N = 214.211 respuestas (1.712 empresas). Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2023 y 2026). Nota: * indica diferencias estadísticamente significativas. Esta N es distinta a la N = 156.247 / 1.211 empresas del resto del informe porque compara dos años (2023 y 2026) en vez de solo el año 2026; las 1.712 empresas corresponden a la suma de participantes únicos en ambas mediciones.*

2.

CAPÍTULO 2

Arquetipos organizacionales: cuatro tipos de organizaciones y sus fortalezas y oportunidades para la felicidad organizacional

2.1 Construcción de los arquetipos de las empresas

El objetivo de este estudio es comprender qué acciones y políticas deben tomar las empresas para aumentar sus niveles de felicidad. No hay una fórmula única para lograr esto: cada organización tiene sus características y lo que funciona en una, podría no funcionar en otra.

¿Se gestiona mejor a las personas con procesos formales o con cercanía? ¿Con líderes que deciden con autonomía o con estructuras que ordenan las decisiones? No hay una respuesta única: culturas muy distintas pueden producir organizaciones exitosas, una idea que refuerzan tanto la literatura clásica de estructura organizacional (Mintzberg, 1979; Pugh et al., 1968) como los trabajos más recientes sobre estilos de cultura corporativa (Groysberg, Lee, Price y Cheng, 2018).

Para poder analizar qué políticas pueden contribuir a la felicidad sin hacer una generalización, este capítulo hace un ejercicio de simplificar en categorías a los distintos tipos de empresas que pueden existir en materia de Gestión de Personas.

Para hacerlo, se clasificó a las organizaciones de la Ficha de Contexto Organizacional en cuatro arquetipos, basados en dos ejes:

- El primero mide la **formalización de los procesos** de Gestión de Personas: resume la existencia de ocho prácticas de gestión (KPIs de personas, onboarding, programas de liderazgo, evaluación de desempeño, política de remuneraciones, planes de carrera, reconocimiento y perfil de liderazgo). Cada práctica se recodifica a una escala común de 0 a 1, donde 0 es la ausencia total de formalización y 1 es el mayor nivel de formalización observado. Este eje de formalización de cada empresa es el promedio simple de esas ocho prácticas, por lo que siempre queda entre 0 y 1.
- El segundo mide la **autonomía de las jefaturas**: promedia cinco preguntas sobre cuánta autoridad real tienen para tomar decisiones sin pedir aprobación a un nivel superior (contratar, seleccionar, desvincular, ejecutar gastos y ejecutar gastos extraordinarios), cada una respondida en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 significa que la decisión siempre requiere aprobación superior y 5 que la jefatura la toma por su cuenta. El eje de autonomía de cada empresa es el promedio de esas cinco respuestas, por lo que siempre queda entre 1 y 5, una escala distinta a la de formalización. Cada empresa se clasifica según esté sobre o bajo la mediana de cada eje, lo que produce cuatro cuadrantes.

La Tabla a continuación muestra los indicadores que forman cada eje. Se eligieron porque, al revisarlos estadísticamente, resultaron ser dos dimensiones prácticamente sin relación entre sí (correlación de 0,22, muy cercana a 0). Que una empresa tenga procesos muy formalizados no permite predecir si sus jefaturas tienen mucha o poca autonomía para decidir. Así, cada eje aporta información que el otro no captura.

Tabla 1. Composición de los dos ejes del mapa de posicionamiento de los arquetipos

Ítems que forman cada eje y forma de construcción.

Eje	Cómo se construye
Formalización (horizontal)	• Ítems: nivel de KPIs de personas · onboarding estructurado · programa de liderazgo · evaluación de desempeño · política de remuneraciones · planes de carrera · programa de reconocimiento · perfil de liderazgo definido. • Cada ítem es recodificado a una escala común de 0 a 1, donde 0 es que la práctica no tiene ningún tipo de formalización y 1 es el mayor nivel de formalización.
Autonomía de jefaturas (vertical)	• Promedio de 5 ítems medidos en una escala likert del 1 al 5, donde 1 es que la jefatura necesita aprobación superior y 5 que decide sin aprobación. • Indicadores: miden cuánta autoridad tienen las jefaturas directas sin requerir aprobación superior para las siguientes acciones: definir headcount · seleccionar personas · desvincular · ejecutar gastos presupuestados · ejecutar gastos extraordinarios.

Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026).

Definición de los cuatro arquetipos en el mapa de posicionamiento:

Teniendo como base los dos ejes definidos, se diseñó un mapa de posicionamiento a partir del cual se definieron cuatro arquetipos para clasificar a las organizaciones:

Formal Empoderado

221 empresas · 33%

Corresponde a organizaciones con alto nivel de estandarización de procesos de Gestión de Personas y alta autonomía de los liderazgos. Son organizaciones con procesos maduros y jefaturas con poder de decisión. Es el perfil de una empresa más consolidada que profesionalizó su gestión y descentraliza la ejecución.

Formal Jerárquico

120 empresas · 18%

Son empresas que han estandarizado sus procesos de gestión de personas, pero con liderazgos con menor capacidad de decisión. Es la estructura de la corporación clásica.

Emergente Empoderado

153 empresas · 23%

Suele relacionarse con empresas pequeñas o *startups* con jefaturas que suelen ser autónomas y con procesos de Gestión de Personas más orgánicos. Son organizaciones más jóvenes donde la cultura descansa en el vínculo directo más que en el proceso.

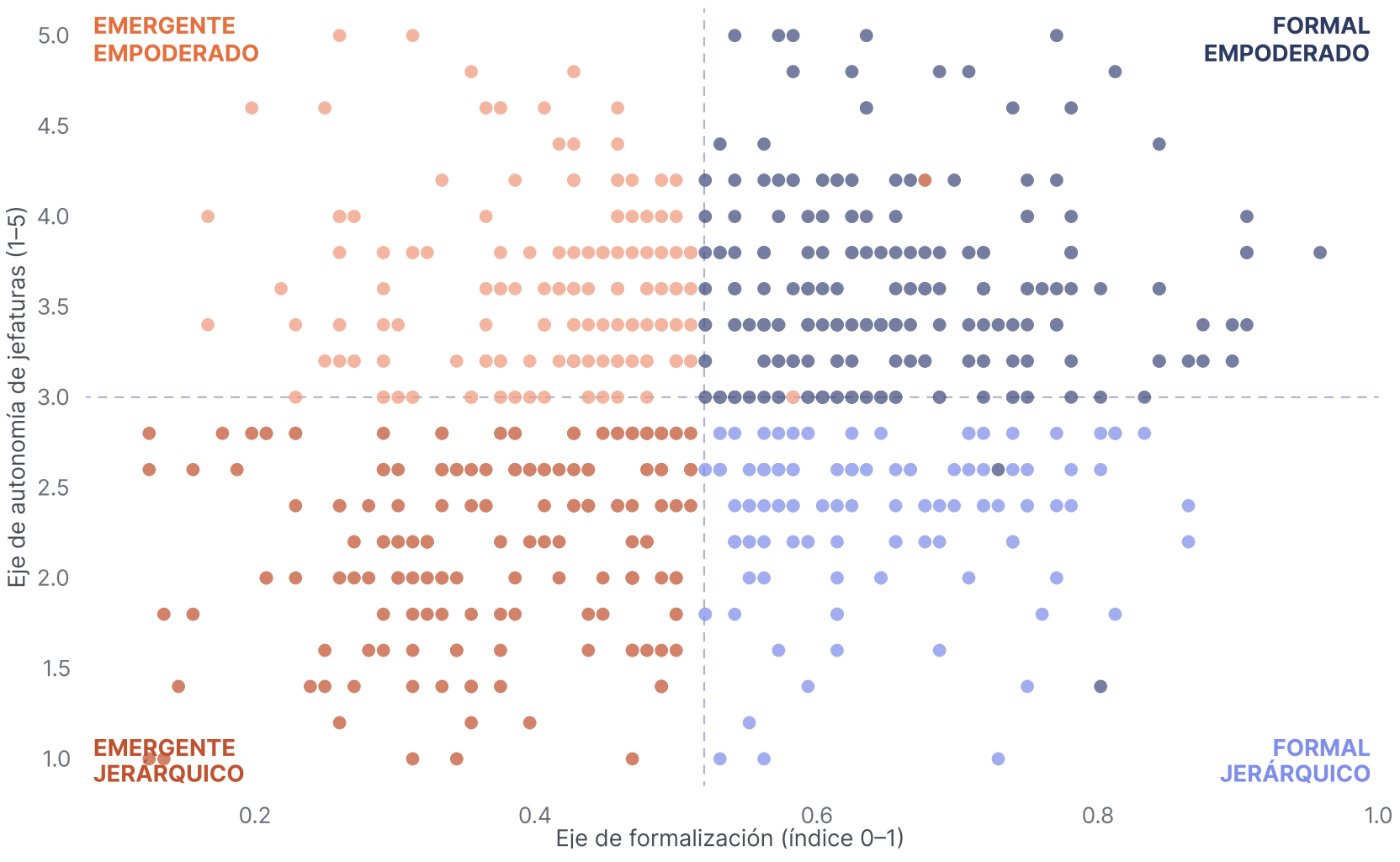
Emergente Jerárquico

169 empresas · 25%

Se asocia a una gestión informal y decisión concentrada. Podría asociarse con una pequeña o mediana empresa liderada por su fundador en donde las decisiones pasan por una persona o un círculo pequeño y la gestión de personas se resuelve caso a caso.

Gráfico 4. Los cuatro arquetipos organizacionales según formalización y autonomía

Ubicación de las empresas en el mapa de posicionamiento según su puntaje en los ejes de formalización y de autonomía.



N = 663 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: las líneas punteadas son las medianas que definen los cuadrantes.

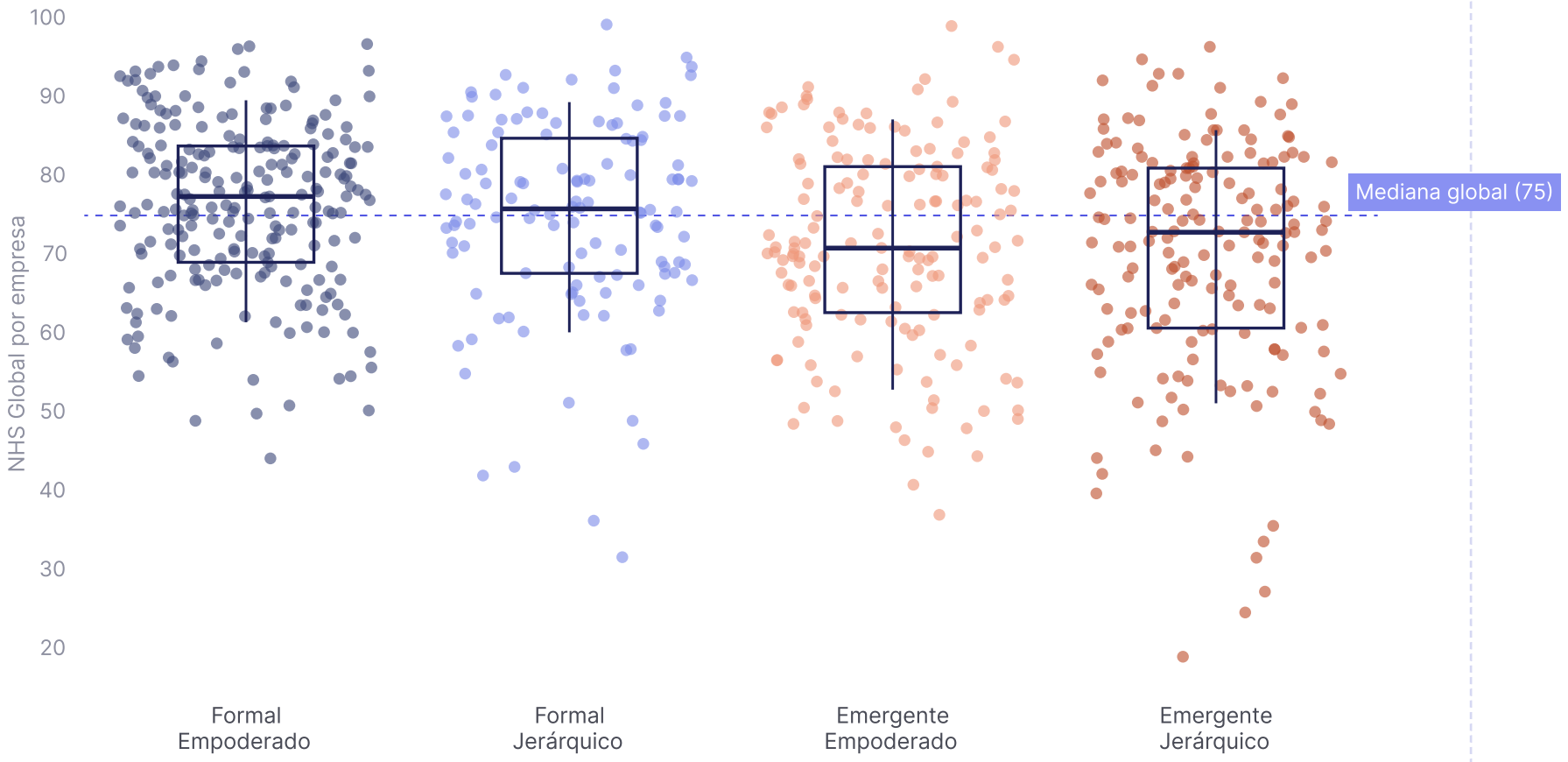
2.2 Niveles generales de felicidad organizacional de los arquetipos

