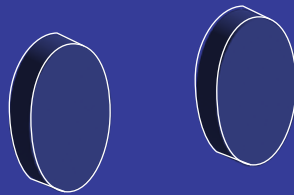


Felicidad Organizacional

¿Por qué invertir en felicidad es invertir en el negocio?

Agosto, 2025



CHILE

COLOMBIA

MÉXICO

PERÚ

•buk• Gestión de
Personas

nº 3

Contenidos



Introducción / P. 07



Sobre el estudio / P. 07 - P. 013

- 2.1.** / P.08
¿En qué consiste este estudio?
- 2.2.** / P.08 - P.09
Metodología
- 2.3.** / P.10 - P.11
Caracterización de la muestra
Building Happiness
- 2.4.** / P.12 - P.13
Caracterización Ficha de
contexto organizacional
- 2.5.** / P.14 - P.15
Cómo se mide la felicidad en este
estudio: la voz de los colaborado-
res y de las organizaciones.



Resultados / P. 19

- 
3.1. Capítulo 1. / P.21
Felicidad en los colaboradores
 - 3.1.1.** / P.22
Resultados generales de la
felicidad en los colaboradores
este 2025
 - 3.1.2.** / P.23- P.27
¿Qué tan distinta es la felicidad
de los trabajadores según su
edad, género y antigüedad en
la empresa?
 - 3.1.3.** / P.28 - P.29
¿Qué diferencia a los colabora-
dores felices de los no felices?

IV.



3.2. Capítulo 2. / P.31

Felicidad organizacional: una defensa frente al riesgo financiero

- **3.2.1.** / P.32
¿Puede la felicidad organizacional proteger a una empresa del riesgo financiero?
- **3.2.2.** / P.32
¿Qué empresas fueron consideradas y por qué?
- **3.2.3.** / P.33 - P.34
¿Qué es el margen de utilidad bruta y por qué lo usamos?
- **3.2.4.** / P.35 - 36
Cuando baja la felicidad, sube el riesgo financiero
- **3.2.5.** / P.36 - P.40
¿Puede la felicidad organizacional ser un factor que protege a las empresas frente al riesgo financiero?



3.3. Capítulo 3. / P.43

Rentabilidad del bienestar: cómo la felicidad organizacional se traduce en percepción de solidez financiera

- **3.3.1.** / P.44
Cómo influye la felicidad organizacional en la percepción de la situación financiera de las organizaciones
- **3.3.2.** / P.44 - P.45
Relación entre felicidad y solidez financiera
- **3.3.3.** / P.46 - P.47
¿Por qué la felicidad organizacional se asocia a empresas con mejor percepción de sus finanzas?
- **3.3.4.** / P.48 - 50
¿Qué factores predicen una percepción financiera sólida? Un modelo para aislar lo que realmente marca la diferencia

/ P.51

Programas de voluntariado: un compromiso que puede aumentar la felicidad organizacional

Conclusiones y recomendaciones / P.52

4.1 / P.52

Conclusiones

4.2 / P.53

Recomendaciones estratégicas para líderes organizacionales

Zoom por países / P.54 - P.59

Referencias / P.60



Resumen ejecutivo

En su tercera edición, el estudio de Felicidad Organizacional 2025 profundiza en la relación entre la felicidad organizacional y los desempeños de una organización, aportando evidencia concreta en un debate que muchas veces ha estado guiado por intuiciones o discursos sin respaldo.

A partir de la medición del ranking **Building Happiness**, el estudio recoge datos de **1.051 empresas y 117.807 trabajadores** de Chile, Colombia, México y Perú. Esta información se cruza con los datos de una **ficha organizacional** aplicada a las empresas participantes de Building Happiness, que permite vincular la felicidad con variables de percepción financiera, gestión e inversión en prácticas de bienestar.



Los resultados se organizan en tres capítulos, cada uno con un hallazgo central:

1 ¿Qué tan felices son los colaboradores?

El 83% de los colaboradores se declara feliz en su trabajo, pero existen brechas significativas según antigüedad y edad.

Aunque el nivel de felicidad es alto en promedio, se observa una caída clara entre las personas más jóvenes a partir del primer año en la empresa. Esta tendencia plantea desafíos para la retención, la gestión del talento emergente y el alineamiento generacional.

2 ¿Qué relación hay entre felicidad organizacional y riesgo financiero?

A medida que aumenta el nivel de felicidad organizacional (NHS), disminuye de forma sistemática la probabilidad de que una empresa se ubique entre el 10% con menor margen de utilidad bruta.

El análisis del margen de utilidad bruta muestra que la felicidad organizacional funciona como una señal temprana del desempeño financiero. A mayor NHS, menor probabilidad de pertenecer al grupo más vulnerable económicamente, incluso al controlar por tamaño e industria.

3 ¿Qué variables predicen una percepción de solidez financiera?

Estar en el Top 10 % de felicidad organizacional duplica la probabilidad de autoevaluarse como financieramente sólido.

En un modelo multivariable con más de 400 empresas, solo dos factores se asocian significativamente a una mejor solidez financiera percibida: la felicidad organizacional y contar con programas de voluntariado. Otras prácticas, pierden fuerza explicativa cuando se controlan en conjunto.



I.

Introducción

Desde 2021, en Buk hemos impulsado la medición de la felicidad en los lugares de trabajo de Chile, Colombia, México y Perú a través de la iniciativa de Building Happiness. Tenemos una convicción clara: medir el bienestar de las personas no es un gesto simbólico, es una forma de transformar la gestión organizacional desde adentro.

A lo largo de estos cinco años, más de mil empresas y cientos de miles de personas en Latinoamérica han respondido una misma pregunta: ¿Eres feliz en tu lugar de trabajo? Esa pregunta simple, sumada a 27 preguntas de bienestar, ha dado origen a Building Happiness, una de las mediciones de bienestar organizacional más completas de la región. Y hoy, con más de 117 mil trabajadores y 1.051 empresas participantes, damos un paso más profundo.

Este estudio se plantea una pregunta clave:

¿Qué relevancia tiene la felicidad organizacional para el desempeño de una organización?

Para responder esta interrogante combinamos dos fuentes de información:

- La encuesta de **Building Happiness**, que mide distintas dimensiones del bienestar organizacional.
- Una **ficha de contexto organizacional**, que recopila indicadores clave de gestión de personas, percepción financiera e inversión en bienestar.

En un contexto donde la evidencia que conecta personas y resultados financieros sigue siendo escasa, especialmente en Latinoamérica, este estudio busca aportar datos, hallazgos y casos que permitan tomar decisiones informadas. Por eso, está dirigido a líderes de personas, gerencias generales, tomadores de decisión y a todas las personas que forman parte del mundo laboral y se preguntan cómo construir entornos más humanos y sostenibles.

Para responder a este objetivo, este estudio se divide en tres capítulos. Primero, se abordan los resultados de felicidad organizacional a nivel de colaboradores. Luego, el segundo capítulo indaga en las relaciones entre la felicidad y el margen de utilidad bruta. Por último, el tercer capítulo aborda la asociación entre felicidad y percepción financiera de las organizaciones.

Sobre el estudio

2.1 ¿En qué consiste este estudio?

Desde 2021, Buk impulsa la medición del ranking Building Happiness, una encuesta en la que las empresas pueden inscribirse voluntariamente para evaluar los niveles de felicidad de sus colaboradores. Para hacerlo, se envía un cuestionario a los trabajadores de las organizaciones participantes, que incluye una serie de preguntas orientadas a medir la felicidad organizacional en base a cuatro pilares: bienestar, compromiso, valoración y sostenibilidad.

Además de estos datos, este año se envió una ficha de contexto organizacional, con el objetivo de ahondar en ciertas prácticas y características generales de la empresa.

Esta edición 2025 se construye con información proveniente de más de 1.000 empresas participantes y 117.807 colaboradores encuestados en Chile, Colombia, México y Perú. Con esta información, el estudio analiza cómo la felicidad organizacional se relaciona con la percepción de solidez financiera y el riesgo financiero, medido a través del margen de utilidad bruta.

2.2 Metodología

Fuentes de información
Este estudio se basa en dos fuentes principales de información:

Fuente	Encuesta Building Happiness	Ficha de contexto organizacional
Tipo de datos	Encuesta a colaboradores sobre bienestar, compromiso, valoración y sostenibilidad.	Cuestionario a líderes de RR.HH. sobre gestión de personas, inversión en bienestar y situación financiera.
Muestra	117.807 personas encuestadas.	424 organizaciones encuestadas.
Características clave	· Autoadministrada y voluntaria. · 28 ítems en escala Likert (1 a 5). · Tasa de respuesta: 56%.	· Un cuestionario por empresa. · Respondido por gerentes de RR. HH. u otro referente. · Autoadministrada y voluntaria. · Tasa de respuesta: 40%.
Período de análisis	10 de abril 2025 – 5 de junio 2025.	2 de mayo 2025 – 16 de junio 2025.

→ Análisis de los datos

- **Análisis descriptivo** para describir las características principales de la muestra, según variables de interés como país, generación, antigüedad en la organización, entre otras.
- **Pruebas de diferencia de medias para muestras** independientes, con el objetivo de identificar diferencias estadísticamente significativas entre diferentes grupos.
- **Regresión logística**, utilizada para modelar la relación entre empresas felices y:
 - Percepción de solidez financiera, junto con otras variables independientes para robustecer el modelo.
 - Riesgo financiero, junto con otras variables independientes (tamaño de empresa e industria).

→ Limitaciones y consideraciones

- Este estudio se basa en una muestra voluntaria de más de mil empresas interesadas en medir su felicidad organizacional, lo que implica cierto sesgo de autoselección, pues es probable que estas organizaciones ya estén comprometidas con prácticas de bienestar o en búsqueda activa de diagnóstico.
- Los análisis de percepción financiera, específicamente sobre la autoevaluación de solidez financiera, se realizaron sobre una muestra de 424 empresas. En paralelo, el análisis con datos financieros objetivos se concentró exclusivamente en el margen de utilidad bruta (a partir de cifras reportadas por las organizaciones) y se restringió a 96 empresas tras un proceso riguroso de limpieza y validación.
- Aunque los modelos estadísticos incluyen varios controles, no es posible generalizar los hallazgos a todo el universo empresarial. Aun así, los patrones observados entregan una señal clara: la felicidad organizacional no solo se vincula con una mejor experiencia interna, sino también con mayor percepción de solidez financiera y menor riesgo financiero.

2.3 Caracterización de la muestra Building Happiness

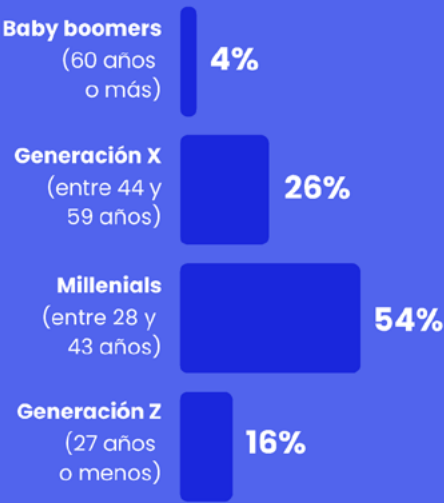




Distribución de los colaboradores según tamaño de empresa:



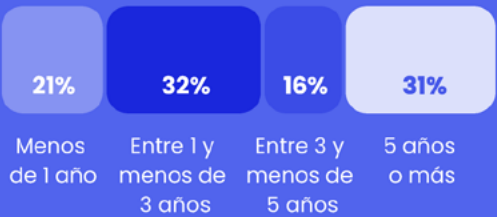
Edad



Género



Antigüedad en la empresa



2.4 Caracterización Ficha de contexto organizacional





2.5 Cómo se mide la felicidad en este estudio: la voz de los colaboradores y de las organizaciones.

 Desde el punto de vista de los colaboradores: colaboradores felices y no felices

En la medición de Building Happiness, que en 2025 fue aplicada a un total de 117.807 personas, se incluye la siguiente afirmación: “Soy feliz en mi lugar de trabajo”. Esta afirmación debía ser evaluada por los trabajadores en una escala del 1 al 5, donde 1 corresponde a “muy en desacuerdo” y 5 a “muy de acuerdo”.

Los resultados dan cuenta de que la gran mayoría se ubica en los niveles superiores de la escala. Esta distribución funciona como una brújula para el resto del capítulo: muestra cuán amplio es el terreno ya ganado en felicidad y, al mismo tiempo, señala dónde se concentran las oportunidades de mejora.

