

Felicidad Organizacional

Cómo construir felicidad en el trabajo

Ignacio Fernández

1ª edición: junio de 2015

© Ignacio Fernández, 2015

© Ediciones B Chile S.A., 2015
Andrés de Fuenzalida 47, piso 7, Providencia.
www.edicionesb.cl

ISBN: 978-956-304-192-7
Registro Propiedad Intelectual
Inscripción N° 253500

Diseño
Francisca Toral

Impreso en Chile por CyC Impresores

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.



GRUPO ZETA

Barcelona • Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Madrid • México D.F. • Montevideo • Miami • Santiago de Chile

A Pía, por su presencia amorosa.

Índice

Presentación: Marisa Salanova.....	13
Prólogo	19
Capítulo 1. Felicidad: la vida que florece	23
¿Cómo funcionamos las personas?.....	27
Positividad.....	30
La felicidad se decide y se construye.....	37
¿Qué hacer para sostenerme en un estado de bienestar?.....	42
¿Qué es gestionar las emociones?.....	44
La felicidad no está en el resultado final, está en el camino.....	47
Florecimiento humano e impacto de las emociones positivas.....	52
Niveles de felicidad.....	64
Epílogo de este capítulo: Felicidad potencial.....	71
Capítulo 2. Escépticos y optimistas: dos miradas incompatibles sobre la felicidad	75
La crítica escéptica a la felicidad.....	77
Dos sistemas de pensamiento en oposición: el ego y el espíritu.....	81
Capítulo 3. Organizaciones saludables	89
Modelo HERO de Organizaciones Saludables y Resilientes.....	95
Beneficios de la felicidad en el trabajo.....	102

Capítulo 4. Modelo de Felicidad Organizacional.....107

Concepción ética del ser humano.....123
 La horizontalidad como actitud relacional sana.....128
 Convicción, coherencia y credibilidad de los directivos.....132
Dimensiones del Modelo de Felicidad Organizacional.....136
 Positividad.....136
 Sentido.....137
 Las claves de un proyecto compartido.....143
 Relaciones confiables.....145
 El cuidado de los otros en los equipos
 de alto desempeño.....153
 Desarrollo personal y profesional.....155
 Engagement.....159
 Logro y reconocimiento.....162
Palancas de gestión para implementar
felicidad organizacional.....163
 Liderazgo firme y cercano.....164
 Gestión participativa.....170
 Gerencia de Felicidad.....175
Resultados sustentables y sostenibles.....179

Capítulo 5: Prácticas de felicidad organizacional.....183

Prácticas de positividad organizacional.....186
Prácticas de sentido organizacional.....192
Prácticas de relaciones confiables.....199
Prácticas de desarrollo profesional y personal.....208
Prácticas de *engagement*.....216
Prácticas de logro y reconocimiento.....221
Prácticas de liderazgo firme y cercano.....225
Prácticas de gestión participativa.....229

Prácticas de la Gerencia de Felicidad.....233
Medición de la felicidad organizacional.....239

**Capítulo 6: Fases de implementación
del Modelo de Felicidad Organizacional.....245**

Claves de implementación de la gestión
de felicidad organizacional.....256

Epílogo.....263

Referencias bibliográficas.....266

Presentación

El 28 de junio de 2012, la Asamblea General de Naciones Unidas resolvió, en su artículo 66/281, proclamar el día 20 de marzo como Día Internacional de la Felicidad. Ya desde hacía un año se había invitado a todos los estados miembros a que elaborasen nuevas medidas para reflejar la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo del planeta, con miras a orientar políticas públicas, teniendo en cuenta estas premisas:

1. Conciencia de que la búsqueda de la felicidad es un objetivo humano fundamental.

2. Reconocer la pertinencia de la felicidad y del bienestar como objetivos y aspiraciones universales en la vida de los seres humanos de todo el mundo y la importancia de que se reconozcan en los objetivos de las políticas públicas.

3. Necesidad de que se aplique al crecimiento económico un enfoque más inclusivo, equitativo y equilibrado, que promueva el desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza y la búsqueda de la felicidad y el bienestar de todos los pueblos.