Mientras que el capítulo 1 analiza los niveles de felicidad de la afirmación “Soy feliz en mi lugar de trabajo”, este capítulo se enfoca en estudiar cómo varía el Net Happiness Score en cada arquetipo. El NHS es el indicador principal de Building Happiness, que se construye como un índice continuo del -100 al 100 basado en los puntajes obtenidos en las 28 dimensiones que mide el cuestionario, por lo que es un indicador más general de felicidad.

Cómo medimos la felicidad organizacional en este estudio:

$$\text{NHS:} \quad \frac{\text{(Respuestas Positivas - Respuestas Negativas)}}{\text{Total de Respuestas}} \quad \text{x 100}$$

Mediana y percentiles del NHS de cada arquetipo. Cada punto representa el NHS de cada organización.



N = 663 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: caja = percentiles 25-75; línea gruesa = mediana; bigotes = percentiles 10-90.

- **Formal Empoderado:** es el arquetipo con el NHS medio más alto y el más parejo: el nivel de felicidad de sus empresas se parece entre sí y se agrupan cerca del promedio más alto del estudio.
- **Formal Jerárquico:** es el segundo arquetipo con mayor NHS medio, aunque hay mayor dispersión: concentra algunas de las empresas con mayor y menor NHS de la muestra.
- **Emergente Empoderado:** acá el patrón cambia. La mediana baja notoriamente respecto a los dos primeros y la dispersión aumenta.
- **Emergente Jerárquico** es el más disperso: ahí conviven algunas de las empresas con mayores niveles de felicidad de Building Happiness, así como algunas de las que tienen menor NHS. De hecho, pese a ser el arquetipo con el promedio de felicidad más bajo, un 36% de las empresas tiene un NHS superior a la mediana del Formal Empoderado, el arquetipo líder.

2.3 Fortalezas y desafíos de los arquetipos para cada pregunta de Building Happiness

En la sección anterior se mostraba cómo se comportaban los niveles generales del *Net Happiness Score* para los arquetipos estudiados. A continuación, para profundizar el análisis se muestra el NHS de cada pregunta de Building Happiness por arquetipo.

El color de cada celda refleja el nivel del NHS de cada pregunta (azul cuando es alto, rojo cuando cae), y la columna final marca la brecha máxima entre arquetipos junto con un asterisco cuando esa diferencia es estadísticamente significativa.

De las 28 preguntas, 23 muestran diferencias significativas entre arquetipos y el orden se mantiene. Los arquetipos formalizados lideran en prácticamente todas, con Formal Empoderado primero y Formal Jerárquico segundo, mientras Emergente Empoderado y Emergente Jerárquico se alternan el último lugar.

Tabla 2. Cada arquetipo tiene distintos desafíos en las preguntas de Building Happiness

NHS por pregunta de Building Happiness, según arquetipo.

Pilar	Pregunta	Formal Emp.	Formal Jer.	Emerg.Emp.	Emerg.Jer.	Brecha
Bienestar	Necesidades básicas (herramientas y espacio de trabajo)	70	68	80	58	**11***
Bienestar	La organización se preocupa por mi bienestar físico y psicológico	70	74	88	87	10
Bienestar	Confianza en las personas con las que trabajo	70	69	67	62	**8***
Bienestar	Apoyo laboral y emocional	74	73	88	67	7
Bienestar	Líder cuida bienestar integral	79	76	73	73	6
Bienestar	Conciliación laboral-personal	74	72	72	69	5
Compromiso	Comunicación oportuna	66	64	54	53	**12***
Compromiso	Espacio para proponer ideas y proyectos (creatividad e innovación)	76	77	74	72	7
Compromiso	Líder guía el potencial	75	73	68	68	7
Compromiso	Oportunidades de desarrollo	66	65	61	60	6
Compromiso	Tareas desafiantes	80	80	75	74	6
Compromiso	Orgullo de pertenencia	88	87	84	84	4
Compromiso	Apoyo y colaboración del equipo	88	87	84	84	4
Compromiso	Trabajo con sentido	87	86	84	85	3
Compromiso	Claridad de rol	90	90	87	88	3
Compromiso	Autonomía en el trabajo	88	88	87	87	2
Valoración	Feedback continuo	59	56	44	43	**16***
Valoración	Remuneración acorde al cargo	28	24	22	17	**10***
Valoración	Me siento reconocido y valorado	66	61	66	58	**8***
Valoración	Opinión importa a otros	78	77	74	71	8
Valoración	Líder valora el trabajo	79	78	73	74	5
Valoración	Seguridad para admitir errores y aprender de ellos	91	89	89	89	2
Valoración	Trabajo importante para objetivos	90	90	90	89	1
Sostenibilidad	Iniciativas medioambientales	68	65	58	58	**10***
Sostenibilidad	Interés en diversidad e inclusión	76	74	70	70	6
Sostenibilidad	Impacto positivo en la sociedad	84	82	80	80	6
Felicidad	Felicidad en el trabajo	81	78	76	77	5

N = 663 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: el color sigue el nivel del NHS; el asterisco marca diferencias significativas entre arquetipos (ANOVA + FDR, q<0,05); el naranjo destaca brechas de 8 puntos o más.

Preguntas mejor y peor evaluadas en Building Happiness

¿En qué preguntas de Building Happiness están más abajo las empresas, más allá del arquetipo? Tal como se observa en la Tabla 2, la afirmación “pienso que mi **remuneración es acorde a mi cargo”** promedia apenas 23 puntos de NHS en toda la muestra, muy por debajo del promedio general de las 28 preguntas, equivalente a 75 puntos. La literatura (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw y Rich, 2010) muestra que esta dimensión rara vez logra generar una evaluación positiva por sí sola, funciona más como un factor que destaca negativamente cuando falta que como uno que suma cuando está resuelto. Por eso la remuneración tiende a ser, en prácticamente cualquier encuesta de clima laboral, uno de los indicadores con peor nota estructural.

La pregunta que le sigue, casi 30 puntos por encima de la percepción de la remuneración es el nivel de acuerdo con que se recibe **feedback continuo** sobre las fortalezas y oportunidades de mejora, que promedia 51 puntos de NHS.

En el otro extremo, las dos preguntas mejor evaluadas son: “Me siento seguro/a para admitir mis errores y utilizarlos como oportunidades de aprendizaje.” y sentir que el propio **trabajo es importante para los objetivos de la empresa**, ambas sobre 89 puntos de NHS promedio. Lo que estas preguntas tienen en común es que no dependen necesariamente de un sistema, un presupuesto ni un área de Personas. Pueden depender de que un jefe directo explique para qué sirve una tarea, deje espacio para equivocarse sin castigo desproporcionado, y sea claro sobre qué espera de cada persona.

Niveles de felicidad por pilares de Building Happiness

El mismo patrón aparece si se agrupan las preguntas por pilar en vez de mirarlas una por una. Cada pilar reúne varias afirmaciones del cuestionario en un solo puntaje: por ejemplo, Bienestar agrupa las siete preguntas sobre espacio de trabajo, apoyo emocional, conciliación, confianza, cultura y liderazgo de bienestar.

Compromiso es, en promedio, el pilar mejor evaluado del estudio (78 puntos) y también el que menos distingue a los arquetipos: la brecha promedio entre el arquetipo con mayor y menor NHS en sus preguntas es la menor de los cinco pilares (5.5 puntos). Este pilar agrupa el trabajo con sentido, el orgullo de pertenencia, la colaboración de equipo y la claridad de rol.

En el extremo opuesto, el pilar de **Valoración** es el peor evaluado (67 puntos) y reúne afirmaciones de feedback continuo, remuneración y reconocimiento. La teoría del apoyo organizacional percibido (Kurtessis et al., 2017) ofrece una pista de por qué este pilar es el más débil de los cinco: los colaboradores dan más peso a las prácticas estables y sistemáticas de la organización que a los gestos puntuales, precisamente el tipo de práctica que compone Valoración (evaluación de desempeño, remuneración, reconocimiento). Compromiso, en cambio, se sostiene más en el vínculo cotidiano entre compañeros, algo que no depende de que exista un sistema formal detrás.



Niveles de felicidad por arquetipos

La brecha entre arquetipos no se reparte igual en las 28 preguntas. Tal como evidenciaba la teoría de Kurtessis (2017), los colaboradores dan más peso a aquellas prácticas que exigen sostenerse en el tiempo y disminuye en las que dependen de una decisión puntual. Feedback continuo (16 puntos de brecha), comunicación oportuna (12) e iniciativas de bienestar (11) son las tres brechas más grandes del estudio.

Sentirse seguro para admitir los propios errores y utilizarlos como oportunidades de aprendizaje, o que el trabajo se sienta importante para los objetivos de la empresa tienen menos de 2 puntos de diferencia entre arquetipo con mayor y menor NHS en esta pregunta. Esto calza con lo que la literatura sobre sistemas de RR.HH. plantea. Una práctica solo genera percepciones compartidas entre empleados cuando el sistema que la sostiene es fuerte, consistente, visible, aplicado sin ambigüedad (Bowen y Ostroff, 2004; Ostroff y Bowen, 2016).

Formal Empoderado

- Como se vio en el Gráfico 5, es el arquetipo con mayor NHS promedio. Su pregunta mejor evaluada es el espacio para aprender de los errores, similar al resto de los arquetipos que también recibieron un alto puntaje en esta pregunta.
- Si se compara con los otros arquetipos, sus variables mejor evaluadas son feedback continuo, que lidera con 59 puntos frente a los 43 de Emergente Jerárquico, la brecha más grande del estudio, aunque internamente no es su pregunta mejor evaluada.
- El nivel de acuerdo con que la remuneración es acorde al cargo sigue siendo su pregunta peor evaluada (28 puntos), el mismo punto débil de los cuatro arquetipos. Además, es el arquetipo más parejo de todos: su rango interno de 63 puntos entre su mejor y su peor pregunta es el más angosto del estudio.