Cómo medimos felicidad en este estudio.

Distribución de respuestas a la pregunta “Soy feliz en mi lugar de trabajo” (%).





Desde el punto de vista de las empresas: Net Happiness Score

El Net Happiness Score (NHS) es el **principal indicador de felicidad organizacional en este estudio**. Se construye como un índice continuo en una escala del -100 al 100.

Particularmente **para este estudio, utilizamos únicamente la pregunta sobre qué tan felices se sienten los colaboradores en cada organización**. Esta variable se calcula del siguiente modo:



¡Stop!

En este estudio utilizamos el NHS construido a partir de la pregunta de felicidad, que es distinto al NHS global de Building Happiness.

Cómo medimos Felicidad Organizacional en este estudio (NHS):

NHS:

(Respuestas Positivas - Respuestas Negativas)

Total de Respuestas

x 100

En otras palabras, cada organización tiene un NHS, por lo que en la base se cuenta con los datos del NHS de 1.051 empresas, equivalente al número de organizaciones que participaron de BH.

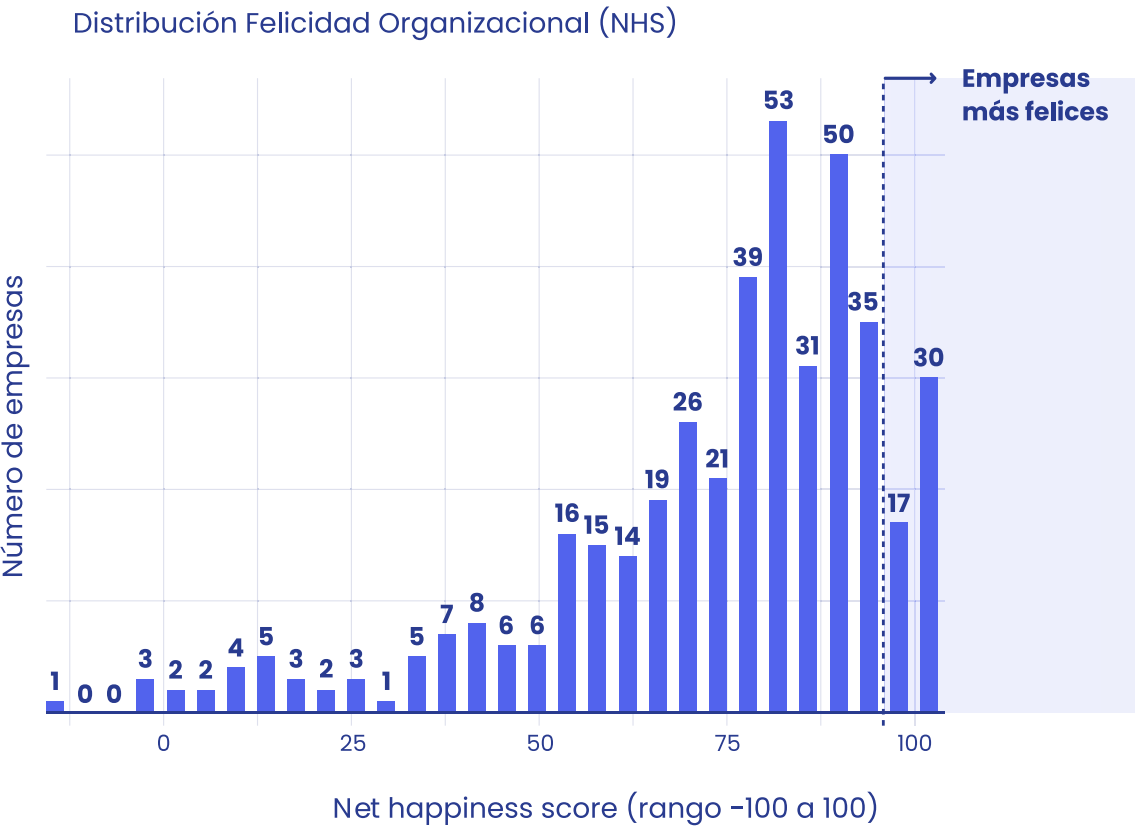
Los resultados muestran que la mayoría de las empresas se concentran en rangos medios-altos de felicidad, mientras que sólo una fracción minoritaria alcanza valores excepcionalmente elevados. Sin embargo, un grupo reducido de empresas destaca significativamente

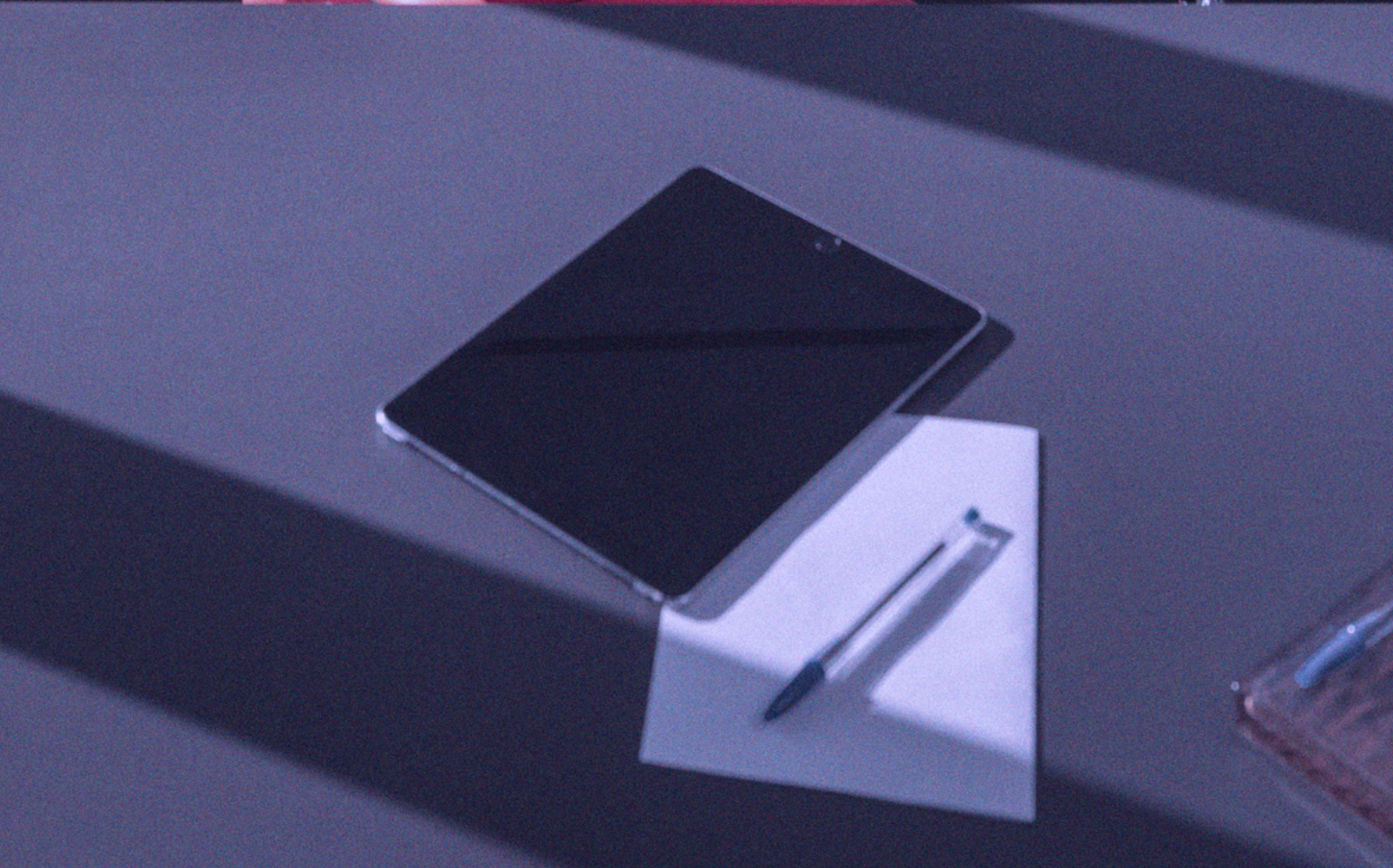
por encima del promedio. Por ello, **se definió el umbral analítico en el percentil 90, enfocándose en el 10% con mayores niveles de felicidad organizacional**.

Este enfoque, para identificar top performers, permite explorar con mayor precisión qué prácticas distinguen a quienes han logrado resultados sobresalientes en bienestar. A lo largo del capítulo, este subconjunto será denominado “empresas más felices” o Top 10% NHS, y será contrastado con el resto de la muestra en distintas dimensiones organizacionales.

Solo una minoría alcanza los niveles más altos de felicidad organizacional.

Distribución del Net Happiness Score (NHS) entre todas las empresas participantes. La línea punteada indica el percentil 90. N = 424.







III.

Resultados

Los resultados de este estudio muestran que el bienestar interno no solo mejora la experiencia laboral, sino que también se vincula con variables clave del desempeño financiero. A partir de datos de más de 1.000 empresas y 117 mil colaboradores en Chile, Colombia, México y Perú, este informe explora cómo la felicidad se relaciona con la percepción financiera, el margen de utilidad y las prácticas



Capítulo 1

Felicidad en los colaboradores

Una mirada a los resultados de Building Happiness 2025.



Capítulo 2

Felicidad organizacional: una defensa frente al riesgo financiero

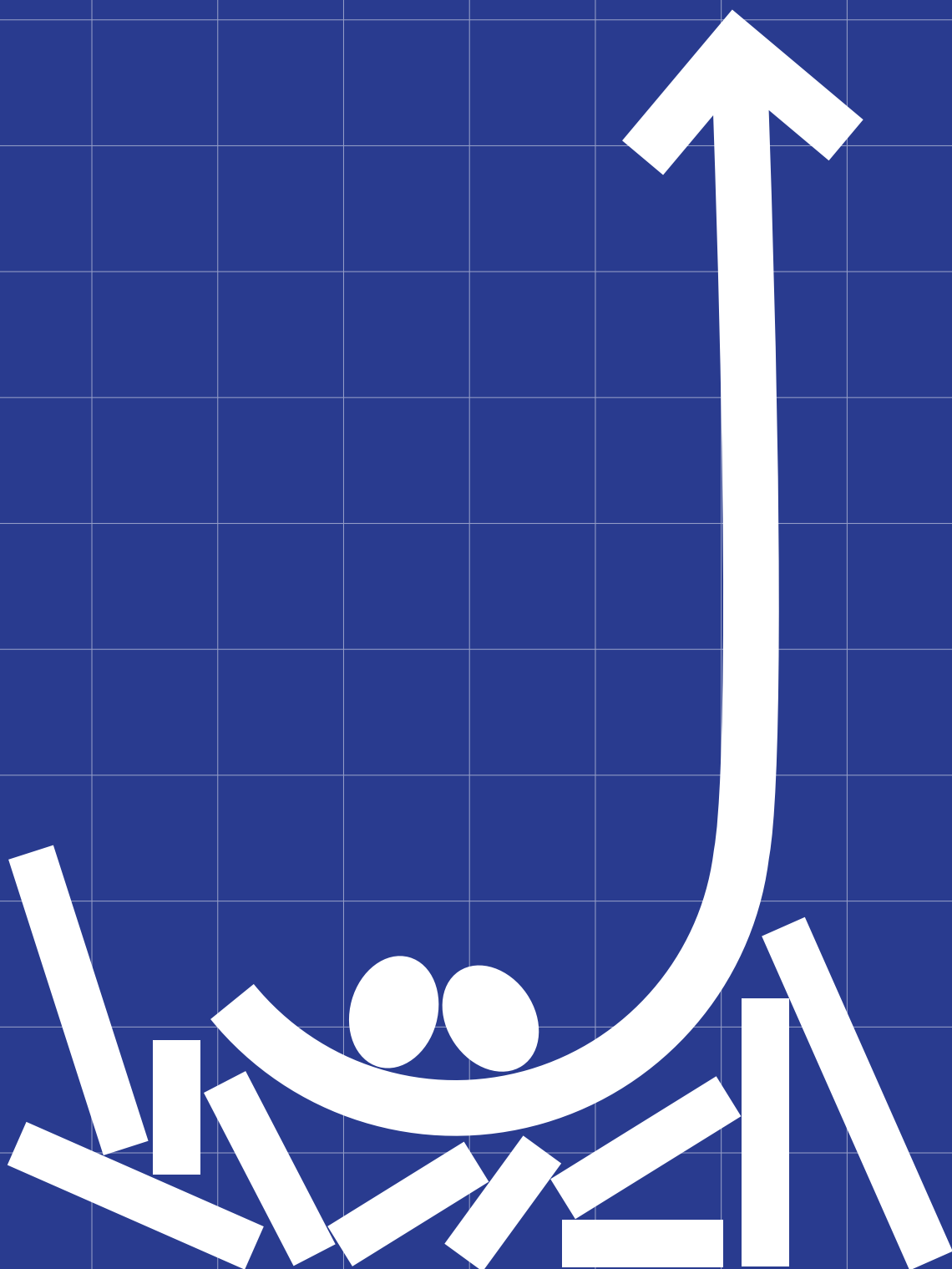
Una visión de cómo la felicidad se relaciona con el margen de utilidad bruta.