Tres años más tarde, hoy día 20 de Marzo de 2015, estoy escribiendo la presentación de este libro sobre Felicidad Organizacional. Justo este día en que el mensaje de Ban Ki-moon (secretario general de las Naciones Unidas) nos anima a “que dediquemos nuestros esfuerzos a llenar nuestro mundo de felicidad”. Como una “llamada” a este deseo aquí os presento este libro, un esfuerzo auténtico por parte de Ignacio Fernández de llenar el mundo de felicidad contando a las organizaciones cómo pueden contribuir a ello desde un planteamiento empírico y basado en la investigación científica y la práctica profesional excelente.

El misterio de la felicidad ha tenido al ser humano ocupado desde incluso antes del incremento de la conciencia sobre sí mismo y sobre la realidad que nos ocupa. Filósofos, religiosos, historiadores, artistas, psicólogos, hemos ofrecido nuestras definiciones de qué es la felicidad, cómo medirla y construirla en diversos ámbitos tales como el individual (incrementando la conciencia y la atención hacia uno mismo, los valores, creencias y metas), interindividual (en la mejora de las relaciones de pareja, amistad, compañerismo...), grupal (familia, grupos de trabajo, equipos deportivos...), organizacional (empresas, instituciones, centros...) y societal (desarrollo de la felicidad sostenible en las comunidades, países, sociedad, y el planeta en global). Desde la psicología, y desde la psicología positiva en particular, el estudio científico de la felicidad, sus antecedentes y consecuencias y las intervenciones positivas para desarrollar la felicidad, han sido y son actualmente su reto.

¿Existe algo tan entrañable, una meta tan digna, ética, atractiva y motivadora que construir un mundo mejor basado en el deseo auténtico de que los seres que habitamos el planeta estemos libres de sufrimiento y seamos felices? Hoy se sabe que para estudiar al ser humano atendiendo a toda su complejidad es necesaria una psicología que no solo resuelva problemas sino que también permita potenciar las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su vida, y de las organizaciones.

Este es el enfoque de la psicología positiva, que fue definida por Martin Seligman ya en 1999 como "el estudio científico del funcionamiento humano óptimo". Es una aproximación a la psicología que enfatiza el optimismo y el funcionamiento humano positivo en lugar de centrarse en la psicopatología y disfunción, cuya meta no es remediar los déficits, sino impulsar las fortalezas para comprender y facilitar la felicidad y el bienestar psicológico.

Al ser una aproximación científica, existe además un fuerte compromiso por parte de los investigadores para enfocar la

atención en las fuentes de la salud psicológica, social y organizacional. Es importante señalar que los principales impulsores de este movimiento fueron Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, editores del número especial sobre psicología positiva de la revista *American Psychologist* de junio de 2000, que marcó, a mi entender, un hito en la historia de la psicología positiva a nivel internacional. Seligman y Csikszentmihalyi (2000) sugieren que el objetivo de la psicología positiva es "catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación en solucionar únicamente las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas" (p. 5).

Ese cambio de enfoque y de perspectiva que propone la psicología positiva también se centra en el estudio del funcionamiento humano óptimo y de la felicidad de las personas en el trabajo y en las organizaciones. En concreto en este último ámbito, las instituciones modernas están potenciando cada vez más un enfoque más positivo, ya que saben que para poder sobrevivir (y especialmente en épocas de crisis y cambios turbulentos), es necesario un cambio y apertura hacia lo positivo. Solo de esta manera lograrán que sus empleados sean positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la evolución sostenible en el planeta.

Para conseguir este objetivo es necesario que se ponga en marcha todo un mecanismo organizacional positivo. Y es aquí donde emerge la Psicología Organizacional Positiva (POP) que entendemos como "el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de

vida laboral y organizacional” (Salanova, Martínez, y Llorens, 2005, 2014).

Su razón de ser reside en descubrir las características que configuran una “vida organizacional plena”; dando respuesta a dos cuestiones clave: qué caracteriza a los empleados positivos y cómo son las organizaciones positivas. Esa vida organizacional plena vendría determinada por características como:

-Búsqueda de emociones positivas y desarrollo de aptitudes para multiplicarlas.

-Emplear las propias fortalezas satisfactoriamente para obtener gratificaciones auténticas.