Formal Jerárquico

- Como se vio en el Gráfico 5, es el segundo arquetipo con mayor NHS promedio, aunque con más dispersión interna que Formal Empoderado. Su pregunta mejor evaluada está empatada entre claridad de rol y sentir que el trabajo es importante para los objetivos de la empresa (90 puntos cada una), ambas en el grupo de preguntas donde casi no hay diferencia entre arquetipos.
- Es el único arquetipo que lidera por sobre los demás en tener espacio para proponer nuevas ideas y proyectos (77 puntos).
- Su pregunta peor evaluada es, si la remuneración es acorde al cargo (24 puntos de NHS), el mismo punto débil de los cuatro arquetipos. Pero no es donde más se aleja de sus pares: eso ocurre en contar con apoyo laboral y emocional frente a situaciones complejas, donde este arquetipo obtuvo 15 puntos menos que el arquetipo Emergente Empoderado. Su segunda pregunta más débil en términos absolutos es feedback continuo (56 puntos).

Emergente Empoderado

- Este arquetipo se distingue positivamente de los otros en las preguntas de bienestar más informales: lidera en que la organización se preocupa por el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores (80 puntos) y empata con Emergente Jerárquico o supera a todos los demás en cultura positiva y optimista (88) y en contar con apoyo laboral y emocional frente a situaciones complejas (88), esta última con la brecha más grande de todo el estudio a su favor (21 puntos sobre Emergente Jerárquico).
- Su pregunta mejor evaluada es sentir que el trabajo es importante para los objetivos de la empresa (90 puntos), empatada con Formal Empoderado y Formal Jerárquico.
- Su pregunta peor evaluada es si la remuneración es acorde al cargo (22 puntos), Su segunda pregunta más débil es el feedback continuo, y es también donde más se aleja de sus pares: 15 puntos por debajo de Formal Empoderado, su mayor brecha comparativa. Le sigue de cerca la comunicación oportuna, clara y transparente, 12 puntos por debajo de Formal Empoderado, la evidencia de que la cercanía informal con el fundador (Capítulo 3) no necesariamente se traduce en que la información fluya bien hacia el resto de la organización. Su rango interno, de 68 puntos entre su mejor y su peor pregunta, es el segundo más amplio del estudio.

Emergente Jerárquico

- Su pregunta mejor evaluada está empatada entre sentirse seguro para admitir errores y usarlos como oportunidad de aprendizaje, y sentir que el trabajo es importante para los objetivos de la empresa (89 puntos cada una).
- Su pregunta peor evaluada es si la remuneración es acorde al cargo, con 17 puntos, el puntaje más bajo de toda la tabla entre los cuatro arquetipos. Pero no es donde más se aleja de sus pares: la brecha más grande de este arquetipo, y una de las más grandes del estudio, está en que la organización se preocupe por el bienestar físico y psicológico (22 puntos por debajo de Emergente Empoderado) y en contar con apoyo laboral y emocional frente a situaciones complejas (21 puntos por debajo del mismo arquetipo). Su segunda pregunta más débil en términos absolutos es, otra vez, feedback continuo (43 puntos). Su rango interno, de 72 puntos entre su mejor y su peor pregunta, es el más amplio de los cuatro.

3.

CAPÍTULO 3

Políticas que mejoran los niveles de felicidad organizacional para cada arquetipo

3.1 Políticas analizadas y cómo se hizo

En este capítulo se buscó, en primer lugar, identificar cuáles de las políticas por las que se consultó a las empresas en la Ficha de Contexto Organizacional se relacionan de forma efectiva y significativa con la felicidad de los colaboradores. De todas las prácticas de gestión de personas consultadas, **nueve mostraron una relación real y significativa** con la felicidad organizacional medida a través del NHS.

Este capítulo analiza estas nueve políticas en dos partes: primero, hace un análisis general de cómo estas políticas influyen en la felicidad organizacional; luego, se analiza cada arquetipo, para definir qué políticas son más efectivas en cada uno de ellos.

Las nueve políticas cubren seis frentes de la gestión de personas: frecuencia de comunicación de distintas áreas con los trabajadores de la organización, desarrollo, cultura de equipo, equidad, flexibilidad y existencia de evaluaciones ascendentes a los líderes. A continuación se detallan las nueve variables y la pregunta específica de la Ficha que se utilizó para cada una.

Cada una de las nueve variables se testea con una regresión que predice el NHS Global de la empresa a partir de esa práctica, controlando por tamaño, país, industria y el índice de contexto financiero. La misma especificación se corre para el total de la muestra y, por separado, dentro de cada arquetipo.

Tabla 3. Qué mide cada una de las nueve variables del modelo

Definición de cada variable en los términos de la Ficha de Contexto Organizacional.

Variable	Qué pregunta exactamente
Comunicación con Gerencia General	Frecuencia de espacios formales de comunicación (town halls, reuniones abiertas, Q&A) entre los colaboradores y la Gerencia General.
Comunicación con Gerentes de Área	La misma pregunta, pero sobre la frecuencia de esos espacios con los gerentes de área.
Comunicación de resultados	Con qué frecuencia la alta administración comunica formalmente los resultados y las metas del negocio a toda la organización.
% colaboradores capacitados	Porcentaje de colaboradores que recibió al menos una capacitación durante el año.
Team building	Frecuencia de iniciativas de team building (jornadas de convivencia, actividades recreativas, campeonatos) durante el año.
Nivel DEI	Nivel de desarrollo de las prácticas de diversidad, equidad e inclusión, desde “no existían iniciativas” hasta “DEI como eje estratégico con metas, presupuesto y rendición de cuentas”.
Mide y actúa brecha salarial	Si la organización mide formalmente la brecha salarial entre hombres y mujeres en cargos equivalentes y toma acciones al respecto.
% acceso a teletrabajo	De las empresas que ofrecen teletrabajo, qué porcentaje de sus colaboradores accede efectivamente a la modalidad.
Evaluación ascendente formal	Si existe un proceso formal y sistemático para que los colaboradores evalúen a sus líderes directos.

Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026).

3.2 Descripción de las políticas

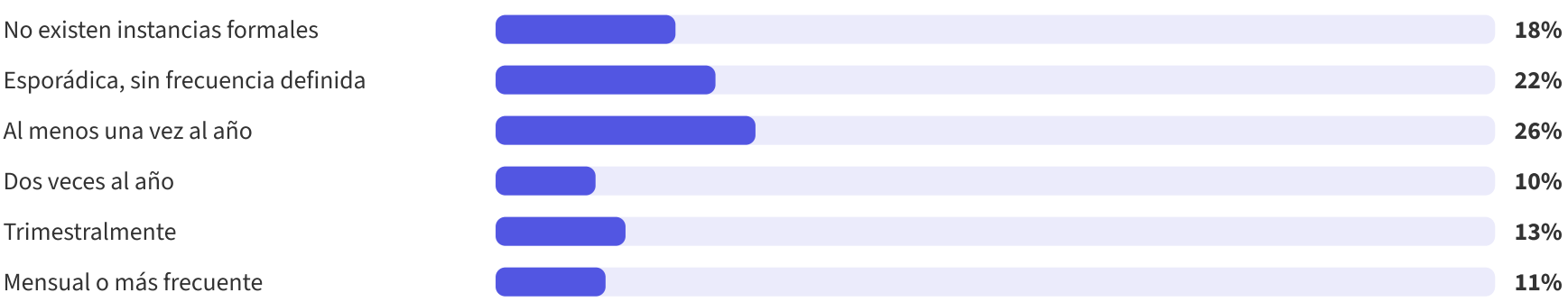
Antes de ver el efecto de cada política sobre la felicidad, conviene mirar cómo se distribuyen en las 663 empresas de la base. Hacer este ejercicio es importante para comprender cuál es el nivel de adopción de estas políticas y así detectar brechas.

Comunicación: El análisis de las políticas de comunicación de este capítulo incluye tres variables de comunicación, medidas a partir de la frecuencia en tres ámbitos:

- Frecuencia de comunicación de la Gerencia General con los colaboradores. Un tercio de las empresas lo hace de forma mensual o más frecuente (35%), 21% trimestral, 13% lo hace dos veces al año, y el resto lo hace una vez al año o menos.
- La comunicación entre los trabajadores y los gerentes de área, en cambio, es más frecuente: 62% de las empresas la tiene de forma mensual o más frecuente, la variable con mayor adopción de las nueve.
- La comunicación de resultados es la política menos frecuente de las tres: solo 11% lo hace mensualmente, y un 18% no tiene ninguna instancia formal.

Gráfico 6. Tener instancias formales de comunicación de resultados de la organización a los colaboradores es una de las prácticas con menor adopción.

¿Con qué frecuencia la alta administración comunica formalmente los resultados y metas de la organización?



- **Capacitación:** El porcentaje de colaboradores capacitados muestra a la mayoría de las empresas invirtiendo fuerte en cobertura: un tercio capacita a más del 90% de su dotación, y solo 6% capacita a menos del 10%.

- **Team building:** 22% de las empresas encuestadas indicó que no realizó actividades de team building. 24% realizó una actividad en el año y 32% hace entre 2 a 3 actividades al año. Solo 22% realiza team building 4 o más veces al año.

- **Equidad:** Dentro de este ítem están las dos variables con menor adopción del capítulo:
  - En materia de políticas de Diversidad, 32% de las empresas indicó que no tiene ninguna iniciativa formal, y solo 4% indicó tener la DEI como un eje estratégico con metas, presupuesto y rendición de cuentas.
  - A las organizaciones también se les preguntó acerca de si miden formalmente la brecha salarial entre hombres y mujeres para cargos equivalentes. Un 25% indicó que no lo considera prioridad, y solo un 20% mide y actúa de forma regular.

El porcentaje de trabajadores de la organización que tiene teletrabajo, medido solo entre las empresas que ofrecen la modalidad, muestra el patrón más polarizado de las nueve variables: 44% de las organizaciones indicó que entre el 81%-100% de su dotación tiene acceso a teletrabajo y menos del 30% de las empresas le da teletrabajo a menos de la mitad de sus trabajadores.

La existencia de políticas formales de evaluación ascendente divide a la muestra casi en dos mitades: 42% la tiene instalada de forma sistemática, 42% no la tiene en absoluto, con apenas 16% en un punto intermedio (existe, pero no aplicada de forma consistente).

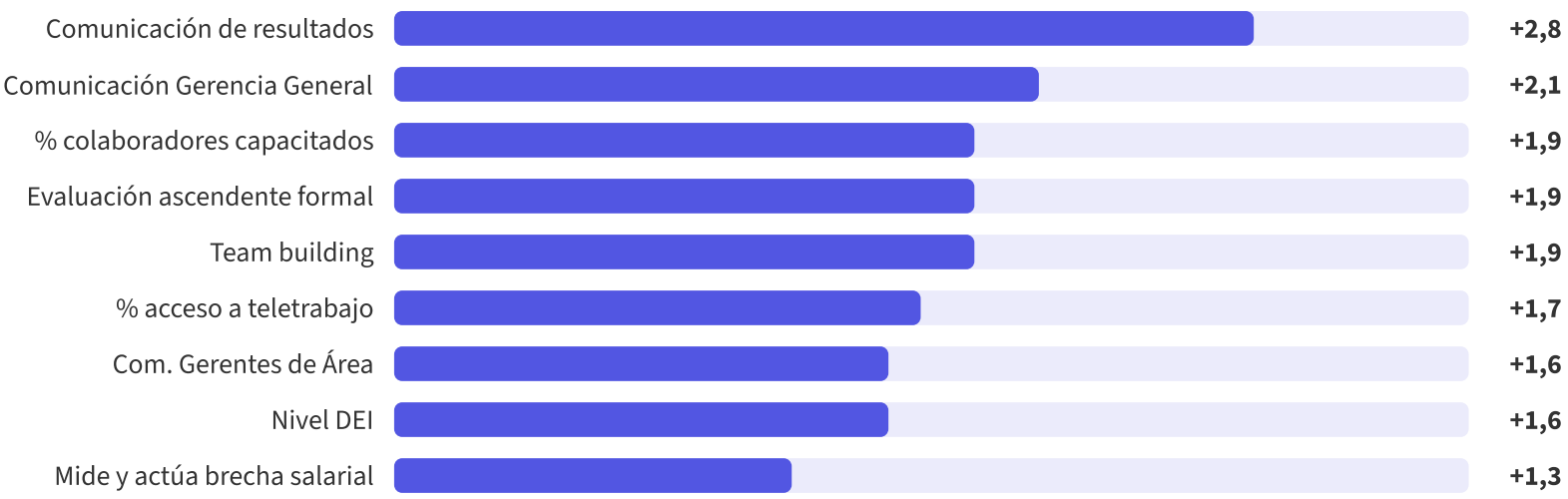
3.3 Políticas más efectivas para impulsar la felicidad

Panorama general

Vistas las 663 empresas en conjunto, la práctica que más mueve el NHS es comunicar los resultados del negocio de forma sistemática: las empresas que lo hacen tienen, en promedio, 2,8 puntos más de NHS. Le sigue de cerca la comunicación directa con la Gerencia General (+2,1). El resto de las prácticas como capacitación, evaluación ascendente, team building, teletrabajo, comunicación con gerentes de área, DEI y brecha salarial, se mueven en un rango más estrecho, entre 1,3 y 1,9 puntos.