Capítulo 3

Rentabilidad del bienestar: felicidad organizacional y solidez financiera

Una mirada a cómo las empresas más felices también se perciben más financieramente sólidas.



3.1.

Capítulo 1:

Felicidad en los colaboradores

Una mirada a los resultados de
Building Happiness 2025

3.1.1

Resultados generales de la felicidad en los colaboradores este 2025

Organizaciones colombianas mantienen el liderazgo en felicidad organizacional

El 83% de los 117.807 colaboradores de Chile, Colombia, México y Perú medidos en 2025 declaró sentirse feliz en su lugar de trabajo.

Aunque el promedio latinoamericano subió dos puntos respecto a 2024, Colombia repite el primer lugar con un 89%, seguida de Perú (87%) y México (84%). Chile mostró un leve ascenso de un punto respecto a 2024 y sube a 79 %, pero continúa rezagado frente a sus pares regionales.

83%

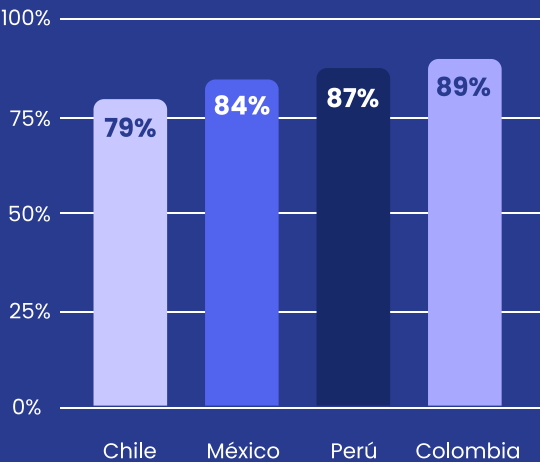
de los colaboradores declara ser feliz en su lugar de trabajo.

↑ +2 puntos respecto a 2024.

*En base a las empresas participantes de Building Happiness 2025.

Colaboradores felices: diferencias por países

Porcentajes de colaboradores que contestaron 4 o 5 en la escala Likert (“De acuerdo” y “Muy de acuerdo”) para la pregunta central de felicidad (“Soy feliz en mi lugar de trabajo”). N = 117.807.



Inclusión de México en la muestra

La edición de este año **incorpora por primera vez a México**, con una muestra de **7.334 colaboradores** encuestados en BH. Su resultado, de un **84%** de colaboradores felices, se ubica sobre el promedio general de BH y cercano al nivel de Perú. Esta incorporación aporta comparabilidad regional y abre la puerta a identificar prácticas exitosas en un mercado que comparte desafíos culturales similares, pero que opera bajo marcos regulatorios y económicos distintos.

3.1.2

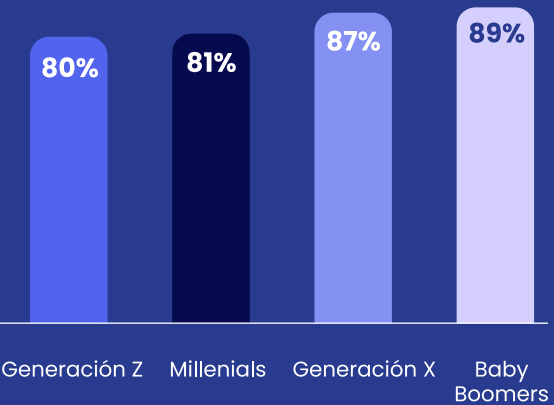
¿Qué tan distinta es la felicidad de los trabajadores según su edad, género y antigüedad en la empresa?

A mayor edad, mayor felicidad

Uno de los hallazgos más consistentes es la relación positiva entre edad y felicidad laboral: a medida que aumenta la edad de los colaboradores, también lo hace su nivel de bienestar. En 2025, el 89% de los Baby Boomers se declara feliz en su trabajo, seguidos por un 87% de la Generación X, 81% de los Millennials y 80% de la Generación Z. Esta progresión, consistente con los resultados del año anterior, sugiere que la experiencia acumulada, la estabilidad y una mirada más madura hacia el trabajo pueden estar asociadas a mayores niveles de satisfacción.

Se reafirma la tendencia de los años anteriores: a medida que aumenta la edad, también lo hace la felicidad

Distribución de colaboradores felices por generación (%). N = 117.807.



¿Quieres saber más?

En nuestro **Estudio de Talento Senior 2024** estudiamos en profundidad las realidades de cada generación en el trabajo



La felicidad no varía significativamente según el género

Si bien se observan leves diferencias entre países, en promedio, el **83% de las mujeres y el 83% de los hombres** declara ser feliz en su lugar de trabajo. Este hallazgo refuerza la evidencia previa que sugiere que el género, por sí solo, no es un predictor determinante del bienestar laboral (Hennekam & Bennett, 2017). En línea con estudios globales, nuestros datos muestran que hombres y mujeres reportan niveles similares de satisfacción en sus contextos organizacionales.

La felicidad laboral tiende a disminuir mientras más tiempo llevan las personas en la empresa, sobre todo en los jóvenes

Tras el primer año en la empresa, el porcentaje de colaboradores que se consideran felices en su lugar de trabajo disminuye significativamente en todas las generaciones, siendo la Generación Z la más afectada. Mientras los Baby Boomers y la Generación X mantienen niveles relativamente estables de felicidad (alrededor del 86%-89%) independientemente del tiempo en la empresa, los Millennials y especialmente la Generación Z presentan una caída más pronunciada a partir del segundo año.

Este patrón sugiere que la retención emocional y motivacional puede representar un mayor desafío para las generaciones más jóvenes, quienes tienden a tener expectativas más altas sobre propósito, desarrollo y bienestar en el trabajo (Gallup, 2023; Deloitte, 2024).



El efecto honeymoon–hangover

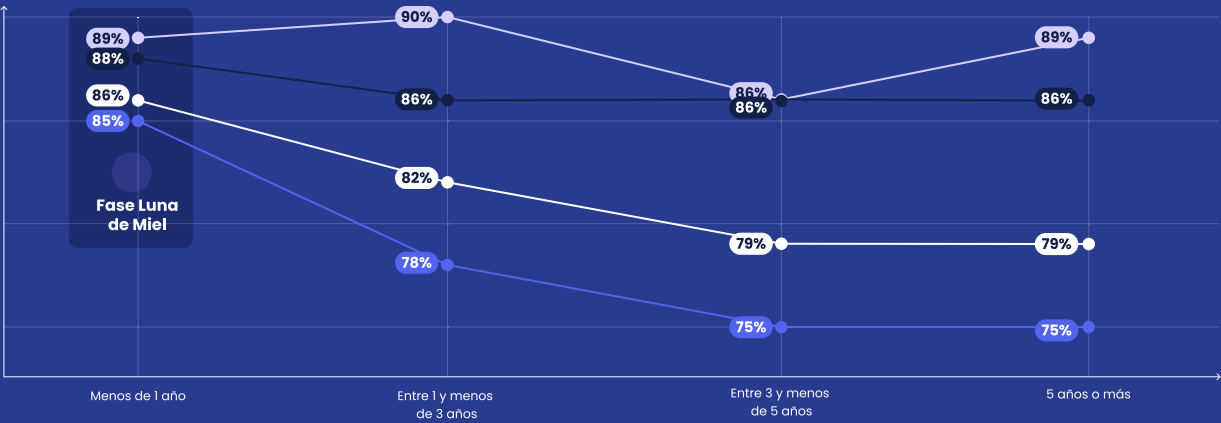
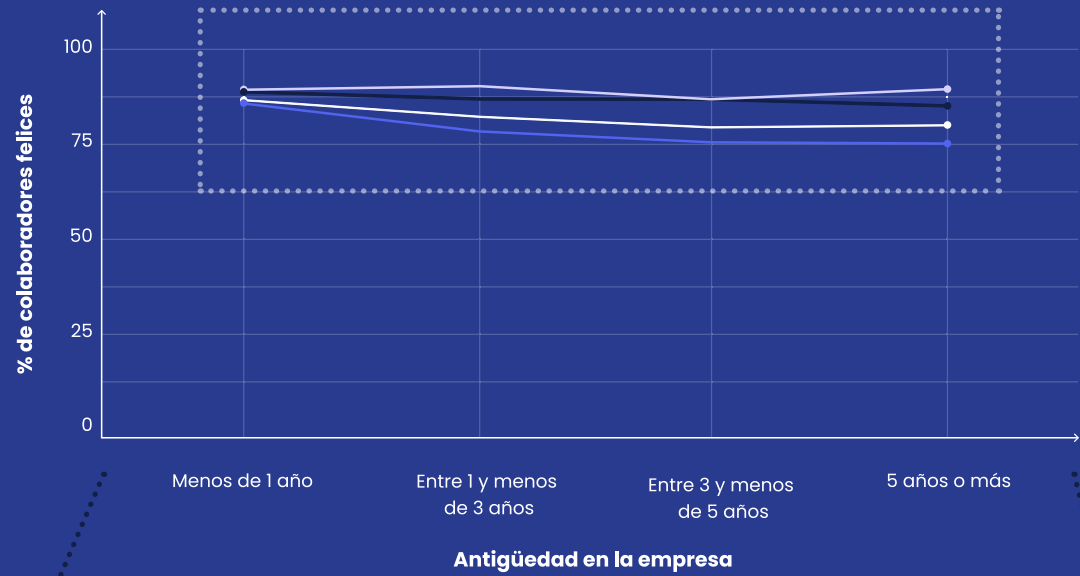
La disminución del bienestar posterior al primer año podría estar relacionada con un desajuste entre las promesas iniciales de la organización y la experiencia efectiva de desarrollo y reconocimiento.

Este fenómeno ha sido documentado en la literatura como el “efecto honeymoon–hangover”, el cual describe un patrón típico en el que los niveles de satisfacción laboral son altos al inicio de un nuevo empleo (fase honeymoon o “luna de miel”), pero tienden a disminuir con el tiempo, especialmente si las expectativas no se cumplen (fase hangover o “resaca”) (Boswell et al., 2005).

La antigüedad en la empresa afecta la felicidad de los colaboradores, sobre todo en las generaciones más jóvenes

Porcentaje de colaboradores felices según antigüedad en la empresa y generación. N = 117.807.

- Baby Boomers
- Generación X
- Millenials
- Generación Z



3.1.3

¿Qué diferencia a los colaboradores felices de los no felices?

Esta interrogante no sólo es legítima desde una perspectiva humana, sino también estratégica desde el punto de vista de la gestión organizacional.

Comprender las diferencias entre los grupos extremos ayuda a comprender a las personas más satisfechas con su experiencia laboral como a aquellas con mayor malestar y de esa manera identificar rutas de acción concretas y de alto impacto.

Las afirmaciones con mayor brecha

Al analizar los promedios de respuesta en cada una de las dimensiones evaluadas, **se identifican cinco en las que la diferencia entre personas felices y no felices fue más significativa**. Estos no son necesariamente los ítems mejor evaluados del estudio, sino aquellos donde la distancia entre grupos revela experiencias laborales diametralmente distintas.

1.

Política de reconocimiento

Las personas felices estuvieron más de acuerdo con la afirmación respecto a que en su organización hay políticas y prácticas asociadas al reconocimiento de su trabajo (4,07 en promedio), mientras que quienes no están felices, le asignaron una puntuación significativamente menor (2,13), generando una diferencia de 1,94 puntos, la más alta del estudio.
2.

Iniciativas de bienestar

Las personas felices ven y valoran activamente estos esfuerzos (4,09), mientras que quienes no están felices los consideran insuficientes o inexistentes (2,21).
3.