-Poner las fortalezas personales al servicio de algo que nos trascienda.

La POP pretende descubrir estas características a diferentes niveles, no solo a nivel individual, sino también a nivel interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva es importante conocer, por ejemplo, cuáles son los recursos de tarea (ej., autonomía), los recursos del ambiente social (ej., apoyo social) y las prácticas organizacionales (por ej., de conciliación familia-trabajo) que favorecen la buena vida organizacional, qué papel juegan las creencias positivas en el desarrollo de las propias competencias, cómo se desarrolla el *engagement*, y la resiliencia en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, y en definitiva cómo las organizaciones se pueden desarrollar y ser cada vez más saludables con el paso del tiempo (Salanova, Martínez y Llorens, 2005, 2014).

Estas características de una vida organizacional plena serían, a mi parecer, los ingredientes de la Felicidad Organizacional, objeto de estudio de este libro que tiene el lector en sus manos. La comprensión de la Felicidad Organizacional Integral reclama un modelo interdisciplinar de promoción de la salud y de las fortalezas de las personas en las organizaciones,

así como del funcionamiento económico, financiero y social de las mismas, un modelo multicausal que integre todos los elementos implicados y considere, además, la importancia de la aplicación de medidas institucionales a este respecto.

En este sentido, el libro que presento alcanza este objetivo. Con un lenguaje claro, sencillo y basando sus argumentos en la investigación científica y la práctica profesional de excelencia, su autor Ignacio Fernández nos lleva de la mano a un recorrido saludable por las rutas de la felicidad hacia la concepción de la felicidad organizacional entendida como florecimiento, bienestar y desarrollo.

La idea de que la felicidad no se encuentra ni se persigue sino que más bien se construye en el día a día está presente en todo el libro. Y no solo eso, sino que su carácter de co construcción, relacional, presencial y de reciprocidad hacen de la felicidad en las organizaciones un hito en potencia dado el carácter colectivo y social del ambiente organizacional que hace posible este hecho. Es una mirada “comunitaria y ecológica”, como dice Ignacio.

La felicidad tiene que ver con las emociones positivas, pero también con el uso de las propias fortalezas para buscar gratificaciones auténticas y ponerlas al servicio de los demás para construir ese “buen vivir organizacional”. La felicidad relacional y trascendente toma sentido y significado desde el día a día en las organizaciones. En manos de las personas individuales, pero también de las direcciones de las organizaciones y de los que crean las políticas nacionales e internacionales, se encuentran las claves para desarrollar prácticas saludables y positivas adaptadas a cada organización. Este libro ofrece esto de manera clara, auténtica y basada en la evidencia y a través del desarrollo de un Modelo de Felicidad Organizacional al alcance de todos nosotros.

Para finalizar, quiero señalar que la responsabilidad máxima de que la felicidad organizacional sea un objetivo real está

en las propias personas que conformamos las instituciones. Por el simple hecho de nombrarla o estudiarla no se construye, sino más bien con la acción positiva, el esfuerzo diario, el compromiso, la persistencia y los valores compartidos. Como dijo Aristóteles, “solo hay felicidad donde hay virtud y esfuerzo serio, pues la vida no es un juego”. Las claves ya las sabemos gracias a este libro. Ahora hay que ponernos manos a la obra.

En Sedaví (Valencia, España) a 20 de Marzo de 2015
Dra. Marisa Salanova
Catedrática de Psicología Social
Universitat Jaume I, España
Presidenta SEPP
(Sociedad Española de Psicología Positiva)

Referencias

- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Salanova, M., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F.J. Palací (coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Prólogo

El tema de la felicidad para la vida y de la felicidad en el trabajo ha despertado creciente interés entre las personas, con notables aportes en libros y artículos de los investigadores en psicología positiva y enfoque apreciativo. Queremos ser felices y estamos deseosos de saber qué hacer, cómo hacerlo y de qué manera consolidar estados emocionales positivos y una sensación lo más sostenida posible de bienestar.

Hay poco escrito acerca de felicidad en el trabajo y no existe prácticamente nada sobre felicidad organizacional. Esta última se define como una capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable. Por su parte, la felicidad en el trabajo trata de las acciones individuales y relacionales que las personas hacen en el trabajo para mejorar su bienestar o la percepción de felicidad que tienen en su organización.