Gráfico 7. Políticas organizacionales que más influyen para mejorar el NHS

Efecto de cada política sobre el NHS organizacional, controlando por tamaño, país, industria y contexto financiero (puntos de NHS).



N = 663 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026).



3.4 Políticas más efectivas para impulsar la felicidad por cada arquetipo

En la sección anterior se estudió acerca de qué prácticas impulsan la felicidad organizacional cuando se analizan todas las empresas en conjunto. Sin embargo, ninguna organización opera de la misma forma: cada arquetipo tiene una lógica de gestión distinta, un nivel distinto de formalización de sus políticas de Gestión de Personas, al mismo tiempo que tipos de liderazgos distintos.

Esa diferencia es la que dio origen a los cuatro arquetipos de este estudio. Considerando que ningún tipo de cultura es superior a otro, la efectividad de una práctica de gestión depende de qué tan bien calza con la lógica cultural de cada organización, por lo que no existe una fórmula que se adapte con el mismo éxito a todas las organizaciones. Bajo esa misma premisa, esta sección explora qué prácticas son las más efectivas para elevar la felicidad organizacional dentro de cada uno de los cuatro arquetipos.

Formal Empoderado

El arquetipo Formal Empoderado es el arquetipo más numeroso (221 empresas, 33% de la base) y el de mejor desempeño promedio (NHS 76,2).

De las 9 variables estudiadas, tres tienen una relación estadísticamente significativa con la felicidad organizacional dentro de este arquetipo: el porcentaje de colaboradores capacitados, la comunicación de resultados y el team building. El resto no muestra diferencia significativa.

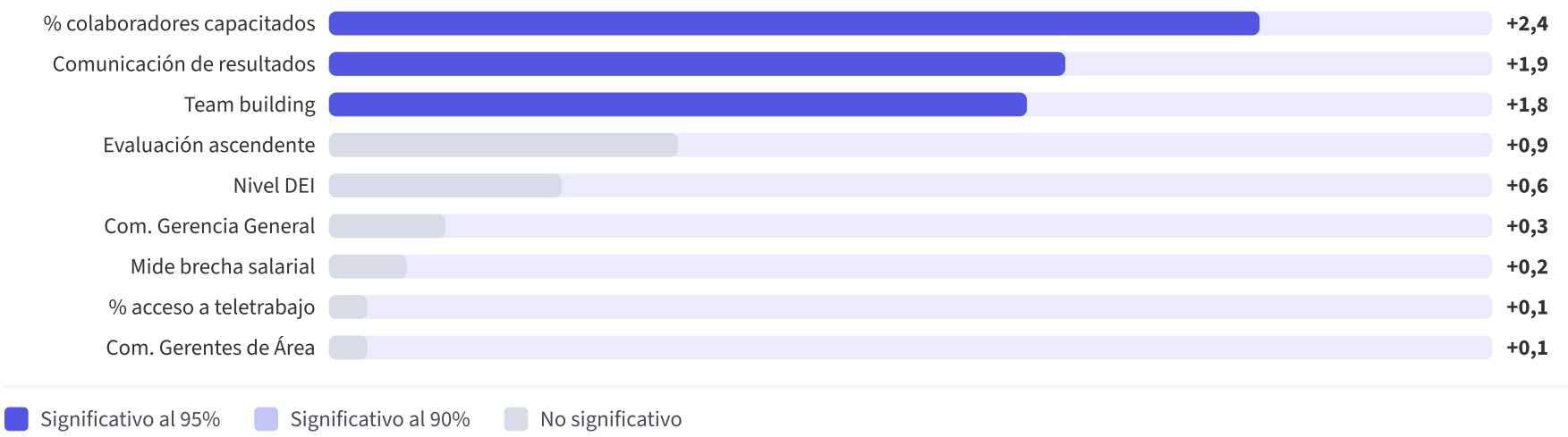
La que más pesa es el **porcentaje de colaboradores capacitados** (+2,4 puntos de NHS): la Ficha pregunta qué porcentaje de la dotación recibió al menos una capacitación durante el año, es decir, mide cobertura, no intensidad ni calidad. Que sea la variable con mayor efecto sugiere que, en un arquetipo ya formalizado, el problema no es si existe un plan de capacitación —probablemente todas lo tienen— sino a cuántas personas efectivamente llega. Ampliar esa cobertura parece rendir más que profundizar el contenido para quienes ya son capacitados.

En segundo lugar está la **comunicación de resultados** (+1,9): la frecuencia con la que la alta administración comunica formalmente los resultados y metas del negocio. Su efecto sugiere que, incluso en empresas con procesos de gestión maduros, la transparencia sobre cómo le está yendo al negocio sigue siendo un factor que los colaboradores valoran de forma independiente a otras prácticas.

Por último, la frecuencia de instancias de **team building** (+1,8): la pregunta mide la frecuencia de instancias de convivencia o actividades recreativas durante el año. A diferencia de las otras dos —que son prácticas de gestión formal—, esta es una señal más informal de cultura de equipo, y su peso similar al de la comunicación de resultados sugiere que ambas dimensiones (información dura y vínculo social) contribuyen de forma comparable a la felicidad dentro de este arquetipo.

Gráfico 8. El porcentaje de trabajadores capacitados, comunicar los resultados de la organización y la frecuencia de los team building aumentan los niveles de felicidad de este arquetipo.

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.



N = 221 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

3.4 POLÍTICAS EFECTIVAS POR ARQUETIPO

Un hallazgo relevante surge al revisar el efecto de cada política pilar por pilar de Building Happiness (Tabla 4). A diferencia del análisis anterior —que predice el NHS Global de la empresa—, acá cada celda es una regresión distinta: el efecto de esa política específicamente sobre el puntaje de ese pilar. Las tres políticas resultan significativas en los cinco pilares, sin excepción, pero no pesan lo mismo.

Capacitación es, con diferencia, la política con mayor relación con la felicidad organizacional dentro de este arquetipo: tiene el efecto más alto en cuatro de los cinco pilares, y su relación es particularmente fuerte con Bienestar y Sostenibilidad (+2,9 en ambos). La lectura más simple viene de la literatura de comportamiento organizacional: bajo el concepto de *soporte organizacional percibido* (perceived organizational support), los colaboradores interpretan la inversión en su desarrollo como una señal de que la organización valora su aporte y se preocupa por ellos — una señal que se traduce consistentemente en mayor bienestar

Comunicación de resultados tiene una relación menor que la capacitación, aunque también significativa en los cinco pilares. Su efecto es más fuerte en Bienestar (+2,2). Esto es consistente con la literatura sobre transparencia organizacional: cuando los colaboradores entienden cómo le está yendo al negocio, se reduce la incertidumbre y la ansiedad asociada a no saber qué está pasando — de hecho, se ha reportado que los colaboradores en ambientes de alta confianza y transparencia reportan bienestar considerablemente mayor y menor desgaste que aquellos en ambientes opacos.

Team building es la política con menor relación de las tres, aunque igual de transversal en términos de significancia. Su efecto es más fuerte en Bienestar (+2,4) y, en segundo lugar, en Sostenibilidad (+2,1).

Un patrón que vale la pena nombrar explícitamente: **las tres políticas tienen su efecto más alto (o empatado con el más alto) en el pilar de Bienestar.** Dentro de este arquetipo lo que más podría aumentar los niveles de felicidad son prácticas más directas, que los trabajadores sienten de forma más directa en su bienestar cotidiano.

Tabla 4. Formal Empoderado: efecto de cada política por pilar

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.

Política	Bienestar	Compromiso	Valoración	Sostenib.	Liderazgo
% capacitados	+2,9	+1,8	+2,8	+2,9	+2,5
Comunicación de resultados	+2,2	+1,8	+1,9	+1,8	+2,0
Team building	+2,4	+1,3	+1,8	+2,1	+1,5

N = 221 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

Ficha de prioridades — Formal Empoderado

1 **+2,4**

Auditar y ampliar la cobertura real de capacitación

Es la práctica que más se relaciona con la Felicidad Organizacional en este arquetipo (+2,4 puntos de NHS). Aunque la mayoría de las organizaciones ya capacita, un 35% indicó que durante 2025 capacitó a menos de la mitad de sus trabajadores.

2 **+1,9**

Sistematizar la comunicación de resultados

Suma 1,9 puntos de NHS, sin embargo, 16% de las empresas indicó que no existen instancias formales. Adquirir esta política puede ser una de las mejoras que más aumenten el NHS (a un bajo costo).

3 **+1,8**

Sostener el team building con regularidad

Tener esta práctica puede sumar 1,8 puntos de NHS. Aunque no es la acción que producirá el mayor aumento en los niveles de felicidad, puede ser simple de implementar y no requiere necesariamente de costos adicionales.

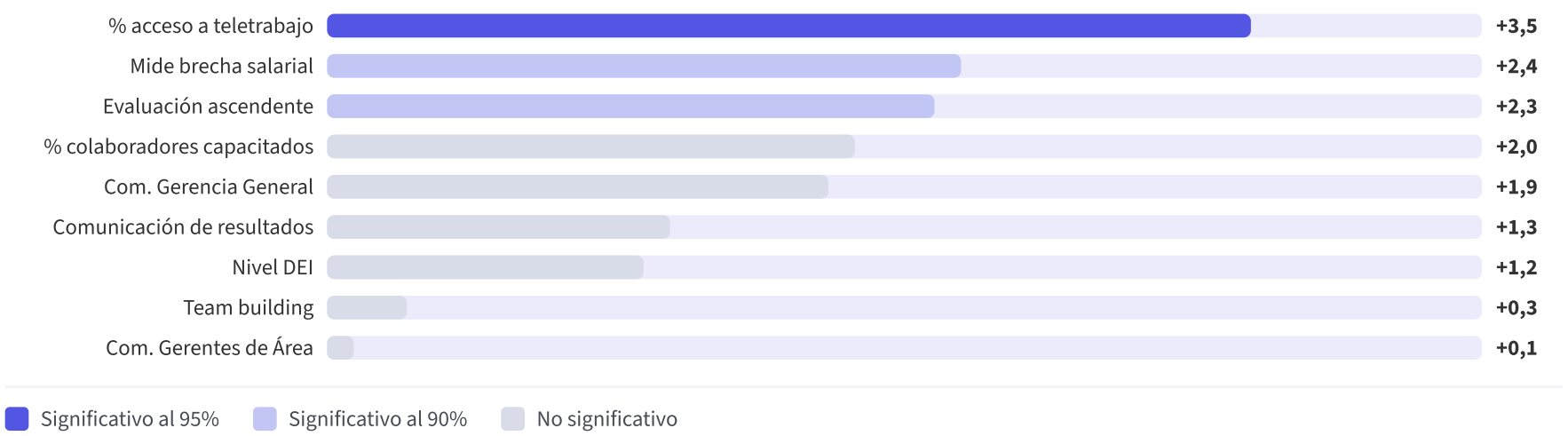
Cifras en puntos de NHS.