Oportunidades de desarrollo

La percepción sobre las oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente marca otra brecha relevante: una diferencia de 1,82 puntos, con un promedio de 3,98 en el grupo feliz y solo 2,16 entre quienes no están felices.
4.

Sentido de pertenencia

Quienes se declaran felices también se sienten profundamente identificados con su organización (4,56) a diferencia de quienes no son felices (2,8).
5.

Apoyo laboral y emocional

Finalmente, quienes se sienten felices en su trabajo también reportan recibir más apoyo emocional en su entorno laboral (4,16 vs. 2,43), lo que sugiere entornos relacionales más empáticos, colaborativos y contenedores.

¿Por qué importan estas diferencias?

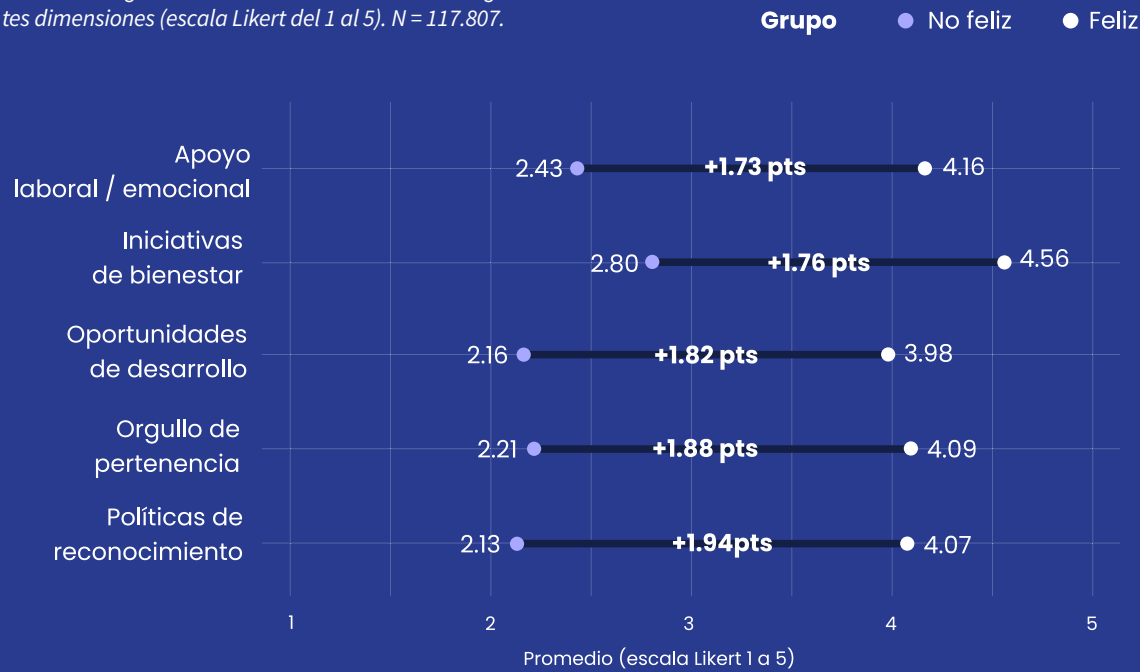
Estas brechas no solo son estadísticamente significativas, sino que reflejan con claridad cuáles son los aspectos que más critican quienes no son felices en sus trabajos: la falta de reconocimiento, pertenencia, desarrollo, bienestar y apoyo emocional.

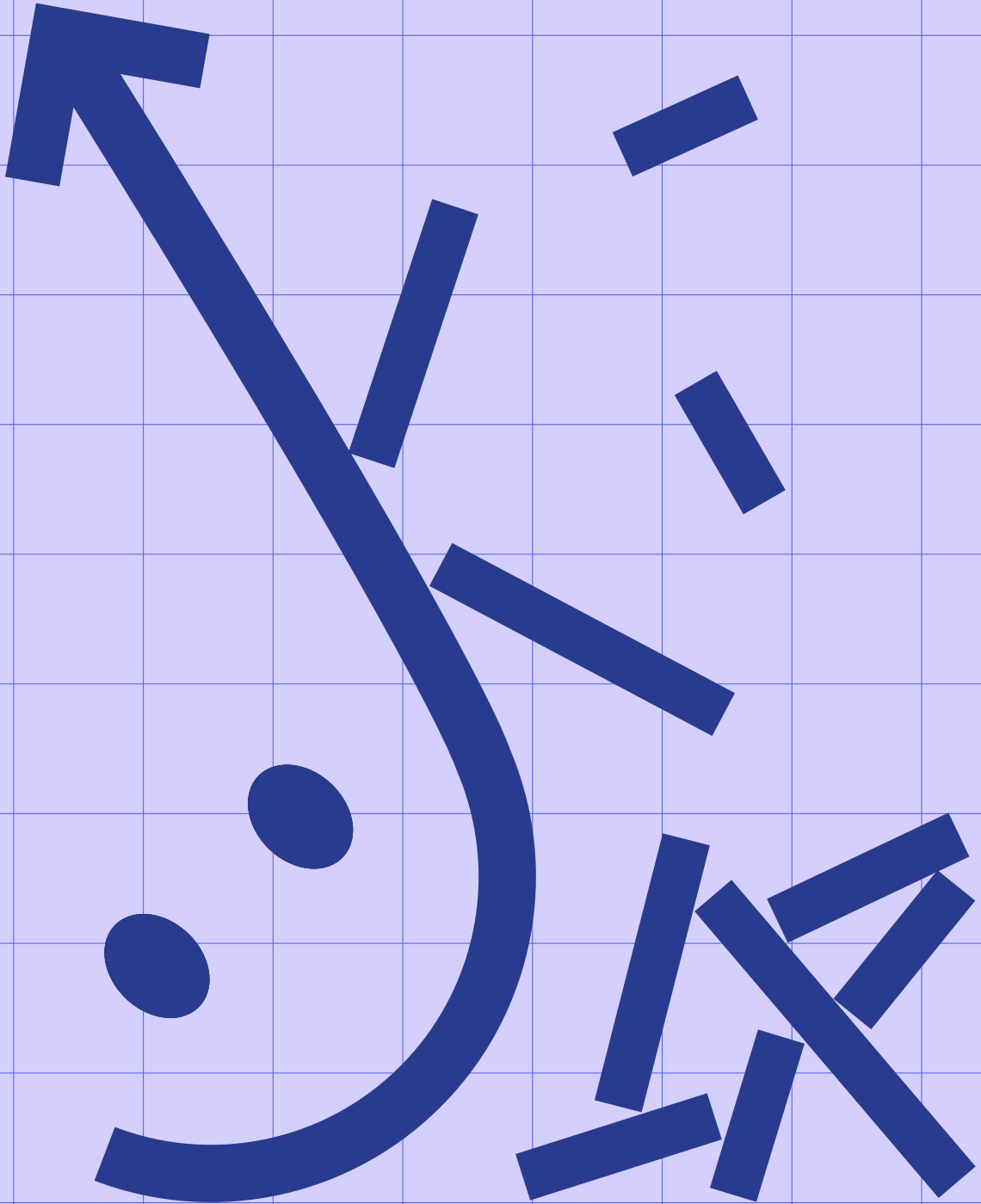
Más que señalar buenas prácticas en general, estos hallazgos permiten identificar los aspectos específicos que más contribuyen al bienestar (o malestar).

Enfocar ahí los esfuerzos no solo mejora el clima laboral, sino que responde directamente a lo que las personas realmente necesitan.

Afirmaciones que presentaron mayores diferencias significativas entre colaboradores felices y no felices

Promedios y sus diferencias, de las respuestas de los colaboradores según su nivel de conformidad con las siguientes dimensiones (escala Likert del 1 al 5). N = 117.807.





3.2.

Capítulo 2:

Felicidad organizacional: una defensa frente al riesgo financiero

Una visión de cómo la felicidad
se relaciona con el margen de
utilidad bruta

3.2.1

¿Puede la felicidad organizacional proteger a una empresa del riesgo financiero?

Este capítulo analiza si el nivel de felicidad dentro de una organización se relaciona con su **desempeño financiero**, medido a través del **margen de utilidad bruta** autorreportado por las empresas participantes de este estudio.

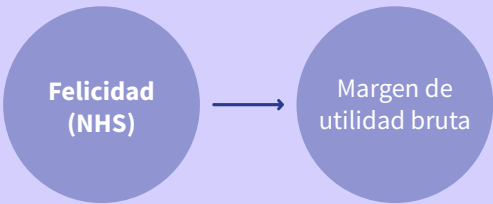
Este enfoque parte de una inquietud clave: **¿el bienestar de las personas tiene algún rol en evitar que una empresa caiga en riesgo financiero?**

La literatura en economía conductual y estudios organizacionales ha mostrado que ambientes laborales positivos se asocian con mayor productividad, menor rotación y resiliencia frente a entornos cambiantes. (Buk, 2024; Oswald, Proto & Sgroi, 2015; Achor, 2010; Cameron, 2012).

Pero aún existe poca evidencia concreta sobre la relación entre bienestar organizacional y desempeño financiero en empresas latinoamericanas, especialmente en métricas concretas como el margen bruto. Con ese objetivo, se construyó una base de datos que cruza los resultados del NHS de las empresas con indicadores financieros reportados directamente por las organizaciones en la Ficha de contexto organizacional, que se aplicó a las empresas que participaron de BH.

Este capítulo detalla el proceso de construcción de esa base, los criterios utilizados para definir y limpiar los indicadores, y los principales hallazgos al analizar la relación entre felicidad organizacional y desempeño financiero medido a través del margen de utilidad bruta.

Factores clave del capítulo:



3.2.2

¿Qué empresas fueron consideradas y por qué?

Como se muestra en la figura, el análisis parte de una depuración progresiva de los datos financieros reportados por **424 empresas participantes** de la Ficha de contexto organizacional. Solo un 40% entregó información válida, marcando un primer avance en la integración entre bienestar y desempeño económico.

Para asegurar la validez de los datos, se eliminaron casos con incongruencias contables, como ingresos, costos o activos negativos, y se aplicó winsorización entre los percentiles 1 y 99, con el fin de mitigar distorsiones por valores extremos.

La muestra final incluyó 96 empresas, una base acotada pero sólida para explorar la relación entre felicidad organizacional y margen de utilidad bruta, especialmente en un contexto donde este cruce de variables es aún poco explorado en la región.



Base original de datos

Ficha de contexto organizacional (aplicada a empresas participantes de BH)

424 empresas participantes, de las cuales un 40% proporcionó datos financieros



Limpieza de los datos

Se eliminan los ingresos, costos o activos negativos.

Se excluyen pasivos > activos



Winsorización

Se acotan márgenes extremos entre percentil 1 y 99



Muestra final utilizada

96 empresas válidas

3.2.3

¿Qué es el margen de utilidad bruta y por qué lo usamos?

Qué es el margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta indica qué proporción de los ingresos se mantiene en la empresa después de cubrir los costos directos de operación (producción o prestación de servicios). En otras palabras, representa cuánto valor logra capturar una organización a partir de su actividad operativa base.

Margen de
utilidad bruta

=

(Ingresos - Costos directos)

Ingresos

x 100

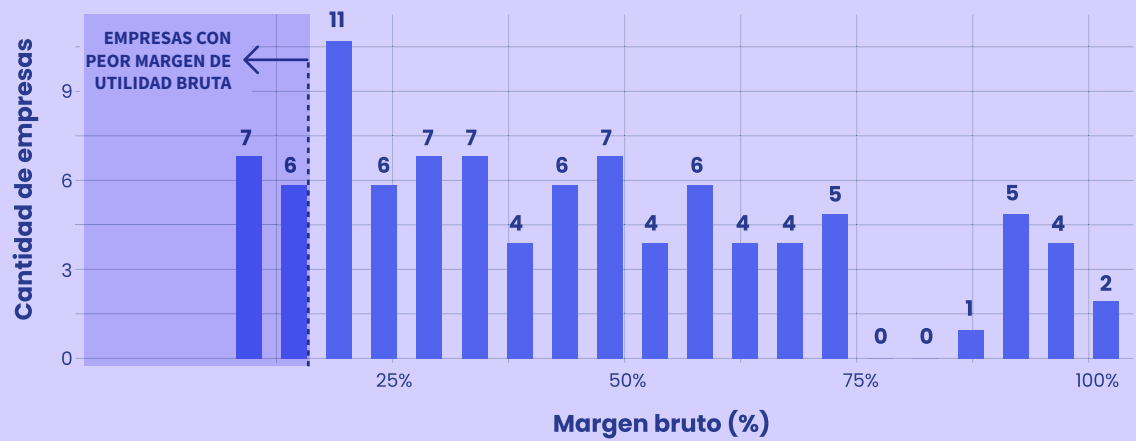
A diferencia de indicadores más amplios, como el EBITDA o la utilidad neta, el margen bruto entrega una señal más directa sobre la eficiencia operativa, ya que no está influido por decisiones de gasto administrativo o financiero. Al expresarse como porcentaje de los ingresos, permite además comparar empresas de distintos tamaños.