Este libro es sobre felicidad organizacional. Explora qué debe hacer un sistema institucional para construir la capacidad estratégica de felicidad organizacional, que produce aumento en cuatro tipos de resultados: rentabilidad, calidad de servicio al cliente, excelencia operacional y bienestar subjetivo de los trabajadores.

“Felicidad Organizacional” es el resultado de dos fuentes de información. Primero, el levantamiento de conceptos, metodologías y prácticas promotoras de bienestar, calidad de vida y felicidad en 25 empresas locales, varias de ellas ubicadas en los primeros lugares del ranking latinoamericano como mejores empresas para trabajar. La segunda fuente es la evidencia

de investigación aplicada en psicología organizacional positiva y organizaciones saludables, prolífica en los últimos diez años.

En el primer capítulo se presentan las principales evidencias sobre los estudios de felicidad en la vida personal y cómo se construye una vida que florece.

El segundo capítulo aborda la tensión existente entre dos miradas incompatibles sobre la felicidad, los escépticos y los optimistas, intentando buscar una visión interpretativa amplia sobre este choque de paradigmas e invitando al lector a que defina cuál es su propio paradigma y mirada antropológica respecto de la felicidad.

El capítulo tres caracteriza qué son las organizaciones saludables y describe el modelo más influyente en psicología organizacional positiva: el modelo HERO de Organizaciones Saludables y Resilientes, de Marisa Salanova y su equipo de investigadores. Cerramos el capítulo con una sección relevante: una síntesis de los beneficios y ventajas de la felicidad organizacional.

El capítulo cuatro describe el Modelo de Felicidad Organizacional elaborado por el autor, con sus cuatro componentes: (1) concepción ética del ser humano, (2) dimensiones del modelo propiamente tal, (3) palancas de gestión para aplicar el modelo a la realidad y (4) resultados sustentables y sostenibles.

El quinto capítulo describe cincuenta prácticas de felicidad organizacional, indicando qué hacer. Es un capítulo interesante pues es resultado de las mejores prácticas de felicidad organizacional aplicadas en organizaciones. La selección de las prácticas derivó de dos criterios independientes: (1) la percepción de efectividad del gerente general y/o de personas y (2) la evidencia de investigación.

El capítulo seis describe las cinco fases de implementación de la felicidad organizacional. Muestra la progresión que es necesario seguir, cómo escalar las prácticas y cuáles son las claves para una implementación efectiva hasta lograr la madurez organizacional y la transformación cultural.

Este libro busca contribuir con conceptos y prácticas aplicables que expandan la gestión de felicidad organizacional, esa que no requiere necesariamente de recursos adicionales, que está demostrado que es posible y donde lo más determinante es la conciencia y convicción de quienes quieren cambiar la vida de muchas personas en las organizaciones, generando balance entre resultados y bienestar subjetivo. Si buscas este objetivo, te cuestiona o provoca, encontrarás respuestas concretas y aplicables en este libro.

Capítulo 1

Felicidad: la vida que florece

¿Quién quiere ser feliz? Todos lo queremos. ¿Alguien, en su sano juicio, elegiría la infelicidad y el sufrimiento? Si es un deseo tan extendido, ¿cuáles son las claves y caminos para vivir instalados en el centro de la felicidad? ¿Existe la felicidad duradera o solo son chispazos breves y efímeros que debemos atesorar y recordar para los momentos duros de la vida? ¿Es posible realizar actividades para mantenerse feliz?

La felicidad ha aparecido con fuerza en libros y medios de comunicación en los últimos años. Se proponen fórmulas, códigos de desarrollo, prácticas para ser feliz y diversas técnicas para hacer aparecer lo mejor de nosotros mismos. Se han acoopiado numerosas investigaciones sobre la felicidad, lo que ha permitido tener una mirada más reflexiva y menos romántica del tema, haciéndola más práctica y comprensible.