Formal Jerárquico

Este es el arquetipo con menor porcentaje de empresas de la muestra (120 empresas, equivalentes a 18% de la muestra) y su nivel global de felicidad organizacional (NHS 74,8) es similar al del arquetipo Formal Empoderado. Es también el único de los cuatro donde ninguna de las tres variables de comunicación, el tema dominante del capítulo, alcanza significancia. Lo que sí distingue a sus mejores empresas es otra cosa: el porcentaje de acceso efectivo a teletrabajo (+3,5 puntos), medir y actuar sobre la brecha salarial (+2,4) y la evaluación ascendente formal (+2,3).

Gráfico 9 - Formal Jerárquico: teletrabajo, brecha salarial y evaluación ascendente son las palancas para aumentar los niveles de felicidad

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.



N = 120 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

En este arquetipo la acción más relacionada con la felicidad es el **porcentaje de acceso efectivo a teletrabajo** (+3,5 puntos de NHS): la Ficha pregunta, entre las empresas que ofrecen alguna modalidad de teletrabajo, qué porcentaje de colaboradores accede de verdad a ella. La literatura sobre trabajo remoto plantea que la autonomía sobre dónde y cuándo trabajar funciona como un recurso que reduce el conflicto entre la vida laboral y personal, y ese alivio se traduce en mayor bienestar. En una estructura como la de este arquetipo, que suele dar menor autonomía, ceder control sobre algo tan cotidiano como el lugar de trabajo parece pesar más que en arquetipos donde ese control ya está más repartido.

En segundo lugar, la segunda política más asociada a los niveles de felicidad son **medir y actuar sobre la brecha salarial** (+2,4): la Ficha pregunta si la organización mide formalmente la brecha salarial entre hombres y mujeres en cargos equivalentes y si toma acciones al respecto. Esto es fundamental porque los colaboradores no evalúan su compensación de forma absoluta, sino comparándola con la de sus pares, y cuando perciben que esa relación entre esfuerzo y recompensa es injusta, la motivación y la satisfacción caen. En una estructura jerárquica, donde las decisiones sobre remuneración suelen ser menos visibles para quienes están abajo, demostrar con datos que el trato es equitativo cierra una brecha de confianza particularmente sensible.

Por último, la evaluación ascendente formal (+2,3): si existe un proceso formal y sistemático para que los colaboradores evalúen a sus líderes directos. La literatura sobre voz del empleado y seguridad psicológica sugiere un mecanismo directo: los colaboradores necesitan sentir que pueden expresar una opinión hacia arriba sin costo, y ese canal formal es precisamente lo que suele faltar en estructuras de alta distancia de poder, donde la información fluye con naturalidad de arriba hacia abajo pero no al revés. Instalar un proceso formal para que la opinión suba es, en ese sentido, una forma de compensar una asimetría estructural del propio arquetipo.

Estos patrones tienen sentido con el perfil del arquetipo. A diferencia de otros tipos de organización, lo que puede hacer la diferencia en sus niveles de felicidad es ceder, lo que puede ocurrir de distintas maneras: permitir que las personas trabajen con más autonomía (a través del teletrabajo), abrir un canal formal para feedback hacia los liderazgos, o demostrar con hechos que el trato es equitativo, trabajando en acortar la brecha salarial.

Un hallazgo relevante surge al revisar el efecto de cada política pilar por pilar de Building Happiness (Tabla 5). Igual que en el arquetipo anterior, cada celda es una regresión distinta: el efecto de esa política específicamente sobre el puntaje de ese pilar.

Tabla 5. Formal Jerárquico: efecto de cada política por pilar

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.

Política	Bienestar	Compromiso	Valoración	Sostenibilidad	Liderazgo
% acceso a teletrabajo	+5,0	+3,1	+3,6	+1,7	+3,8
Mide y actúa brecha salarial	+3,5	+1,8	+3,0	+1,1	+3,2
Evaluación ascendente formal	+2,3	+2,2	+2,9	+0,9	+2,6

N = 120 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

El acceso a teletrabajo es la política con mayor relación en casi todos los pilares: su efecto es más fuerte en Bienestar (+5,0), seguido de Liderazgo (+3,8) y Valoración (+3,6). Consistente con la lectura de autonomía y conflicto trabajo-vida que se mencionó antes, el mayor impacto está justamente donde ese alivio se siente más directo.

Medir y actuar sobre la brecha salarial sigue un patrón similar: Bienestar es también su pilar más fuerte (+3,5), seguido de Liderazgo (+3,2) y Valoración (+3,0). Bajo la teoría de la equidad, tiene sentido que el pilar de Valoración se mueva con fuerza (la brecha salarial es, casi literalmente, una medida de si el trato es percibido como justo), pero que Bienestar sea incluso más alto sugiere que la inequidad percibida no solo afecta cómo los colaboradores se sienten valorados, sino su bienestar general.

La evaluación ascendente formal es la única de las tres cuyo pilar más fuerte es Valoración (+2,9), seguido de Liderazgo (+2,6). Tiene sentido: es la política más directamente ligada a cómo los colaboradores perciben a sus líderes y su propio lugar dentro de la jerarquía.

Ficha de prioridades — Formal Jerárquico

1 **+3,5**

Ampliar el acceso efectivo a teletrabajo

Es la práctica con mayor efecto en este arquetipo (+3,5 puntos de NHS). Más allá de ofrecer o no modalidades de teletrabajo, la cantidad de colaboradores que tiene acceso a esta modalidad puede influir en el NHS. Hacerlo puede ayudar a aumentar los niveles de felicidad sobre todo en los pilares de bienestar y compromiso.

2 **+2,4**

Medir la brecha salarial y actuar sobre ella

Suma 2,4 puntos de NHS, y es donde hay más espacio para avanzar: solo un 18% de las organizaciones de este arquetipo lo hace hoy y 32% indicó que no es prioridad. Hacerlo, contribuye a aumentar los niveles de felicidad en el pilar de valoración y liderazgo.

3 **+2,3**

Formalizar la evaluación ascendente

Suma 2,3 puntos de NHS. 63% de las empresas de este arquetipo ya tiene este tipo de evaluaciones, lo que evidencia que aún un 37% puede implementar esta mejora.

Cifras en puntos de NHS.

Emergente Empoderado

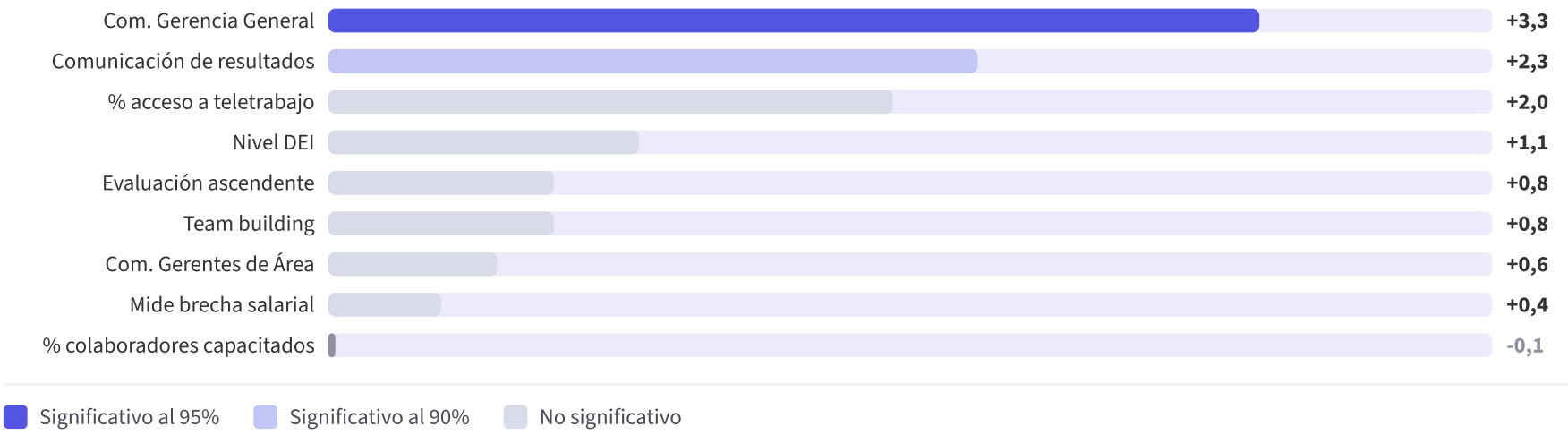
El arquetipo reúne a las empresas más jóvenes, pequeñas e informales (153 empresas, 23%; NHS 70,9). A diferencia de los otros casos, solo dos políticas aparecen como significativas para aumentar el NHS.

La **comunicación con la Gerencia General** (+3,3 puntos de NHS) mide la frecuencia de espacios formales de comunicación, town halls, reuniones abiertas, Q&A, entre los colaboradores y quien lidera la empresa. Esta política es especialmente importante en empresas pequeñas: la calidad de la relación directa entre líder y colaborador predice satisfacción, compromiso y retención, y ese efecto es particularmente fuerte en pymes con cultura colectivista y alta distancia de poder, justo el perfil de este arquetipo. En una empresa joven donde el fundador o gerente general es, en la práctica, la cultura organizacional, ese vínculo no tiene sustituto informal.

La **comunicación de resultados** (+2,3 sobre el NHS) también es significativa para aumentar los niveles de felicidad. Este indicador corresponde a la frecuencia con la que la alta administración comunica formalmente los resultados y metas del negocio al resto de la organización. A diferencia del canal directo con la Gerencia General, que es relacional, esta acción es más bien informativa, y sugiere que en este arquetipo el contenido de lo que se comunica y la existencia de un vínculo cercano con quien lidera son elementos clave.

Gráfico 10. La comunicación es clave para aumentar los niveles de felicidad en este arquetipo.

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.



N = 153 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

¿Cómo afectan estas políticas para cada nivel de medición de Building Happiness? Por un lado, la frecuencia de la comunicación con la Gerencia General tiene su efecto más fuerte sobre el pilar de Liderazgo (+4,2), seguido de Valoración (+3,6). Para la comunicación de los resultados de la organización, su pilar más fuerte es Bienestar (+3,2), lo que es consistente con lo observado en los otros dos arquetipos, donde la transparencia sobre resultados se asocia sobre todo con reducir la incertidumbre cotidiana de los colaboradores. Su efecto más débil es en Compromiso (+1,5).

Tabla 6. Emergente Empoderado: efecto de cada política por pilar

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.

Política	Bienestar	Compromiso	Valoración	Sostenibilidad	Liderazgo
Comunicación con Gerencia General	**+3,5**	**+3,2**	**+3,6**	**+2,4**	**+4,2**
Comunicación de resultados	**+3,2**	**+1,5**	**+2,2**	**+2,9**	**+2,4**

N = 153 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

Ficha de prioridades — Emergente Empoderado

1 **+3,3**

Proteger y formalizar el canal directo con la Gerencia General

Es la práctica más potente de todo el capítulo (+3,3 puntos de NHS), e influye en cuatro de los cinco pilares. Pese a esto, 35% de las empresas encuestadas reportó que esta instancia se daba solo dos veces al año o menos.

2 **+2,3**

Sostener la comunicación de resultados

Suma 2,3 puntos de NHS. 37% de las empresas no comunica los resultados o metas de su organización a sus colaboradores. Hacerlo es una política que requiere de bajo esfuerzo en recursos para implementarse.

3 **n. s.**

No importar el paquete corporativo completo

Políticas como tener acciones de DEI formales, la evaluación ascendente formal y el team building calendarizado no hacen una diferencia significativa en los niveles de felicidad en este arquetipo. En este arquetipo, aumentar la felicidad depende mayoritariamente de la frecuencia y la calidad de la comunicación.

Cifras en puntos de NHS. n. s. = sin efecto significativo.

Emergente Jerárquico

Es el arquetipo con el promedio de NHS más bajo (NHS 69,9; 169 empresas, 25% de la muestra). Sin embargo, la buena noticia es que es también el arquetipo con más políticas que pueden ayudar a mejorar significativamente los niveles de felicidad.