Distribución del margen de utilidad bruta en la muestra

La figura muestra la distribución del margen de utilidad bruta entre las empresas participantes del estudio. La mayoría presenta márgenes entre el 20% y el 60%, lo que indica que, tras cubrir sus costos directos, conservan entre dos y seis de cada diez dólares vendidos.

La eficiencia operativa varía ampliamente entre empresas

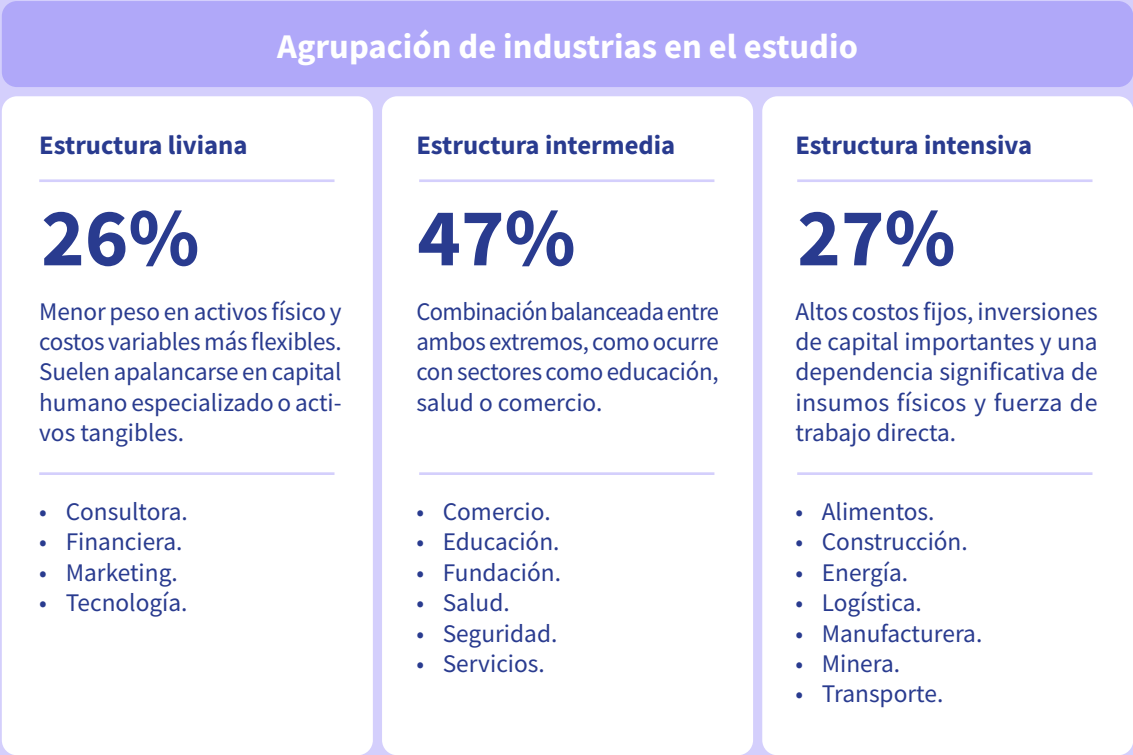
Distribución del margen de utilidad bruta. N = 96.



Agrupación por industrias

Este patrón se alinea con benchmarks internacionales: por ejemplo, según NYU Stern School of Business, sectores como software y servicios profesionales suelen exhibir márgenes brutos por sobre el 70%, mientras que rubros como el comercio minorista o la manufactura tienden a oscilar entre el 20% y el 40% (Damodaran, 2024).

Dado este rango de variación, una decisión clave de este capítulo fue clasificar a las empresas según su estructura de costos operacionales. Para ello, se agruparon en tres grandes categorías, siguiendo referencias del Banco Central de Chile, el INE (CIU 4) y estudios previos sobre análisis estructural de empresas (Porter, 1985; OCDE, 2017). Esta diferenciación responde a factores como la intensidad de los costos fijos y variables, el grado de dependencia de infraestructura física o capital humano, y la complejidad operativa de cada sector.



3.2.4

Cuando baja la felicidad, sube el riesgo financiero

Más felicidad, mayor margen bruto

Aunque el margen de utilidad bruta es una métrica financiera, sus conexiones con la cultura y el bienestar interno parecen más profundas de lo que se podría pensar. Para comenzar a explorar esa relación, analizamos cómo se comporta el índice NHS según el margen de utilidad bruto.

La primera señal es clara: las organizaciones donde los colaboradores reportan mayores niveles de felicidad tienden a tener mejores márgenes de utilidad bruta. En concreto, aquellas que se encuentran en el 10% con menor margen reportan un NHS promedio de 61 puntos, significativamente por debajo del promedio del resto de las empresas (78 puntos).

Esta diferencia no solo es estadísticamente significativa, sino que también permite interpretar que el bienestar interno podría jugar un rol en explicar estas diferencias. Sabemos que colaboradores felices suelen tener mejor llegada con clientes, lo que puede traducirse en mayores ingresos, y generar menos costos asociados a rotación, reemplazos y ausentismo.

Por eso, aunque no afirmamos una relación causal directa, los datos refuerzan una hipótesis central de este estudio: **invertir en felicidad organizacional no solo mejora la experiencia laboral, también puede anticipar mejores resultados financieros.**



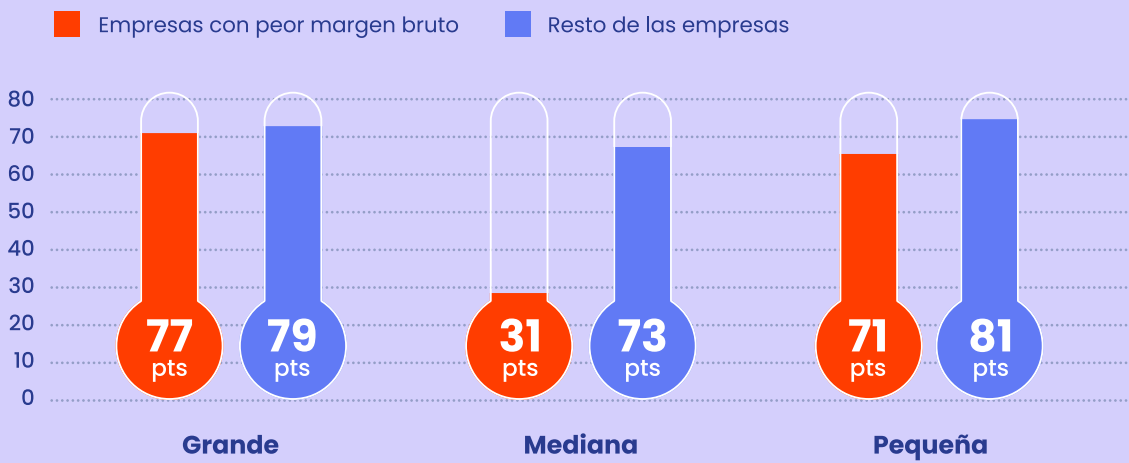
La diferencia también aparece al observar el tamaño de la organización

Podemos observar que en los tres grupos, las empresas con peor margen bruto también muestran menores niveles de felicidad:

- La brecha más marcada se observa en las medianas: es donde se observa la mayor brecha. Aquellas que tienen bajo margen presentan un NHS promedio de apenas 31 puntos, frente a 73 puntos en las que tienen mejores resultados operativos.
- En empresas grandes y pequeñas la diferencia es más moderada, pero el patrón se mantiene: el bajo desempeño financiero se asocia con menores niveles de bienestar organizacional.

Empresas medianas son las con mayor diferencia en su felicidad según su desempeño en el margen bruto

Promedios de NHS para cada grupo a partir del tamaño de la empresa. N = 96.



3.2.5

¿Puede la felicidad organizacional ser un factor que protege a las empresas frente al riesgo financiero?

Los análisis anteriores mostraron una diferencia clara en los niveles de felicidad organizacional entre empresas con distintos desempeños operativos. Pero, ¿esa diferencia también implica un menor **riesgo financiero concreto**?

Para responder esta pregunta, estimamos un modelo de regresión logística que evalúa **la probabilidad de que una empresa pertenezca al 10% con peor margen bruto (bottom 10%)** según su nivel de felicidad organizacional.

El modelo de regresión logística fue ajustado controlando por dos variables estructurales clave:

- El **tamaño de la empresa** (pequeña, mediana o grande).
- La **industria** de las empresas, segmentada según sus estructuras de costos.

De todas las variables incluidas, **la única con un efecto estadísticamente significativo ($p < 0,03$) fue el índice de felicidad organizacional (NHS)**. Esto sugiere que el bienestar interno tiene un efecto independiente y robusto sobre la probabilidad de caer en el riesgo financiero.

Un escudo invisible: cómo la felicidad organiza y reduce el riesgo financiero

Por cada punto adicional de NHS, la probabilidad relativa de caer en el peor décil de margen bruto disminuye un 4%.



La felicidad organizacional como escudo frente al abismo financiero

Esta ilustración representa visualmente el hallazgo central del modelo: **a mayor nivel de felicidad organizacional (NHS), menor es el riesgo de que una empresa caiga en un escenario de bajo desempeño financiero.**

La escena muestra una empresa al borde de un acantilado simbólico, donde el fondo representa el “riesgo financiero”: el 10% de empresas con peor margen de utilidad bruta. Sin embargo, **entre la empresa y el abismo aparece una barrera que la detiene:** esa barrera es la felicidad organizacional.

El análisis estadístico confirma este efecto protector: **por cada punto adicional de NHS, la probabilidad relativa de caer en el peor décil de margen bruto disminuye en un 4%.** Esto significa que el bienestar interno no solo mejora la experiencia laboral, **sino que actúa como un factor estadístico asociado a menor vulnerabilidad financiera.**

El gráfico de la página 39 nos permite observar de forma más intuitiva un hallazgo crucial del estudio: **a medida que aumenta el nivel de felicidad organizacional (NHS), disminuye de forma sistemática la probabilidad de que una empresa se ubique entre el 10% con menor margen de utilidad bruta.**

Esta relación, modelada con una regresión logística, se presenta aquí a través de una curva suavizada acompañada por una banda sombreada que representa la **zona de “riesgo financiero estimado”**. Esa zona funciona como una metáfora visual:

- Cuando una empresa tiene niveles bajos de NHS (por ejemplo, entre 0 y 25 puntos), se sitúa sobre una **superficie inestable**, con probabilidades cercanas al 45% de encontrarse entre las menos rentables de la muestra.
- Por el contrario, al superar los 75 puntos de NHS, **la empresa “asciende” fuera de esa zona de riesgo**, reduciendo su probabilidad a menos de un 5%.

Lo interesante es que el efecto de la felicidad organizacional **no es lineal**: los mayores beneficios se observan en los tramos inferiores del NHS, lo que refuerza la idea de que **intervenir el bienestar organizacional en contextos críticos puede ser especialmente relevante**. Dicho de otra forma, elevar un NHS desde 25 a 50 tiene un impacto proporcionalmente mayor que subirlo de 75 a 90.

Además, este efecto se mantiene **controlando por el tamaño de la empresa y su estructura de costos**, lo que confirma que no se trata de una simple correlación espuria. La felicidad organizacional no solo está asociada con percepciones internas más positivas, sino que también puede representar un **factor protector real frente a escenarios de bajo desempeño operativo**.