En 1987 el novel estudiante de doctorado David Cooperrider publicó un artículo que cambió el curso de la psicología, ampliando las fronteras de la comprensión de la complejidad del ser humano. Su supuesto fue genialmente simple. Si la psicología, la economía y el *management* se han estado enfocando en la escasez y lo que funciona mal, ¿qué pasaría si nos concentramos en los recursos y fortalezas, en lo que funciona bien y da vida a los sistemas humanos? Creó la indagación apreciativa, movimiento que tiene como principio la mirada positiva del mundo. Fue el puntapié inicial de un giro conceptual en la psicología, que se institucionalizó años más tarde.

En 1998, Martin Seligman, en su discurso de asunción como presidente de la *American Psychological Association*, creó la psicología positiva, tendencia que busca proveer evidencia

científica acerca del bienestar de las personas y de lo que significa el óptimo funcionamiento de personas y grupos.

Dentro de la psicología fue el movimiento humanista experiencial y las ideas de Abraham Maslow y Carl Rogers, en las décadas de 1950 y 1960, los que sostuvieron que en las personas existe una naturaleza universal hacia el bien potencial y la autorrealización, y que, en las condiciones y contextos adecuados, emerge lo mejor de nosotros.

Estos movimientos (indagación apreciativa, psicología positiva y psicología de los recursos y fortalezas) aparecieron como respuesta al desbalance que produjeron el psicoanálisis y el conductismo, con su mirada patologizante de la persona. Gracias a ambos modelos hoy conocemos muy bien las enfermedades y trastornos de las personas y cómo tratarlas. Ha sido su gran aporte: dar impulso a la comprensión de lo humano individual, pero mirando el vaso medio vacío.

La psicología positiva es heredera de la mirada apreciativa del ser humano y de la convicción de que estamos impelidos por naturaleza hacia la evolución y el crecimiento personal, con la gran diferencia de que lo hace basado en evidencias comprobadas científicamente.

Sabemos que no es el único camino de acceso al conocimiento, aunque la acumulación de evidencia en las últimas dos décadas ha creado un cuerpo de conocimientos y aplicaciones sustancial. Una buena síntesis de estos hallazgos científicos desde la aparición del movimiento de la psicología positiva se encuentra en el libro "Nuestro lado luminoso" de Claudio Ibáñez (2011).

El riesgo de una aproximación puramente científica a la persona humana es que sus métodos estadísticos son causales y no logran capturar y dar buena cuenta de la complejidad holística de la persona y, menos, de las relaciones e interacciones entre nosotros. Es clave la contribución de Marcial Losada, psicólogo chileno, y sus estudios de equipos de alto desempe-

ño, quien entendió que la forma científica para comprender la complejidad humana es mediante el uso de estadística no lineal, pues es el mejor modo de entender las dinámicas internas y relacionales de las personas, sus discontinuidades y estabilidades.

Los estudios sobre felicidad tienen dos períodos bien marcados. La explosión de estudios y libros ocurrió luego de la publicación de "La auténtica felicidad" de Martin Seligman en 2002. Su concepción de felicidad fue sencilla: son felices quienes se sienten satisfechos con su vida. Fue una mirada de felicidad individual centrada en lo hedónico y placentero. Si estoy satisfecho, soy feliz.

Este período lo cerró el mismo Seligman cuando publicó en 2011 el libro "Florecer", reconociendo que su inicial teoría de felicidad era estrecha, no contenía los aspectos relacionales y sociales de la felicidad, no se hacía cargo del sentido de la vida como un impulsor central del buen vivir, y donde el indicador de satisfacción en la vida era circunstancial y dependiente de las emociones del momento. Más adelante comentaremos el modelo PERMA de felicidad y la teoría del bienestar en la vida (*well-being theory*). Solo diremos que integra los componentes hedónicos de la felicidad con los componentes de trascendencia, sentido, logro y relaciones, es decir, los llamados aspectos eudaimónicos, palabra proveniente de la definición de felicidad de Aristóteles.

¿Cómo funcionamos las personas?

La mente es el conductor de la persona, las emociones son el motor, las motivaciones son el combustible y el sentido es la dirección donde movilizarnos.

La mente es la que capta y procesa los mensajes del mundo exterior e interior, percibe el contexto, codifica, piensa,

elabora, contrasta, hace distinciones, genera alternativas, las evalúa y colabora en la toma de las decisiones. Es la que nos provee lucidez y certezas, y nos permite entender, entendernos, comprender a otros y decidir.