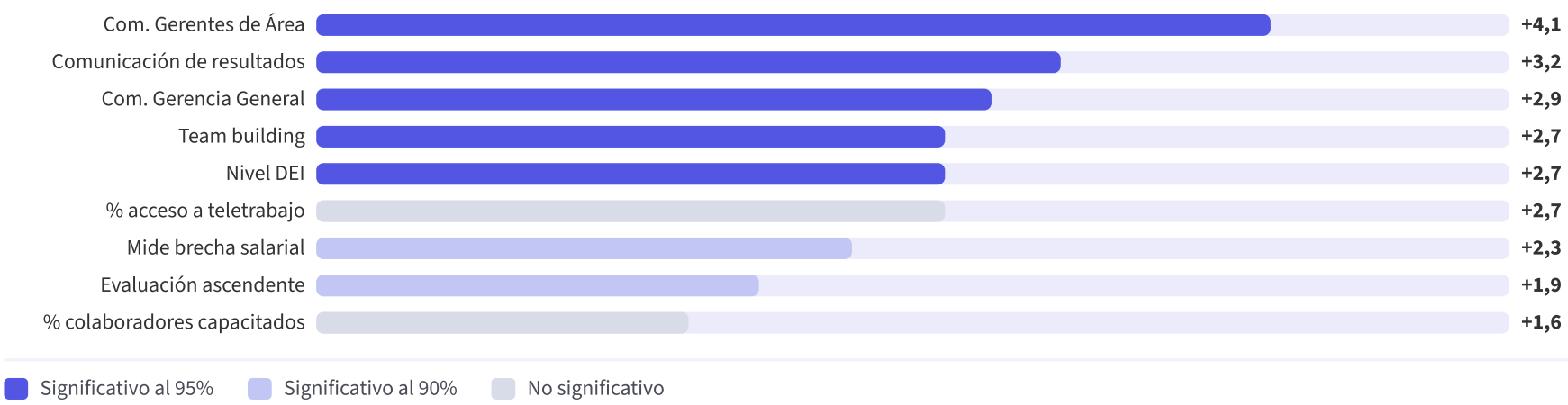
De las políticas analizadas, la más fuerte es la comunicación con los gerentes de área (+4,1 puntos de NHS), el efecto más grande de todo el capítulo. Le siguen la comunicación de resultados (+3,2), la comunicación directa con la Gerencia General (+2,9), el team building y los programas de DEI (+2,7 cada uno), medir y actuar sobre la brecha salarial (+2,3) y la evaluación ascendente formal (+1,9).

Con siete políticas significativas, el desafío está en elegir cuál de ellas promover primero. El gráfico de asociación de las políticas con el aumento en felicidad puede ayudar a trazar prioridades. Primero: la **comunicación con gerentes de área, con la Gerencia General y en la comunicación de resultados** tienen el mayor efecto y es una de las políticas más transversales de todo el capítulo, que aplican a la mayoría de los arquetipos.

En segundo lugar, están las políticas más concretas de Gestión de Personas, que según los datos de la Ficha de Contexto Organizacional, son políticas poco implementadas en las empresas de este arquetipo. Estas son: team building regular, con un 57% de las empresas que lo realiza solo una vez al año o nunca, la existencia de políticas que midan la brecha salarial, con 39% de las empresas que la han medido al menos una vez, y programas de DEI activos.

Gráfico 11 - Emergente Jerárquico: la comunicación con los gerentes de área es la política ancla

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.



N = 169 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

3.4 POLÍTICAS EFECTIVAS POR ARQUETIPO

Considerando que de las 9 políticas estudiadas, 7 pueden ser relevantes para aumentar el NHS, es importante entender cuáles podrían ser las con más efectos sobre cada pilar de Building Happiness.

La frecuencia de la comunicación con los gerentes de área tiene su efecto más fuerte en el pilar de Bienestar (+5,1), y se mantiene alto en el de Valoración (+4,4) y Liderazgo (+3,6). Esta es la única política del arquetipo que supera los 3 puntos en tres pilares distintos, lo que confirma que tiene una influencia transversal en materia de felicidad laboral.

El nivel de las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión tiene un comportamiento distinto a lo estudiado en los otros pilares. Su efecto está fundamentalmente concentrado en el pilar de Sostenibilidad (+4,5), muy por encima de los demás pilares (Bienestar +3,1, Valoración +2,6, Compromiso +2,0, Liderazgo apenas +0,8). Es la única de las siete políticas cuyo contenido se relaciona de forma directa con lo que mide ese pilar.

Tabla 7. Emergente Jerárquico: efecto de cada política por pilar

Relación de cada política con el aumento de puntos de NHS por pilar de Building Happiness.

Política	Bienestar	Compromiso	Valoración	Sostenibilidad	Liderazgo
Com. Gerentes de Área	+5,1	+3,5	+4,4	+2,8	+3,6
Comunicación de resultados	+3,5	+3,0	+3,7	+2,2	+3,2
Com. Gerencia General	+3,8	+2,3	+2,7	+3,3	+2,1
Nivel DEI	+3,1	+2,0	+2,6	+4,5	+0,8
Team building	+3,3	+2,4	+2,6	+2,7	+1,0
Mide brecha salarial	+2,3	+2,2	+2,5	+2,4	+2,4
Evaluación ascendente	+2,2	+1,8	+2,3	+1,0	+1,9

N = 169 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: efecto en puntos de NHS por política (azul intenso = estadísticamente significativo al 95%; azul claro = significativo al 90%; gris = no significativo).

Ficha de prioridades — Emergente Jerárquico

1 **+4,1**

Fortalecer la comunicación entre los gerentes de área y los trabajadores

Es la práctica más relevante y con el mayor efecto de todo el capítulo (+4,1 puntos de NHS), e influye en los cinco pilares de Building Happiness. Las organizaciones de este arquetipo son las que tienen mayor frecuencia de comunicación entre los gerentes de área y sus colaboradores de los cuatro arquetipos, por lo que las empresas que aún no lo hacen pueden dirigir sus esfuerzos en aumentar estas instancias.

2 **+3,2**

Instalar instancias donde se comuniquen los resultados de la organización

Más de la mitad de las organizaciones de este arquetipo no hace esta práctica habitualmente (es decir, más de una vez al año). Establecer este tipo de políticas y acciones es importante para transparentar qué está pasando en el negocio y cuáles son las metas de la organización.

3 **+2,7**

Construir en etapas

La construcción de Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión, generar instancias de team building y políticas de revisión de brecha salarial pueden sumar más de 2 puntos de NHS cada una. Este es uno de los aspectos en el que este arquetipo aún tiene más recorrido por hacer (sobre todo en materia de DEI, con apenas 4% de empresas que indicó que es un tema estratégico con metas, presupuesto y rendición de cuentas).

Cifras en puntos de NHS.

3.5 Síntesis: lo que se repite y lo que distingue a cada arquetipo

La Tabla siguiente cruza las 9 variables que se analizaron en este capítulo y resume su nivel de influencia sobre los niveles de felicidad de cada arquetipo estudiado, además de su influencia a nivel general de la muestra.

Tabla 8. Síntesis: qué políticas son significativas en cada arquetipo

Matriz de significancia de las nueve variables por arquetipo y en la muestra completa.

Variable	General	Formal Empoderado	Formal Jerárquico	Emergente Empoderado	Formal Jerárquico
Comunicación de resultados	*	*	—	*	*
Comunicación con Gerencia General	*	—	—	*	*
Comunicación con Gerentes de Área	*	—	—	—	*
% colaboradores capacitados	*	*	—	—	—
Evaluación ascendente formal	*	—	*	—	*
Team building	*	*	—	—	*
Nivel DEI	*	—	—	—	*
Mide y actúa brecha salarial	*	—	*	—	*
% acceso a teletrabajo	*	—	*	—	—

*N = 663 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: * sobre azul intenso = q<0,05; * sobre azul claro = q<0,10; — = no significativo dentro del grupo.*

Lo más revelador de esta matriz son las comparaciones que podemos hacer entre arquetipos. Aunque a nivel general de la muestra las 9 políticas analizadas son significativas para aumentar los niveles de felicidad, los resultados muestran que cada arquetipo organizacional tiene necesidades distintas, por lo que no existe una fórmula que pueda servir para todas por igual. De hecho, los datos muestran que no hay ninguna política que pueda ayudar en los cuatro arquetipos. Dicho de otro modo, no hay una caja de herramientas que sea común para los cuatro tipos de organizaciones.

3.6 Tres políticas relacionadas con la experiencia internacional

Tres de las prácticas que ordenan este capítulo tienen paralelos documentados en empresas que las llevaron a cabo, midieron el resultado y sus experiencias pueden interpretarse como casos de éxito.

Evaluación ascendente y comunicación bidireccional (caso Adobe)

Hasta inicios de 2012, Adobe al igual que la mayoría de las grandes organizaciones realizaba una evaluación de desempeño anual a sus colaboradores, basada en un puntaje de un ranking, donde cada colaborador terminaba comparado con sus pares en una curva. En 2012 la organización decidió eliminar este sistema y lo reemplazó por "Check-in", una serie de conversaciones estructuradas, frecuentes (al menos trimestrales) y en ambas direcciones entre cada líder y su equipo.

En 2014, Stanford Graduate School of Business documentó y estudió el caso. Sus resultados mostraron que la rotación voluntaria cayó cerca de un 30% tras el cambio. Lo relevante es que el efecto positivo ocurrió más por la frecuencia y la bidireccionalidad de la conversación, más que por el formulario que se usara para tenerla.

Comunicación transparente de resultados (caso Buffer)

En diciembre de 2013, la empresa de software Buffer hizo algo que casi ninguna otra se atrevía a hacer: publicó los sueldos de todo su equipo junto con la fórmula exacta con la que se calculan, accesible para cualquiera de sus trabajadores.

Fast Company, un medio de negocios, cubrió el caso al que le hace seguimiento hasta el día de hoy en su web. Luego, con el paso del tiempo la empresa extendió la misma lógica a compartir de forma sistemática los resultados del negocio con toda la organización, no solo con el equipo directivo. Este ejemplo se alinea con la política de comunicación de resultados en este estudio, que plantea la importancia de contar con instancias formales de bajadas de las metas y resultados de la organización a sus colaboradores.

Flexibilidad de modalidad (caso Trip.com)

Trip.com, la agencia de viajes online más grande de China, antes de adoptar el teletrabajo, quería saber si era conveniente hacerlo. Antes de tomar la decisión definitiva, decidió realizar un experimento: asignó al azar a 1.612 colaboradores de sus áreas de TI y tarifas aéreas entre un grupo que siguió yendo a la oficina cinco días a la semana y otro que pasó a un esquema híbrido, con dos días remotos.

El experimento fue seguido junto a investigadores de Stanford, quienes documentaron los resultados de ese experimento a lo largo de dos años: el grupo híbrido tuvo un tercio menos de renuncias voluntarias y reportó mayor satisfacción, sin ninguna caída en el desempeño evaluado. Tener esto en cuenta es fundamental para el arquetipo Formal Jerárquico, el único de los cuatro arquetipos donde el porcentaje de acceso efectivo a teletrabajo es, de las nueve políticas analizadas, la que más se relaciona con la felicidad organizacional.

IV. Conclusiones y recomendaciones

Esta edición del Estudio de Felicidad Organizacional 2026 clasificó a las 663 empresas de la Ficha de Contexto Organizacional en cuatro arquetipos según cómo organizan la gestión de personas. Los resultados mostraron que el tipo de organización es un factor relevante para entender las diferencias de felicidad entre las organizaciones. De las 9 políticas de gestión de personas que se evaluaron, todas se asocian con mayor felicidad en la muestra completa, pero al analizarlas para cada arquetipo, los resultados dieron cuenta de que cada tipo de organización tiene realidades distintas que requieren de medidas que no aplican a todas por igual.

Por eso estas recomendaciones no son una lista de prácticas que toda empresa debería adoptar, sino una forma de decidir dónde invertir según el punto de partida de cada organización.