“

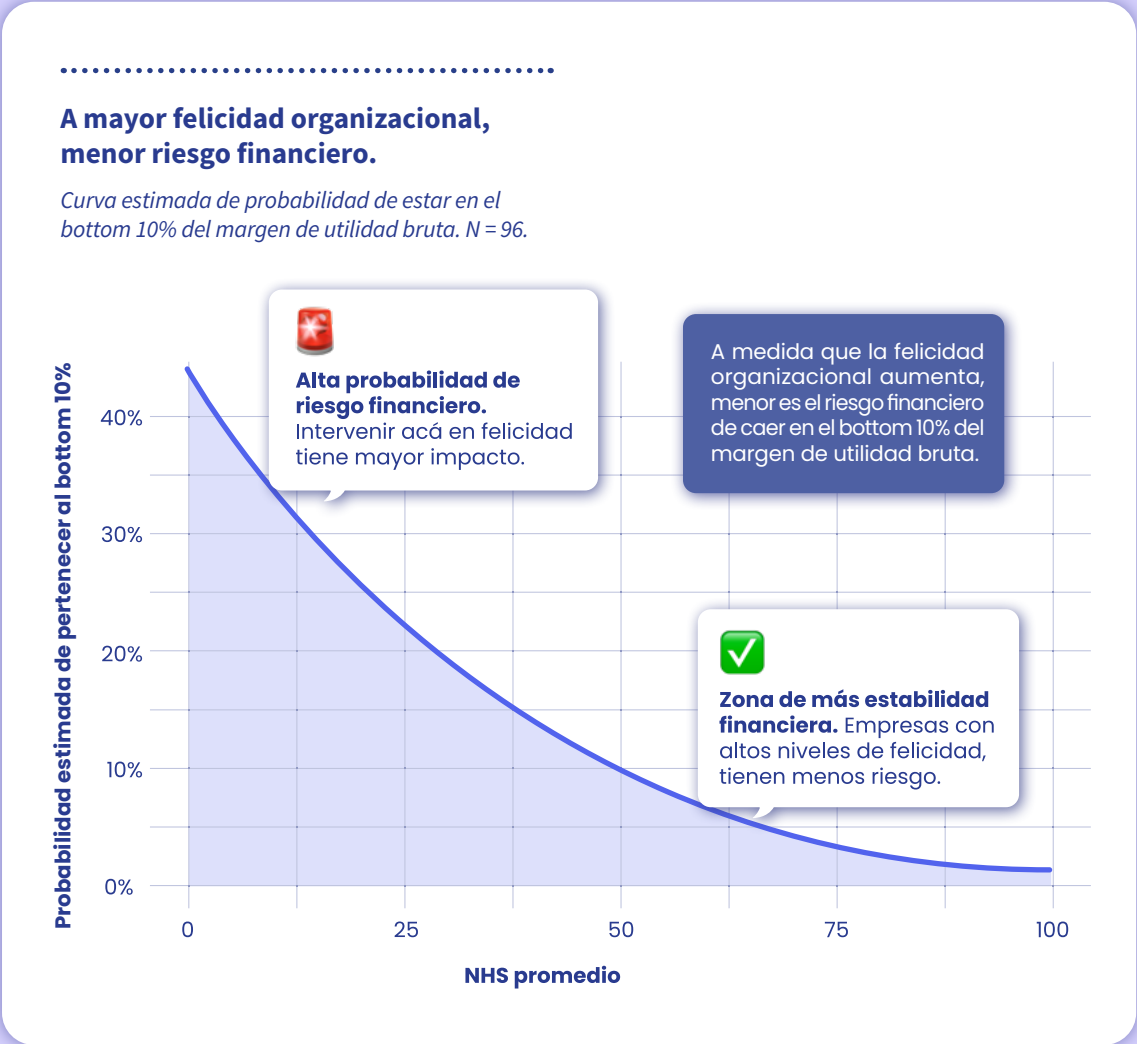
En lo personal, creo que tener equipos/colaboradores altamente felices y conectados con la cultura y los valores de la empresa, permite que estos tomen constantemente decisiones que crean valor y generan impacto para toda la organización. Por otro lado, altos niveles de felicidad facilitan desarrollar el talento interno y atraer a los mejores candidatos, generando equipos de excelencia.

La combinación de estos factores se traduce naturalmente en mejores resultados financieros, especialmente en el largo plazo, por lo que conceptualmente me hace mucho sentido la relación que pueda existir entre felicidad y diferentes indicadores.



Felipe Anwandter,
CFO Buk.

”



Este hallazgo tiene implicancias estratégicas para líderes organizacionales: **invertir en bienestar no es solo una política interna o una declaración cultural, es una decisión financiera inteligente.**

Por esto, medir la felicidad organizacional no es solo una buena práctica: es una decisión estratégica.

Los datos muestran que conocer el bienestar interno puede ayudarte a anticipar riesgos, fortalecer tu cultura y tomar decisiones más informadas. Participar en Building Happiness te permite obtener un diagnóstico confiable, compararte con otras organizaciones de tu industria y avanzar con acciones concretas.

¿Por qué el vínculo entre percepción financiera y felicidad?

Dado que la felicidad organizacional en este estudio se mide desde la perspectiva de los trabajadores (promedio de respuestas a “¿Eres feliz en tu lugar de trabajo?”) y la percepción financiera desde la mirada de una persona clave en la empresa (como gerencia o RR. HH.), lo que se observa es un cruce interesante entre el sentir colectivo y la evaluación estratégica.

En culturas organizacionales donde las personas se sienten felices, es más probable que se generen ambientes de mayor claridad, eficiencia, retención y sentido compartido. Estas condiciones no solo mejoran el día a día laboral, sino que impactan la percepción general de estabilidad y solidez económica.

Lo que han dicho versiones anteriores de este estudio sobre la relación de la felicidad con el negocio

En coherencia con esta evidencia internacional, los datos de Building Happiness 2024 demostraron que la felicidad en el trabajo trasciende el bienestar individual y se refleja en métricas duras del negocio.

El año pasado, se encontró lo siguiente:

- En promedio las empresas que tienen menos de un 60% de colaboradores felices presentan **9,4 puntos porcentuales más de rotación y 2,7 puntos porcentuales adicionales de renuncia**, en comparación con una organización que tiene más del 90% de sus colaboradores felices.

Dicho de otro modo, **invertir en felicidad organizacional es invertir en retención, continuidad operativa y, por extensión, en productividad sostenible.**

En otras palabras, las **empresas más felices tienden a operar con una cultura organizacional más saludable y proactiva**, que probablemente facilita una gestión más efectiva y estratégica de los recursos humanos y financieros.

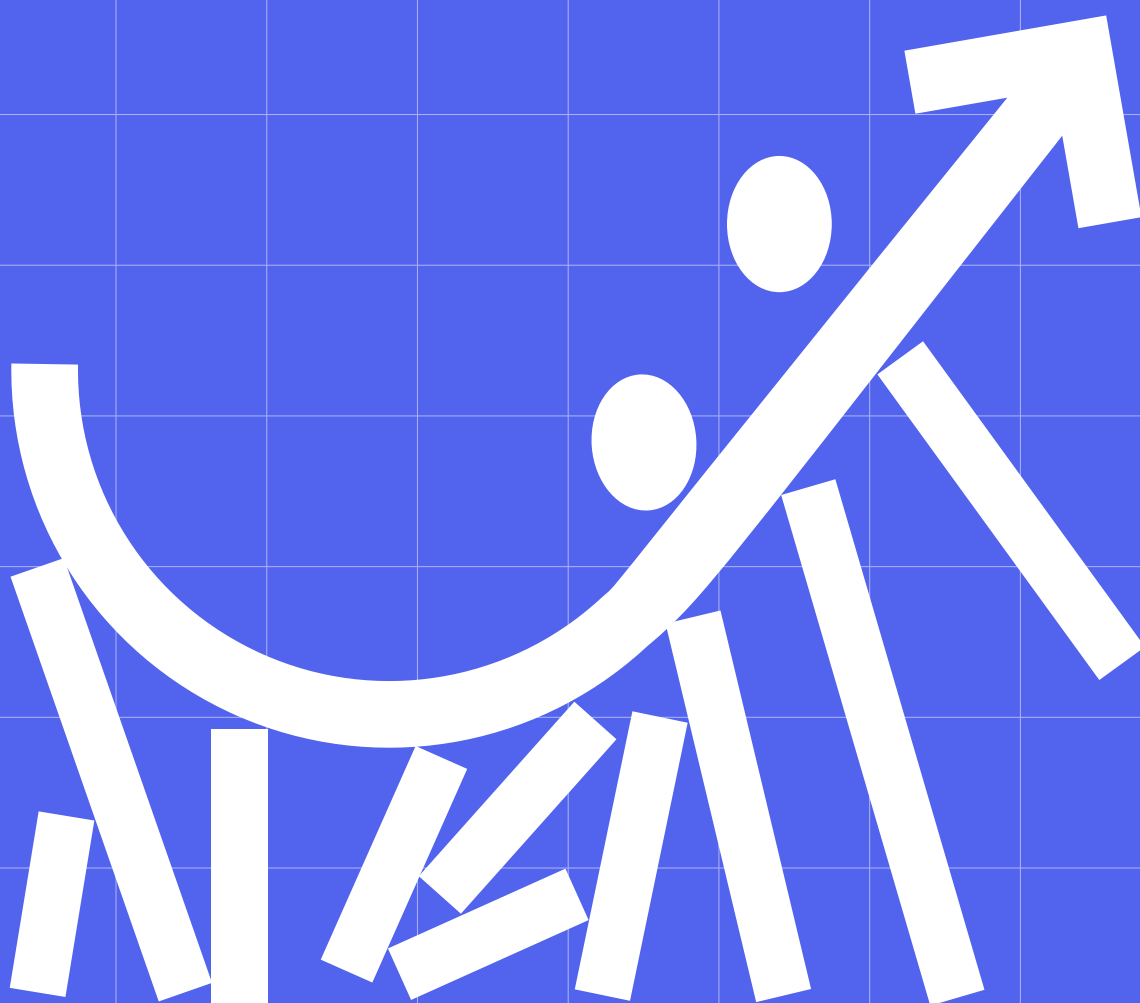


¿Qué viene primero, el huevo o la gallina?

¿Las organizaciones se perciben como financieramente excelentes porque son felices, o son felices porque se perciben como exitosas?

Aunque no podemos establecer causalidad directa con los datos disponibles, los patrones observados respaldan la idea de que la felicidad organizacional **no es un lujo posterior al éxito**, sino una palanca que puede habilitarlo.





3.3.

Capítulo 3:

Rentabilidad del bienestar: felicidad organizacional y solidez financiera

Una mirada a cómo las empresas más felices también se perciben más financieramente sólidas.

3.3.1

Cómo influye la felicidad organizacional en la percepción de la situación financiera de las organizaciones

Si bien la felicidad organizacional fue durante años considerada un concepto abstracto, hoy existe evidencia robusta sobre su impacto tangible en los resultados del negocio. Estudios experimentales como los de Oswald et al. (2015), junto con análisis globales de Gallup (2023), muestran que los equipos con altos niveles de bienestar registran mayor productividad, menor rotación y un compromiso organizacional superior.

Más aún, un metaanálisis de la Universidad de Oxford realizado en 2009 —que abarcó 339 estudios y 1,9 millones de empleados— confirmó una correlación positiva y significativa entre bienestar, lealtad del cliente y rentabilidad de la unidad de negocio.

En el plano bursátil, Edmans (2011) demostró que las compañías incluidas de forma sostenida en la lista “100 Best Companies to Work For” superan a sus pares en 2–3 puntos porcentuales de rentabilidad accionaria anual. Complementariamente, la última meta-evaluación de Gallup (2023) sobre 112.000 unidades de negocio indica que los equipos situados en el cuartil superior de compromiso obtienen un 23 % más de rentabilidad que aquellos en el cuartil inferior.

En conjunto, estos hallazgos posicionan la felicidad organizacional no como un gasto discrecional, sino como un motor estratégico del desempeño empresarial.

Este capítulo analiza cómo la felicidad influye en la percepción de la situación financiera de las organizaciones. Para ello, se realizan una serie de análisis descriptivos y regresiones.

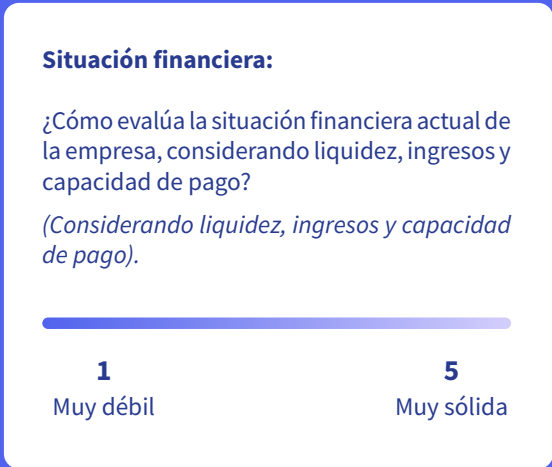
Factores clave del capítulo:



3.3.2

Relación entre felicidad y solidez financiera

Una pregunta central en este estudio es si existe relación entre el bienestar organizacional y la percepción que tienen las empresas sobre sus finanzas. Para ello, se analizó una pregunta clave incluida en la Ficha de contexto organizacional:



Un primer acercamiento a la relación entre felicidad organizacional y solidez financiera se evidencia al observar la distribución de la solidez financieras entre las empresas que forman parte del Top 10% en Net Happiness Score (NHS) y aquellas que no lo están. El gráfico muestra una diferencia clara y significativa: el 29% de las empresas más felices declara estar en el nivel más alto de situación financiera ("muy sólida"), frente al 20% del resto de las empresas.