El papel de la mente es el del conductor, el que dirige, elige las respuestas, toma los caminos y nos maneja. Por lo mismo, su función es de orden superior y en el cerebro son las últimas estructuras desarrolladas en el curso de la historia (córtex y neocórtex). Es un gran cuerpo mental superior, donde está anclado potencialmente toda nuestra sabiduría y la respuesta a todas las preguntas. Es interesante comprobar que la mente alcanza su mejor funcionamiento cuando logra conectarse con el silencio interior, derivado de ponerse en emociones tranquilas y una corporalidad centrada.

Como dice el psicólogo chileno Claudio Araya (2010), es en el silencio donde emerge un presente consciente, en el que la mente amplía sus fronteras y nos permite observarnos a nosotros mismos, a nuestro observador, y ponernos en una metaposición: subirme al balcón de mí mismo para contemplarme, valorarme, corregirme, aprender e ir por niveles de desarrollo más integrados. Eso es la conciencia. Esta metaposición de la mente es, junto al lenguaje, una característica exclusivamente humana.

No sacamos nada con ser un gran piloto y un buen conductor si no contamos con un motor que nos haga movilizarnos. Aquí aparece la función de las emociones: movernos hacia aquello que queremos y protegernos de lo que tememos o no queremos. En este sentido, todas las emociones son funcionales. Su clasificación de positivas o negativas tiene que ver con su contribución al florecimiento o languidecimiento humano, es decir, con su efectividad en relación al despliegue de lo humano, no obstante la función de alerta y mensaje que cada una de las emociones tiene.

Las emociones siempre están, son biológicas, dependen de las hormonas y nos movilizan. Como todo motor, la ci-

lindrada, torque y velocidad pueden ser muy diferentes, y eso sí depende del tipo de emociones en las que yo habite. Las emociones negativas y tóxicas equivalen a un motor pequeño, que se recalienta pronto y recorre distancias cortas a poca velocidad. Pero es un motor.

Las emociones positivas equivalen a un motor potente, de gran cilindrada y alta velocidad, que le permite al conductor dirigirse con seguridad hacia donde desee. El mejor rendimiento de los motores es sin forzarlos y a una velocidad promedio, lo que equivale a emociones de armonía, paz y amor. Ese es el mejor sello posible para nuestro motor.

Un motor requiere combustible. Este se encuentra en la motivación humana, en la convicción de que la vida merece ser vivida y que estamos llamados a la automaestría y a la acción de servicio con otros. Si no encuentro motivos suficientes o mis deseos son poco constructivos, mi motor no se moverá y yo me estancaré, generando en el mediano plazo trastornos psicológicos como depresión (que puede incluso llevar al suicidio), vacío existencial patológico y cuadros angustiosos, entre otros.

Si encuentro motivos constructivos para vivir mi vida tendré un buen combustible para mí mismo y mi motor funcionará a su mejor rendimiento.

Puedo ser un gran conductor (mente lúcida), tener un buen motor (emociones positivas) y una carga completa de combustible (motivos constructivos). Pero ¿de qué me sirve si no sé dónde dirigirme, hacia dónde ir y cómo orientar mi camino? Ese es el sentido de la vida. El sentido es el referente de nuestra existencia, el horizonte hacia donde vamos y el norte en que nos queremos convertir. Como diría un teólogo, es la certeza escatológica del propio vivir.

El sentido siempre orienta, aunque no siempre da felicidad duradera. El nivel de sentido inicial es el personal: lograr mis metas y las de mi familia. Eso nos mueve a la mayoría

con intensidad hasta los 40 años aproximadamente, cuando el logro individual autorreferido comienza a mostrarse como insuficiente para saciar la sed de sentido.

La desidentificación con el ego a la que estamos invitados en la edad media de la vida se resuelve bien si avanzamos un paso más allá en nuestro referente de sentido y ponemos como dirección de nuestra vida un sentido pro-social y comunitario. Ya no solo importo yo y los míos, sino que mi bienestar depende también de que otros reciban los beneficios de mi actuar, construyendo nuevas formas de relación. Como último escalón de sentido está el sentido trascendente, poner la propia vida al servicio de los deseos constructivos de lo que yo conciba como lo superior o, si se prefiere, de los más altos valores humanos: el amor, la paz, la pureza, el servicio, el perdón, la armonía y la ecología.