1. **Empezar por conocer el propio arquetipo:** Para identificar qué acciones priorizar, el primer paso es hacer un autodiagnóstico y comprender a qué arquetipo pertenece la organización. Una organización de procesos formales y jefaturas autónomas no necesita lo mismo que una empresa liderada por su fundador. Diagnosticar cuánto se formaliza la gestión de personas y cuánta autonomía tienen las jefaturas permite elegir dónde invertir en lugar de copiar la receta de otro tipo de empresa.

2. **Comunicar los resultados del negocio de forma sistemática**: Es la política con mayor efecto en toda la muestra y aparece como práctica relevante en tres de los cuatro arquetipos. Sin embargo, pese a su efectividad para aumentar los niveles de felicidad organizacional, es una de las políticas menos frecuentes. Esta política implica fijar una cadencia estable para comunicar resultados y metas a toda la organización, más allá de si el momento del negocio es bueno o malo.

3. **Invertir en el vínculo, no solo en el sistema**: El estudio lo confirma por dos lados. Compromiso, el pilar mejor evaluado, se construye con la interacción diaria y casi no distingue entre arquetipos. Por el contrario, el pilar de Valoración de Building Happiness, el peor evaluado, exige un sistema más organizado y estructurado de reconocimiento. Los canales de comunicación directa con la jefatura (reuniones abiertas, actualizaciones frecuentes) rinden especialmente en las organizaciones más pequeñas e informales.

4. **Priorizar que las políticas se ejecuten, no solo que existan:** Dentro de cada arquetipo, lo que distingue a las mejores empresas es qué tan bien ejecutan sus procesos, no si los tienen. La capacitación ilustra esto: es la práctica más fuerte del arquetipo líder, pero su margen está en que llegue de verdad a más gente, no en tener el plan (un 35% de las empresas de ese arquetipo capacitó a menos de la mitad de sus trabajadores durante 2025). Antes de lanzar una política nueva, medir qué tan bien funciona la que ya existe suele rendir más.

5. **Atender la remuneración y la equidad como el punto débil transversal:** La remuneración percibida como justa es la pregunta peor evaluada de todo el estudio (23 puntos de NHS), por igual en los cuatro arquetipos. Medir la brecha salarial y actuar sobre ella es una de las políticas con menor porcentaje de organizaciones que la aplican, lo que muestra que se podría avanzar en esta dirección.

Referencias

Baer, D. (2014, January 9). Why this startup made their salaries radically transparent. Fast Company. https://www.fastcompany.com/3024306/why-this-startup-made-their-salaries-radically-transparent

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature, 630(8018), 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203–221.

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. Journal of Organizational Behavior, 22(5), 483–504.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review, 96(1), 44–52.

Hinds, R., Sutton, R., & Rao, H. (2014). Adobe: Building momentum by abandoning annual performance reviews for "check-ins" (Case No. HR38). Stanford Graduate School of Business.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 86(1), 80–92.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. Journal of Vocational Behavior, 77(2), 157–167.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of Management, 43(6), 1854–1884.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Prentice-Hall.

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is there strength in the construct of HR system strength? Academy of Management Review, 41(2), 196–214. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. Administrative Science Quarterly, 13(1), 65– 105.

ANEXO

Zoom por países

Capítulo 1

Tabla 1. Caracterización de la muestra según país

Empresas participantes, colaboradores encuestados, tasa de respuesta y cobertura de la Ficha de Contexto Organizacional, por país.

País	Empresas	Colaboradores	Tasa resp.	Fichas	Cobertura
Chile	550	86.145	69%	335	61%
Colombia	332	39.482	56%	154	46%
Perú	225	21.385	83%	104	46%
México	131	9.675	54%	70	53%
Total	**1.211**	**156.687**	**66%**	**663**	**55%**

N = 156.247 respuestas completas en 1.211 empresas y 663 fichas válidas. Fuente: Encuesta Building Happiness y Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: la suma de empresas por país (1.238) supera el total de 1.211 porque las organizaciones con operación en más de un país se cuentan en cada uno. La tasa de respuesta es la razón entre respuestas completas y dotación declarada.

Tabla 2. La muestra mexicana y colombiana es marcadamente más joven que la chilena

Distribución de los colaboradores encuestados según generación, por país (%).

País	Gen Z	Millennials	Gen X	Boomers
Chile	12%	52%	29%	6%
Colombia	20%	59%	20%	1%
Perú	20%	56%	21%	3%
México	22%	56%	20%	1%

N = 156.247 respuestas completas. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026).

Tabla 3. Perú es el país con mayor peso de empresas pequeñas en la muestra

Distribución de las empresas participantes según tamaño de dotación e industrias con mayor presencia, por país.

País	Pequeña	Mediana	Grande	Industrias principales
Chile	58%	33%	10%	Tecnología (15%), Comercio (9%), Consultora (8%)
Colombia	52%	39%	9%	Servicios (21%), Tecnología (14%), Comercio (9%)
Perú	67%	29%	4%	Comercio (17%), Servicios (16%), Tecnología (7%)
México	60%	34%	5%	Servicios (20%), Tecnología (17%), Comercio (16%)
Regional	**58%**	**34%**	**8%**	—

N = 1.211 empresas. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026).

Tabla 4. La felicidad por país entre 2021 y 2026

Porcentaje de colaboradores que declara ser feliz en su lugar de trabajo, por país y año. Colombia y Perú se incorporan en 2023, México en 2025.

País	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Chile	82%	81%	80%	79%	79%	79%
Colombia	—	—	88%	89%	89%	87%
Perú	—	—	86%	84%	87%	86%
México	—	—	—	—	84%	80%
Promedio regional	**82%**	**81%**	**82%**	**82%**	**83%**	**82%**

N = 425.963 respuestas. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2021-2026).

Tabla 5. En los cuatro países la felicidad sube con la edad, pero la brecha generacional de México y Chile duplica la de Perú

Porcentaje de colaboradores que declara ser feliz en su lugar de trabajo, según generación y país.

País	Gen Z	Millennials	Gen X	Boomers
Chile	75%	76%	83%	88%
Colombia	84%	87%	90%	94%
Perú	84%	84%	89%	91%
México	77%	79%	86%	91%

N = 156.247 respuestas completas. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026).

Tabla 6. Chile: la Generación Z pierde diez puntos de felicidad entre el primer año y el quinto

Porcentaje de colaboradores que declara ser feliz en su lugar de trabajo, según generación y antigüedad en la empresa. Chile.

Generación	<1 año	1-3 años	3-5 años	5+ años
Generación Z	80%	73%	66%	70%
Millennials	83%	77%	73%	74%
Generación X	86%	84%	82%	82%
Baby Boomers	89%	88%	87%	88%

Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026).

Tabla 7. Colombia: ninguna generación baja del 82% de felicidad, ni siquiera en el tramo de mayor antigüedad

Porcentaje de colaboradores que declara ser feliz en su lugar de trabajo, según generación y antigüedad en la empresa. Colombia.

Generación	<1 año	1-3 años	3-5 años	5+ años
Generación Z	88%	82%	81%	82%
Millennials	89%	87%	85%	86%
Generación X	91%	90%	91%	90%
Baby Boomers	96%	96%	97%	92%

Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026).

Tabla 8. Perú: el desgaste se reparte de forma pareja entre Millennials y Generación X

Porcentaje de colaboradores que declara ser feliz en su lugar de trabajo, según generación y antigüedad en la empresa. Perú.

Generación	<1 año	1-3 años	3-5 años	5+ años
Generación Z	87%	82%	78%	86%
Millennials	87%	84%	82%	82%
Generación X	92%	90%	88%	88%
Baby Boomers	89%	92%	86%	93%

Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026).

Tabla 9. México: la caída de la Generación Z es la más abrupta de la región

Porcentaje de colaboradores que declara ser feliz en su lugar de trabajo, según generación y antigüedad en la empresa. México.

Generación	<1 año	1-3 años	3-5 años	5+ años
Generación Z	82%	75%	70%	71%
Millennials	84%	79%	77%	78%
Generación X	86%	86%	85%	87%
Baby Boomers	100%	90%	96%	89%

Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026).

Tabla 10. Evolución sociodemográfica de la felicidad por país, 2023 vs. 2026

Porcentaje de colaboradores que declara ser feliz en su lugar de trabajo, por género, generación y tamaño de empresa. México usa 2025 como año base.

País	Dimensión	Subgrupo / Segmento	Año base	2026	Dif. (pp)	¿Significativa? (p < 0,05)
Chile	Género	Hombres	80,0%	79,0%	**-1,0**	Sí (z = -3,21)
		Mujeres	80,5%	78,7%	**-1,7**	Sí (z = -4,86)
	Generación	Generación Z (≤27 años)	73,6%	74,8%	**+1,3**	No (z = +1,81)
		Millennials (28 – 43 años)	78,9%	76,5%	**-2,4**	Sí (z = -7,20)
		Generación X (44 – 59 años)	84,8%	83,0%	**-1,8**	Sí (z = -4,31)
		Baby Boomers (≥60 años)	88,2%	87,6%	**-0,6**	No (z = -0,68)
	Tamaño	Pequeña (1 – 100)	81,4%	78,6%	**-2,8**	Sí (z = -3,97)
		Mediana (101 – 500)	78,6%	77,3%	**-1,3**	Sí (z = -3,05)
		Grande (>500)	80,7%	79,9%	**-0,8**	Sí (z = -2,68)
Colombia	Género	Hombres	87,8%	87,0%	**-0,8**	No (z = -1,47)
		Mujeres	87,5%	87,3%	**-0,2**	No (z = -0,41)
	Generación	Generación Z (≤27 años)	85,4%	84,2%	**-1,2**	No (z = -1,30)
		Millennials (28 – 43 años)	87,7%	86,8%	**-0,9**	No (z = -1,70)
		Generación X (44 – 59 años)	90,5%	90,4%	**-0,2**	No (z = -0,20)
		Baby Boomers (≥60 años)	93,8%	93,8%	**0,0**	No (z = -0,01)
	Tamaño	Pequeña (1 – 100)	90,1%	86,8%	**-3,3**	Sí (z = -2,84)
		Mediana (101 – 500)	87,4%	86,9%	**-0,5**	No (z = -0,73)
		Grande (>500)	87,3%	87,5%	**+0,1**	No (z = +0,26)
Perú	Género	Hombres	86,3%	85,8%	**-0,6**	No (z = -0,71)
		Mujeres	86,1%	85,4%	**-0,7**	No (z = -0,82)
	Generación	Generación Z (≤27 años)	86,9%	84,2%	**-2,7**	Sí (z = -2,29)
		Millennials (28 – 43 años)	85,2%	84,4%	**-0,8**	No (z = -0,98)
		Generación X (44 – 59 años)	87,9%	89,4%	**+1,5**	No (z = +1,15)
		Baby Boomers (≥60 años)	90,8%	91,2%	**+0,4**	No (z = +0,13)
	Tamaño	Pequeña (1 – 100)	84,1%	84,4%	**+0,3**	No (z = +0,21)
		Mediana (101 – 500)	86,9%	85,6%	**-1,3**	No (z = -1,76)
		Grande (>500)	87,0%	86,8%	**-0,2**	No (z = -0,13)
México*	Género	Hombres	82,4%	79,9%	**-2,5**	Sí (z = -2,96)
		Mujeres	84,7%	80,6%	**-4,1**	Sí (z = -4,85)
	Generación	Generación Z (≤27 años)	79,4%	77,1%	**-2,3**	No (z = -1,61)
		Millennials (28 – 43 años)	83,1%	79,0%	**-4,1**	Sí (z = -5,15)
		Generación X (44 – 59 años)	88,3%	86,2%	**-2,1**	No (z = -1,87)
		Baby Boomers (≥60 años)	93,8%	90,8%	**-3,0**	No (z = -0,83)
	Tamaño	Pequeña (1 – 100)	79,6%	80,7%	**+1,1**	No (z = +0,86)
		Mediana (101 – 500)	82,5%	79,4%	**-3,2**	Sí (z = -3,65)
		Grande (>500)	86,7%	83,7%	**-3,0**	Sí (z = -2,52)

Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2023, 2025, 2026). Pruebas de hipótesis mediante test Z de proporciones independientes (p < 0.05).