Estas diferencias sugieren que la felicidad organizacional no solo refleja un buen clima interno, sino que también puede ser una señal de solidez estructural. En otras palabras, las organizaciones que reportan altos niveles de bienestar parecen operar en contextos donde también existe una mirada positiva hacia su capacidad financiera.

Empresas con altos niveles de felicidad reportan mayor solidez financiera

Distribución porcentual de solidez financiera según si la organización pertenece al Top 10% NHS o no. N = 424.

● % no sólidas financieramente ● % sólidas financieramente



Empresas más felices



Resto de las empresas

3.3.3

¿Por qué la felicidad organizacional se asocia a empresas con mejor percepción de sus finanzas?

Los datos han mostrado una asociación clara: las organizaciones con mayores niveles de felicidad entre sus colaboradores tienden a autoevaluarse también como financieramente más sólidas. Pero, ¿por qué ocurre esto?

Una posible explicación radica en las **prácticas de gestión que acompañan a la felicidad organizacional**. Para explorarlo, analizamos seis prácticas comunes relacionadas con el cuidado de personas y comparamos su presencia en empresas que se declaran con una situación financiera **sólida** versus aquellas que no.

El patrón es consistente: **las empresas con mejor solidez financiera reportada implementan más prácticas en pos del bienestar laboral**. Por ejemplo, un 67 % de las empresas financieramente sólidas declara tener programas de liderazgo activos, frente al 53 % del resto de la muestra. Algo similar ocurre con las actividades de team building y el voluntariado formal.

Por el contrario, iniciativas más relacionadas con la gestión de personas y temas financieros, tales como las políticas de remuneraciones o el sistema de beneficios, no son estadísticamente significativas en marcar una diferencia entre las empresas con los mayores niveles de percepción financiera vs. el resto.



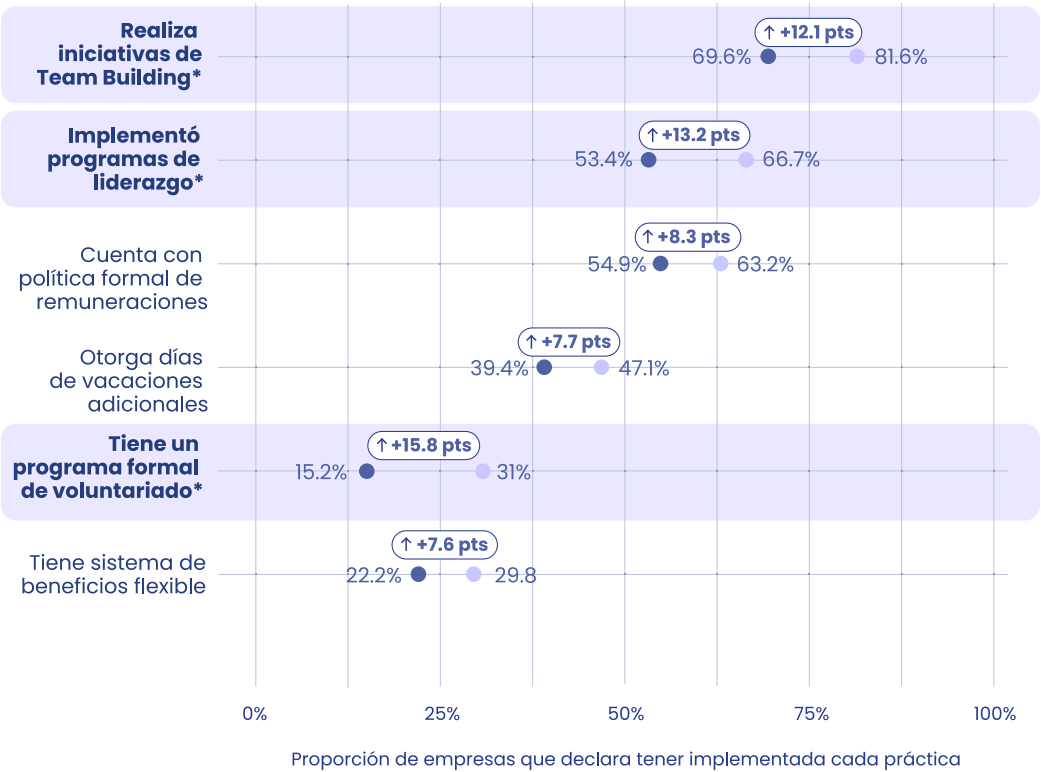
.....

Qué hacen distinto las empresas financieramente más sólidas: el foco en las prácticas de bienestar

Distribución porcentual de empresas que declaran implementar cada práctica de gestión, según su autoevaluación de situación financiera. N = 424

* Las dimensiones destacadas tienen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos.

● Empresas no sólidas ● Empresas sólidas



3.3.4

¿Qué factores predicen una percepción financiera sólida? Un modelo para aislar lo que realmente marca la diferencia

Con el objetivo de comprender qué prácticas de gestión y condiciones laborales están asociadas a una mejor salud financiera percibida, se estimó un modelo de regresión logística multivariable.

El modelo permite calcular **Odds Ratios (OR)**, que representan la razón de probabilidades de que una empresa pertenezca al grupo de excelencia financiera en función de la presencia de cada práctica, manteniendo constantes las demás variables del modelo. Un $OR > 1$ indica una mayor probabilidad de pertenecer al grupo objetivo cuando la práctica está presente; un $OR < 1$ indica lo contrario. Solo se consideran estadísticamente significativos aquellos resultados con $p < 0.05$. L

Principales hallazgos

1. Felicidad organizacional como predictor significativo

Las empresas que se encuentran en el **Top 10% de felicidad organizacional** tienen **2,08 veces más probabilidades** de autoevaluarse en el nivel más alto de situación financiera, en comparación con el resto. Este resultado es consistente con literatura previa que sugiere una relación positiva entre bienestar laboral y desempeño económico (Oswald et al., 2015; Gallup, 2023). Estos estudios muestran que ambientes laborales más felices se asocian con mayor productividad, menor ausentismo y mejores resultados financieros, en línea con lo observado en este análisis.



2.

Voluntariado corporativo como mecanismo de diferenciación

Otra variable significativa es la existencia de **programas de voluntariado**, que aumentan en **2,13 veces** las probabilidades de reportar solidez financiera. Este resultado puede parecer contraintuitivo a primera vista, dado que el voluntariado suele considerarse una política de “bajo retorno”. Sin embargo, evidencia emergente sugiere que las actividades de voluntariado estructuradas fortalecen el sentido de propósito, mejoran la cohesión de equipo y refuerzan la reputación organizacional (Points of Light, 2022). Estas condiciones, en conjunto, pueden contribuir a una cultura de alto compromiso que apoya tanto el bienestar interno como los resultados financieros.

3.

La felicidad pesa más que las prácticas de gestión en la excelencia financiera

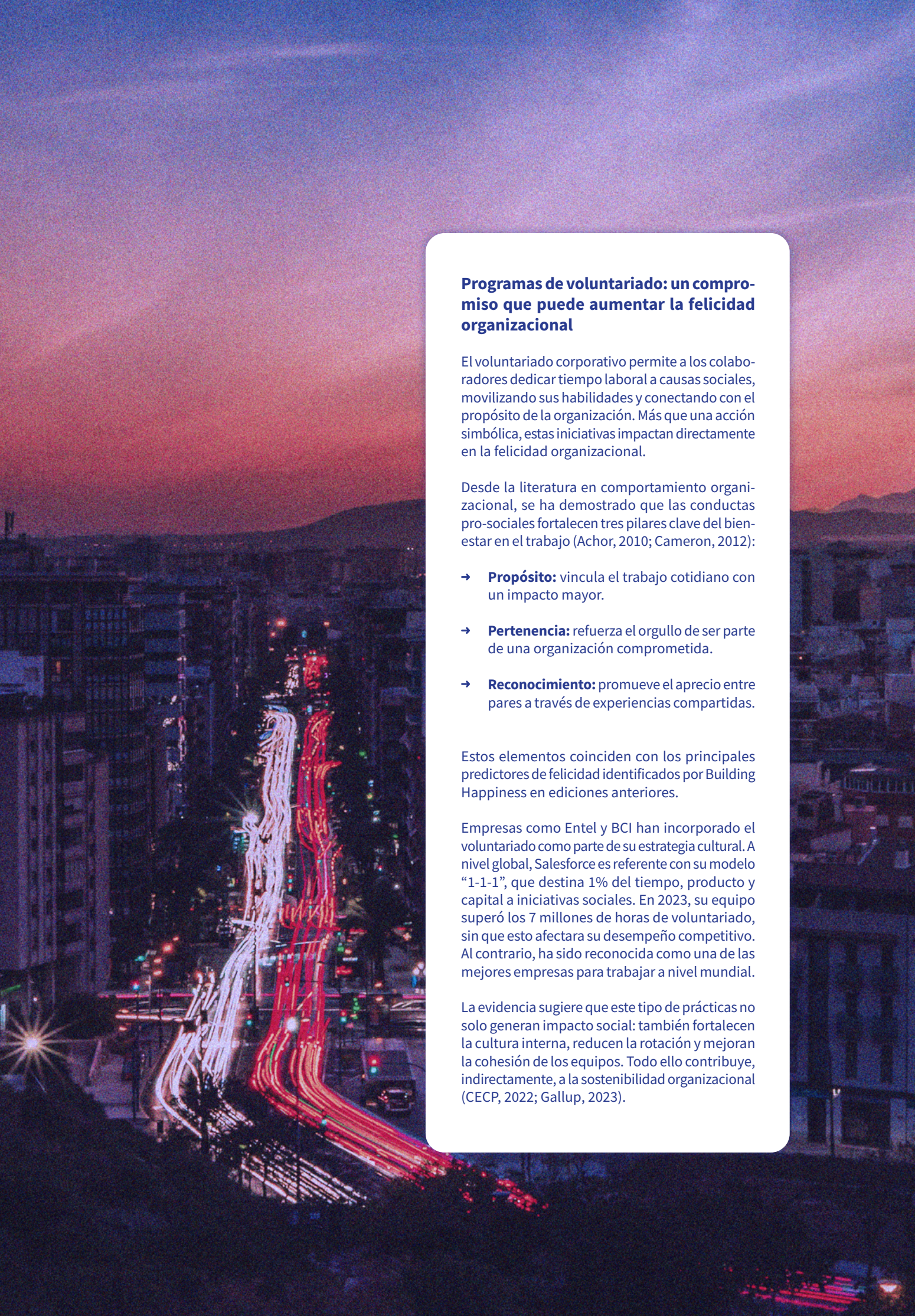
Los resultados del modelo sugieren que, una vez consideradas simultáneamente todas las variables, la felicidad organizacional se erige como el factor que realmente marca la diferencia en la autopercepción de excelencia financiera. Prácticas valiosas como la presencia de RR.HH. en el directorio, las políticas de diversidad e inclusión, las vacaciones adicionales o el teletrabajo mantienen su contribución al clima y la reputación corporativa, pero no exhiben un impacto estadísticamente determinante en la salud financiera percibida. Este hallazgo refuerza la tesis central del estudio: cultivar altos niveles de bienestar no solo complementa otras iniciativas de gestión, sino que sobresale como el elemento que distingue a las empresas que se sienten económicamente más sólidas y preparadas para crecer.



La felicidad organizacional y el voluntariado corporativo son los factores que más se asocian a la solidez financiera

Odds ratio estimados en modelo logístico multivariable.
N = 424.





Programas de voluntariado: un compromiso que puede aumentar la felicidad organizacional

El voluntariado corporativo permite a los colaboradores dedicar tiempo laboral a causas sociales, movilizandolos sus habilidades y conectando con el propósito de la organización. Más que una acción simbólica, estas iniciativas impactan directamente en la felicidad organizacional.