Ya que la mente es el conductor de la persona, las emociones son el motor, las motivaciones el combustible y el sentido es la dirección hacia donde movilizarnos, ¿cómo hacemos para alinearnos interiormente y avanzar a paso seguro hacia la felicidad?, ¿cuál de estos factores es más preponderante que los otros para sostener una vida armónica?

Positividad

Los estudios de felicidad se han concentrado mayoritariamente en el poder del sentimiento. Por nuestra experiencia sabemos del impacto y consecuencias de las emociones positivas y negativas en nuestra vida. ¿Habrá alguna forma de medir si las emociones positivas tienen directa relación con mi felicidad?, ¿existirá algún número basal para el despliegue del bienestar, base de la felicidad?

Dicha cifra es el 2,9. Ese es el número basal del florecimiento humano. Quienes llevan una vida con 2,9 emociones

positivas versus 1 emoción negativa, están en la zona del florecimiento personal. Esta es la tasa de positividad/negatividad (P/N) que descubrió Marcial Losada y que ha sido confirmada por decenas de evidencias en las investigaciones de psicología positiva. Más allá de algunos incipientes cuestionamientos al modelo matemático usado por Losada en sus hallazgos, el fondo de sus estudios (las zonas de florecimiento y languidecimiento humano, la tasa de positividad/negatividad, la conectividad y el balance yo-otros) están ampliamente validados por diversas investigaciones.

Estos hallazgos de Losada ocurrieron en equipos de trabajo de empresas, no obstante los estudios posteriores de otros investigadores han validado que la tasa de positividad/negatividad de 2,9/1 y las zonas de florecimiento y languidecimiento humano son patrones sistémicos que operan del mismo modo en equipos no laborales, familias, parejas y personas individuales.

Este número del bienestar funciona igual que el grado cero de la temperatura. Bajo 0°, el agua se congela y se convierte en hielo, frío, rígido e inmóvil. Sobre 0°, esa misma agua se hace líquida, fluida y flexible. Con las personas pasa exactamente lo mismo. La misma materia prima, el ser energía y humano que somos, bajo la "temperatura emocional" de 2,9 de positividad, languidece y se comporta como el hielo, rígido y sin avanzar, quedando estático y carente de posibilidades de crecimiento y cambio.

En una atmósfera positiva sobre 2,9, la vida explota y bule hacia el crecimiento y la evolución. Este 2,9 matemático es el punto de inflexión del bienestar humano. Quienes gestionan sus afectos y emociones cotidianas manteniéndolos sobre este número se abren al florecimiento humano, mostrando buenos resultados externos, sensación interna de bienestar y satisfacción, plasticidad y amplitud de nuevos comportamientos, además de una acentuada resiliencia.

La tasa de positividad/negatividad (en adelante P/N) es de 2,9/1. No es 2,9/0. Alguna proporción de negatividad se requiere. Se necesita retroalimentación negativa por tres razones: para saber y hacer la valoración de que se vive en lo positivo (en contraste con lo negativo), para poner los pies en la tierra e indagar los hechos de la realidad, y para entregar información a la persona sobre cómo seguir avanzando, produciendo la tensión creativa para el aprendizaje y movilizándonos a la zona de incomodidad y nuevas posibilidades.

Es necesario rescatar la función de las dudas, incomodidades y la retroalimentación negativa, siempre en el marco de una pequeña proporción en función de la positividad. Cada duda es una oportunidad, una elección creativa que marcará mi camino. De aquí deriva la importancia de la retroalimentación que otros nos dan, mostrándonos nuestros espacios de mejoramientos y nuestras incompetencias. Esto se recoge cuando decimos "dame el beneficio de la duda" o "déjame hacer de abogado del diablo". Es decir, permíteme dudar y cuestionar lo que dices o haces para ampliar las posibilidades y ver si puedes aprender y generar una mejor resolución a la decisión que estás afrontando.