Tabla 11. Las dimensiones que más avanzan y más retroceden en cada país, 2023 vs. 2026

Las tres dimensiones de Building Happiness con mayor avance y las tres con mayor retroceso en cada país. México usa 2025 como año base.

País	Top avances	Top retrocesos
Chile	Responsabilidad social (+18,2*) · Aprender de errores (+11,4*) · Diversidad e inclusión (+7,8*)	Confianza y relaciones sanas (-11,6*) · Tareas desafiantes (-2,6*) · Cultura positiva (-2,3*)
Colombia	Responsabilidad social (+15,0*) · Aprender de errores (+10,7*) · Cuidado medioambiental (+7,1*)	Confianza y relaciones sanas (-15,2*) · Apoyo y colaboración (-0,9*) · Remuneración justa (-0,8)
Perú	Responsabilidad social (+18,8*) · Cuidado medioambiental (+15,6*) · Aprender de errores (+10,0*)	Confianza y relaciones sanas (-11,6*) · Apoyo y colaboración (-3,2*) · Herramientas de trabajo (-0,9)
México*	Aprender de errores (+8,2*) · Oportunidades de desarrollo (+4,7*) · Cuidado medioambiental (+0,8)	Confianza y relaciones sanas (-15,4*) · Responsabilidad social (-5,6*) · Diversidad e inclusión (-5,5*)

*Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2023, 2025, 2026). Test Z de dos proporciones; * = diferencia significativa (p<0,05). *México usa 2025 como año base.*

El patrón regional (avanzan responsabilidad social y aprendizaje de errores; retrocede la confianza y las relaciones sanas) se repite de forma notablemente consistente en Chile, Colombia y Perú. México es la excepción: en lugar de avanzar en responsabilidad social, retrocede en ella junto con la confianza y la diversidad, un perfil de desgaste más generalizado que en el resto de la región.



Capítulo 2

Tabla 12. Colombia es el país con mayor proporción de empresas formalizadas; Chile el más repartido entre los cuatro cuadrantes

Número de empresas y distribución porcentual según arquetipo organizacional, por país.

País	Institucional Emp.	Corporativo Jer.	Horiz. Emprend.	Fundac. Direct.	Total
Chile	100 (30%)	56 (17%)	88 (26%)	91 (27%)	335
Colombia	61 (40%)	34 (22%)	23 (15%)	36 (23%)	154
Perú	34 (33%)	15 (14%)	27 (26%)	28 (27%)	104
México	26 (37%)	15 (21%)	15 (21%)	14 (20%)	70

N = 663 empresas con Ficha de Contexto Organizacional válida. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026).

Tabla 13. El arquetipo pesa más donde la felicidad es más baja, y en Perú el orden se invierte

NHS Global promedio de las empresas de cada arquetipo, por país.

País	Institucional Emp.	Corporativo Jer.	Horiz. Emprend.	Fundac. Direct.	Brecha máx.
Chile	72,3 (n=100)	71,2 (n=56)	66,6 (n=88)	64,7 (n=91)	7,6
Colombia	82,3 (n=61)	79,3 (n=34)	79,4 (n=23)	77,6 (n=36)	4,7
Perú	78,3 (n=34)	81,9 (n=15)	80,2 (n=27)	77,6 (n=28)	4,3
México	73,7 (n=26)	70,9 (n=15)	66,0 (n=15)	67,8 (n=14)	7,7

N = 663 empresas. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: promedio simple del NHS Global de cada empresa; cada empresa pondera igual. La brecha máxima es la diferencia entre el arquetipo con mayor y con menor NHS dentro de cada país. En Perú y México varias celdas se acercan a las quince empresas, por lo que las diferencias entre arquetipos dentro de esos países deben leerse como indicativas.

Tabla 14. Colombia y Perú superan al promedio regional en los cinco pilares; México queda bajo la línea en todos

NHS promedio de las empresas participantes en cada pilar de Building Happiness, por país.

País	Bienestar	Compromiso	Valoración	Sostenib.	Liderazgo	NHS Global
Chile	67,0	72,7	60,7	65,0	69,2	67,4
Colombia	75,4	82,9	72,6	81,3	78,9	78,3
Perú	74,4	81,8	70,7	77,4	77,6	76,7
México	63,1	73,2	61,7	65,0	69,0	67,0
Regional	**70,1**	**77,0**	**65,7**	**71,5**	**73,2**	**71,9**

N = 1.211 empresas del ranking Building Happiness 2026. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026). Nota: a diferencia de las tablas 12, 13, 16 y 17, esta usa todas las empresas participantes y no solo las 663 que respondieron la Ficha de Contexto.

Tabla 15. Cada país se aleja del promedio regional por razones distintas

Preguntas de Building Happiness donde cada país más se aleja del promedio regional, en NHS y en puntos de brecha.

País	Fortalezas relativas	Debilidades relativas
Chile	Confianza en las personas (66,5; +1,7) · Apoyo y colaboración del equipo (85,0; +0,6) · Conciliación laboral-personal (69,4; -1,0)	Comunicación oportuna (49,0; -9,0) · Remuneración acorde al cargo (12,8; -8,7) · Feedback continuo (40,8; -8,7)
Colombia	Iniciativas medioambientales (75,2; +13,8) · Remuneración acorde al cargo (35,1; +13,5) · Comunicación oportuna (70,7; +12,7)	Confianza en las personas (63,6; -1,2) · Apoyo y colaboración del equipo (85,4; +1,0) · Autonomía en el trabajo (88,8; +2,0)
Perú	Comunicación oportuna (67,8; +9,8) · Mi opinión importa a otros (83,6; +9,6) · Cultura positiva y optimista (76,8; +7,6)	Necesidades básicas (80,0; 0,0) · Autonomía en el trabajo (87,2; +0,5) · Conciliación laboral-personal (72,1; +1,6)
México	Tareas desafiantes (76,7; -0,2) · Seguridad para admitir errores (89,1; -0,4) · Orgullo de pertenencia (84,1; -0,9)	Conciliación laboral-personal (59,4; -11,1) · Confianza en las personas (54,7; -10,1) · Iniciativas medioambientales (51,5; -9,9)

N = 1.211 empresas. Fuente: Encuesta Building Happiness (Buk, 2026). Nota: la brecha es la diferencia entre el NHS del país y el promedio regional en esa pregunta. En países bajo el promedio en casi todas las preguntas, las fortalezas relativas corresponden a aquellas donde menos se alejan.



Capítulo 3

Tabla 16. México lidera la adopción en cinco de las nueve políticas; Chile capacita a menos gente que el resto de la región

Porcentaje de empresas en el nivel de adopción alta de cada política, por país.

Política	Criterio	Chile	Col.	Perú	Méx.	Reg.
Com. Gerencia General	mensual o más	38%	32%	39%	46%	37%
Com. Gerentes de Área	mensual o más	66%	69%	73%	69%	68%
Comunicación de resultados	trimestral o más	20%	27%	24%	39%	24%
% colaboradores capacitados	más de 90%	28%	45%	42%	46%	36%
Team building	4+ veces al año	20%	33%	21%	19%	23%
Nivel DEI	avanzado/estratégico	20%	26%	15%	14%	20%
Mide y actúa brecha salarial	mide y actúa	23%	16%	12%	26%	20%
% acceso a teletrabajo	81-100% dotación	42%	42%	46%	56%	44%
Evaluación ascendente formal	sistemática	37%	54%	40%	54%	43%

N = 663 empresas; el n varía por política. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026).

Tabla 17. Comunicar los resultados del negocio es la única política que funciona en tres de los cuatro países

Efecto de cada política sobre el NHS Global, en puntos de NHS por desviación estándar, por país.

Política	Chile	Colombia	Perú	México	Regional
Comunicación de resultados	+2,84**	+2,83**	+2,75*	+2,57	+2,78***
Com. Gerencia General	+2,42**	+3,06**	+1,69	+1,01	+2,02***
Com. Gerentes de Área	+2,26**	+2,06*	-0,95	+2,40	+1,54**
% colaboradores capacitados	+2,70**	+0,36	+2,51	+1,66	+2,03***
Team building	+2,33**	+1,68	+0,79	+1,48	+1,79***
Nivel DEI	+1,45	+1,31	+0,40	+3,63	+1,49**
Mide y actúa brecha salarial	+1,54*	+1,28	+0,24	+0,70	+1,22**
% acceso a teletrabajo	+3,29**	-0,82	+0,18	+2,10	+1,67**
Evaluación ascendente formal	+2,31**	+2,01*	+0,05	+0,84	+1,89***

*N por país: Chile 335, Colombia 154, Perú 104, México 70. Fuente: Ficha de Contexto Organizacional (Buk, 2026). Nota: regresión MCO del NHS Global sobre cada política, controlando por tamaño, industria e índice de contexto financiero; el modelo regional agrega control por país. Significancia con corrección FDR: * q<0,05; ** q<0,01; *** q<0,001.*

Building Happiness

Sobre Building Happiness

Building Happiness es una iniciativa de Buk, en línea con nuestro propósito **de crear lugares de trabajo más felices**

En Buk sabemos bien que **lo más importante de toda organización son sus personas**, y que su felicidad tiene un impacto positivo a nivel personal, pero también en la cultura y productividad de la organización. Las personas felices son más creativas, colaborativas, comprometidas y tienen menores índices de estrés.

Estamos convencidos de que **el primer paso para gestionar la felicidad en las organizaciones es medirla continuamente**, y por eso creamos **Building Happiness, una encuesta anual que mide la felicidad de las personas** en base a 4 pilares: Bienestar, Compromiso, Valoración y Sostenibilidad.

Mediante el **Ranking Building Happiness**, reconocemos a las organizaciones con mayores índices de felicidad, y generamos una comunidad que comparte buenas prácticas, promoviendo así la mejora continua.

Building Happiness Personas es un reconocimiento único que visibiliza y celebra a quienes construyen lugares de trabajo más felices. Cada año, personas destacadas pueden ser reconocidas en seis categorías: Change Builder, Better World Builder, Innovation Builder, Community Builder, Legacy Builder y, como máxima distinción, Happiness Builder.

2021

Nace Building Happiness.
En su primera versión participan más de 100 clientes de Buk en Chile.

2022

Se amplía la convocatoria para que cualquier organización en Chile participe, incluso sin ser cliente de Buk.

2023

Building Happiness se internacionaliza, llegando a más de 500 organizaciones en Chile, Colombia y Perú.

2024

Se crea la **certificación** Building Happiness.

2025

Nos expandimos a México.

Se incorpora **Building Happiness Personas.**



4 Países
Chile, Perú, Colombia y México

+1.700
Empresas han medido su felicidad

+2.800.000
Encuestas a colaboradores

83%
Se declara feliz en su lugar de trabajo

building by Buk happiness

Sobre Building Happiness

Building Happiness by Buk es la única certificación en Latinoamérica que mide la felicidad organizacional en las empresas y reconoce a las personas que la construyen, impulsando el bienestar laboral a través de datos reales.

Nuestro propósito

Estamos convencidos de que el primer paso para gestionar la felicidad en las organizaciones es midiéndola.

Por esto, desde Building Happiness by Buk disponibilizamos una encuesta anual que mide la felicidad organizacional en base a 4 pilares: Bienestar, Compromiso, Valoración y Sostenibilidad

bh Empresas by Buk

Building Happiness Empresas:

Ofrecemos un diagnóstico de felicidad a las organizaciones y reconocemos a las que lideran en bienestar laboral. Además, generamos una comunidad que comparte buenas prácticas, promoviendo así la mejora continua.

Bienestar · Compromiso · Valoración · Sostenibilidad

bh Personas by Buk

Building Happiness Personas:

Visibilizamos a las personas que están impulsando la felicidad laboral día a día. Cada año, reconocemos a estas personas en torno a tres categorías:

Community Builders · Change Builders · Happiness Builders

buk Gestión de Personas