Desde la literatura en comportamiento organizacional, se ha demostrado que las conductas pro-sociales fortalecen tres pilares clave del bienestar en el trabajo (Achor, 2010; Cameron, 2012):

- **Propósito:** vincula el trabajo cotidiano con un impacto mayor.
- **Pertenencia:** refuerza el orgullo de ser parte de una organización comprometida.
- **Reconocimiento:** promueve el aprecio entre pares a través de experiencias compartidas.

Estos elementos coinciden con los principales predictores de felicidad identificados por Building Happiness en ediciones anteriores.

Empresas como Entel y BCI han incorporado el voluntariado como parte de su estrategia cultural. A nivel global, Salesforce es referente con su modelo “1-1-1”, que destina 1% del tiempo, producto y capital a iniciativas sociales. En 2023, su equipo superó los 7 millones de horas de voluntariado, sin que esto afectara su desempeño competitivo. Al contrario, ha sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar a nivel mundial.

La evidencia sugiere que este tipo de prácticas no solo generan impacto social: también fortalecen la cultura interna, reducen la rotación y mejoran la cohesión de los equipos. Todo ello contribuye, indirectamente, a la sostenibilidad organizacional (CECP, 2022; Gallup, 2023).

Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

El estudio de felicidad 2025 muestra con evidencia lo que durante años fue una intuición compartida por líderes organizacionales: **la felicidad de las personas en el trabajo no solo importa, sino que transforma.**

Los datos recopilados en más de 400 organizaciones de Chile, Colombia, México y Perú muestran que la **felicidad organizacional es una variable con impacto tangible en el negocio.** Las empresas con mayores niveles de bienestar interno tienen no solo una percepción más optimista de su salud financiera, sino también resultados objetivos más sólidos, incluso cuando se controla por tamaño, industria o estructura de costos.

Las organizaciones más felices:

- Tienen **2,08 veces más probabilidades** de autoevaluarse como financieramente sólidas.
- Presentan **menor riesgo de bajo desempeño financiero**, medido a través del margen de utilidad bruta.

Además, este informe aporta una perspectiva innovadora al cuantificar cómo la felicidad **actúa como escudo frente al riesgo**: las empresas con NHS bajo enfrentan una probabilidad mucho mayor de caer en el 10% con peor margen operativo. Por el contrario, a medida que el NHS aumenta, **disminuye sistemáticamente la probabilidad de encontrarse en esa zona crítica**, especialmente en empresas medianas, donde el bienestar parece tener un efecto protector más intenso.

4.2 Recomendaciones estratégicas para líderes organizacionales

Con base en los hallazgos del estudio, proponemos cinco recomendaciones orientadas a la acción para organizaciones que deseen mejorar **su desempeño a través de la felicidad organizacional**:

1.

Medir la felicidad de forma sistemática

No se puede mejorar lo que no se mide. Establecer instrumentos confiables para conocer el estado del bienestar organizacional (como el Net Happiness Score) permite tener un termómetro real del clima interno y anticipar riesgos estratégicos.

- Participar en mediciones como Building Happiness otorga comparabilidad, diagnóstico y oportunidades de mejora concretas.

2.

Invertir en bienestar como decisión financiera

Los datos son contundentes: **la felicidad se asocia a menor riesgo y mejor desempeño económico.** No es un “extra” de empresas exitosas, sino una de las vías más efectivas para lograr esa excelencia.

- Invertir en felicidad no debe verse como un gasto blando, sino como una inversión en productividad, retención y resiliencia.

3.

Anticiparse al honeymoon hangover en las nuevas generaciones

Una de las señales de alerta más relevantes es la caída de felicidad en la Generación Z tras su primer año en la empresa. Este fenómeno, conocido como honeymoon hangover, refleja una desconexión entre expectativas y realidad organizacional.

- Diseñar políticas de onboarding prolongado, mentorías entre pares y rutas de desarrollo temprano puede amortiguar esa caída y consolidar el vínculo emocional con la organización.

4.

No desatender el bienestar en tiempos de crisis

Cuando las finanzas están en tensión, muchas empresas recortan primero sus políticas de personas. Sin embargo, los datos de este estudio muestran que el mayor impacto del NHS sobre el riesgo financiero ocurre en los niveles más bajos de felicidad.

- Justamente en contextos complejos, invertir en bienestar puede funcionar como un amortiguador estratégico. Ignorar estas señales puede agravar los problemas operativos y financieros.

5.

Apostar por iniciativas de voluntariado como motor de cohesión y propósito

El voluntariado corporativo no es solo un gesto simbólico: las empresas que lo implementan muestran significativamente mayor probabilidad de reportar excelencia financiera. Estas acciones refuerzan el sentido de propósito, la pertenencia y el reconocimiento entre pares.

- Fomentar programas de voluntariado estructurados puede ser una estrategia transversal que impacte en bienestar, cultura, reputación y desempeño.

6.

Poner la felicidad sobre la mesa de decisiones

Si la felicidad tiene efectos financieros reales, debe formar parte de las conversaciones clave en la alta dirección.

- Incorporar indicadores de felicidad organizacional en la estrategia de una organización es una forma concreta de alinear cultura, negocio y decisiones críticas.

Zoom por países

Caracterización: cantidad de empresas, colaboradores y distribución generacional

La caracterización general muestra importantes diferencias en el tamaño y composición demográfica de la muestra entre países. Chile concentra la mayor cantidad de empresas (521) y colaboradores (66.923), mientras que México tiene la menor representación. En cuanto a la generación predominante, los Millennials lideran en todos los países (entre 53% y 61%), seguidos por la Generación Z. La baja representación de Baby Boomers en todos los casos (1% a 6%) refleja una fuerza laboral marcadamente joven.

Radiografía de la muestra: distribución por país y generación

Esta tabla presenta el número de empresas participantes, colaboradores encuestados y la distribución generacional en cada país incluido en el estudio Building Happiness 2025. N = 117.807.

País	Empresas	Colaboradores	Generación Z	Millennials	Generación X	Baby Boomers
Chile	521	66.923	12%	54%	28%	6%
Perú	177	12.694	19%	57%	21%	3%
Colombia	271	30.856	21%	53%	24%	2%
Mexico	85	7.334	18%	61%	20%	1%

Diferencias por generación

En todos los países se observa una tendencia clara: a mayor edad, mayor nivel de felicidad declarada. Esta relación generacional es particularmente pronunciada en México (+15 puntos entre Gen Z y Boomers) y Chile (+14), mientras que en Perú la brecha es más moderada (+6). Este patrón refuerza la hipótesis de que la experiencia laboral y la estabilidad influyen positivamente en el bienestar percibido.

A medida que aumenta la edad, aumenta la felicidad.

La tabla muestra el porcentaje de colaboradores que se declaran felices, desagregado por generación y país. Se incluye además la diferencia entre generaciones jóvenes (Gen Z) y mayores (Baby Boomers) para facilitar la comparación (%). N = 117.807.

País	Generación Z	Millennials	Generación X	Baby Boomers	Diferencia entre más jóvenes y mayores
Chile	74%	77%	84%	88%	14
Colombia	86%	88%	92%	96%	10
México	79%	83%	88%	94%	15
Perú	85%	86%	90%	91%	6

Felicidad por antigüedad y generación (tablas por país)

Las cuatro tablas nacionales confirman el fenómeno conocido como honeymoon-hangover: la felicidad laboral tiende a ser más alta durante el primer año y disminuye progresivamente con el tiempo, especialmente en generaciones jóvenes. México y Chile muestran las caídas más pronunciadas para la Generación Z (-18% y -13%, respectivamente), lo que evidencia un desafío de retención emocional en las nuevas generaciones. En cambio, la Generación X y los Baby Boomers presentan niveles más estables o incluso crecientes con la antigüedad, como se observa en Colombia y Perú.

→ Chile

Generación	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	5 años o más	Diferencia entre colaboradores más y menos recientes.
Generación Z	81%	72%	67%	68%	-13%
Millennials	83%	78%	75%	75%	-8%
Generación X	87%	84%	83%	83%	-4%
Baby Boomers	88%	89%	85%	87%	-1%

→ Colombia

Generación	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	5 años o más	Diferencia entre colaboradores más y menos recientes.
Generación Z	89%	85%	84%	83%	-6%
Millennials	90%	88%	88%	88%	-2%
Generación X	92%	92%	92%	92%	0%
Baby Boomers	95%	93%	96%	97%	+2%

→ Perú

Generación	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	5 años o más	Diferencia entre colaboradores más y menos recientes.
Generación Z	88%	82%	77%	77%	-11%
Millennials	89%	86%	84%	84%	-5%
Generación X	92%	91%	94%	87%	-5%
Baby Boomers	84%	98%	86%	91%	+7%

→ México

Generación	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	5 años o más	Diferencia entre colaboradores más y menos recientes.
Generación Z	85%	75%	77%	72%	-18%
Millennials	88%	83	79	82%	-6%
Generación X	88%	89%	88%	88%	0%
Baby Boomers	100%	95%	86%	93%	-7%

Principales diferencias entre grupos felices y no felices

A nivel regional, las diferencias más marcadas entre colaboradores felices y no felices se concentran en cinco áreas: reconocimiento, bienestar, desarrollo, pertenencia y apoyo emocional. Estas dimensiones se repiten consistentemente en los cuatro países, aunque con ligeras variaciones. Chile muestra la mayor

brecha general (hasta 1.97 puntos en reconocimiento), mientras que en Perú destacan también variables como la comunicación oportuna y la cultura positiva. Estos resultados sugieren que el bienestar organizacional no depende de un solo factor, sino de un ecosistema de prácticas relacionales y estructurales.

¿Qué distingue a quienes son felices en el trabajo?

La tabla muestra las cinco variables con mayor diferencia de percepción entre colaboradores felices y no felices en cada país. Los puntajes corresponden al promedio de respuesta en una escala de 1 a 5. N = 117.807.

País	Variable	Promedio grupo Feliz	Promedio grupo No Feliz	Diferencia
Chile	1. Prácticas de reconocimiento	4.07	2.09	1.97
	2. Iniciativas de bienestar	4.04	2.14	1.90
	3. Oportunidades de desarrollo	3.93	2.10	1.83
	4. Orgullo de pertenencia	4.50	2.69	1.81
	5. Apoyo laboral y emocional	4.16	2.41	1.75
Colombia	1. Prácticas de reconocimiento	4.10	2.29	1.81
	2. Apoyo laboral y emocional	4.17	2.49	1.67
	3. Iniciativas de bienestar	4.20	2.54	1.65
	4. Oportunidades de desarrollo	4.08	2.42	1.65
	5. Conciliación con vida personal	4.17	2.57	1.59

País	Variable	Promedio grupo Feliz	Promedio grupo No Feliz	Diferencia
Perú	1. Prácticas de reconocimiento	3.97	2.06	1.91
	2. Iniciativas de bienestar	3.97	2.15	1.82
	3. Oportunidades de desarrollo	3.86	2.10	1.76
	4. Orgullo de pertenencia	4.60	2.85	1.76
	5. Apoyo laboral y emocional	4.11	2.36	1.75
México	1. Prácticas de reconocimiento	4.07	2.22	1.85
	2. Iniciativas de bienestar	4.08	2.30	1.78
	3. Comunicación oportuna	4.12	2.40	1.72
	4.Cultura positiva y optimista	4.26	2.57	1.69
	5. Oportunidades de desarrollo	4.00	2.31	1.69

Referencias

Achor, S. (2010). The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work. Crown Business.

Buk. (2024). Felicidad organizacional: Factores que impulsan el bienestar y su efecto positivo en el negocio. Buk Research.

Cameron, K. S. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.

CECP. (2022). Giving in Numbers 2022 Edition. Chief Executives for Corporate Purpose. <https://cecp.co/gn22>

Gallup. (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. Gallup Inc. <https://www.gallup.com/workplace>

NYU Stern School of Business. (2023). Data: Margins by Sector (2023). Aswath Damodaran. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Salesforce. (s.f.). Modelo 1-1-1 de impacto social corporativo. Recuperado de <https://www.salesforce.org>

Conoce nuestros estudios

El área de Estudios de Buk tiene como propósito aportar a la discusión sobre temas laborales, entregando información confiable, con base en evidencia y análisis, para impulsar una mejor toma de decisiones en el ámbito de gestión de personas.

#ResearchBuk

¡Escanea este QR o da click aquí para conocer más sobre nuestros estudios!



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.

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



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**.