En personas con comportamientos rígidos o que se sienten poseedoras de la verdad, la duda suele no existir. La pregunta es cómo hacemos para que duden y salgan de su enfoque único, que usualmente va asociando a una mirada arrogante, asimétrica y moralizante de la vida, en la lógica de que "su verdad" es la que todos debiésemos seguir. El modo más efectivo es generándoles experiencias y emociones que les entreguen "evidencia sentida en el cuerpo" y que cuestionen las bases de sus creencias. Por eso es tan importante el aprendizaje experiencial y encarnado.

Si la persona se blindada, cierra su mente y no está disponible para que sus emociones y su cuerpo le muestren experiencias nuevas, se mantendrá mustio y languideciendo, hasta

que algún golpe de la vida mueva la estantería de las certezas. Dicho de otro modo, las creencias derivan de la experiencia. Todos hemos recibido ciertas enseñanzas y asumimos que están bien, pero no lo sabremos de verdad hasta que las confirmemos con nuestra experiencia. Esto es lo que diferencia las creencias fundadas de las infundadas.

Hay que tener el coraje de la automaestría para cuestionar las propias convicciones. Quienes avanzan y evolucionan, a punta de dudas, dejan sus creencias convencionales para descubrir principios transpersonales y universales desde su experiencia, con los ojos abiertos, el corazón disponible, sin juicios y mirando los hechos ingenuamente. Primero viene la experiencia y luego las creencias. No al revés.

Pero las dudas tienen un límite. Para vivir necesitamos certezas. Operamos en períodos de asimilación y acomodación, de estabilidad y cambio, por lo que el aprendizaje es discontinuo. Se requieren mesetas de tranquilidad, seguridad y conservación de lo construido. Vivir siempre en la duda y en la indecisión transforma la vida en un suplicio, en una angustia sin fin. Por lo mismo, hay que decidir y poner coto a las dudas maestras, esas que son centrales y que rondan permanentemente. Si no las puedo resolver, debo seguir buscando y haciendo cosas nuevas, pues solo las alternativas que desconocía me permitirán encontrar respuestas frescas y de mayor efectividad, acercándonos a nuevas certezas.

La duda es el motor de los aprendices y de los estudiantes de la vida. Hay dudas de diferente nivel, desde las existenciales hasta las instrumentales. Quienes alcanzan la paz son los que resolvieron sus dudas existenciales, encontrando un referente trascendente de sentido. Con esa certeza sentida y esa ancla de seguridad afectiva positiva, las dudas cotidianas del camino se alivianan y dejan de ser angustiosas.

La positividad pone la energía, la fuerza ascendente, el clima propio y el viento favorable, tal como el mástil y las velas

de una embarcación. La negatividad es esa retroalimentación imprescindible para mantenerme conectado a la realidad y con cable a tierra, pues eso me dará la dirección realista, tal como la quilla y el timón de un velero. Es un notable equilibrio entre inspiración y realismo que opera en la acción cotidiana.

La proporción de actitudes positivas y retroalimentación negativa echa por tierra las actitudes de las personas "realistas", que en los análisis muestran mucha mayor negatividad que positividad. No son realistas. Operan en lo negativo y el escepticismo. Actúan como pesimistas.

Comparando a pesimistas y optimistas, ¿quién aborta primero un objetivo inalcanzable?, ¿quién se da cuenta primero de la inviabilidad de una tarea? El sentido común dice que los pesimistas son más realistas. Los estudios indican lo contrario. Son los optimistas quienes tienen mayor capacidad de percibir los hechos de la realidad tal cual son. El sesgo de negatividad altera más la percepción que el sesgo de positividad. Es decir, hay más probabilidad de ser efectivo desde el optimismo que desde el pesimismo.

Es apasionante constatar que cerca del número de la felicidad opera el efecto mariposa. Pequeños aumentos de positividad producen incrementos significativos en la felicidad, las capacidades y las oportunidades de las personas. Se comparó a personas positivas con una tasa de 2 de positividad y 1 de negatividad, es decir, el 66% del tiempo vivían en actitudes positivas, con personas con una tasa de 3/1 (75% de actitudes positivas). Hay solo nueve puntos porcentuales de diferencia y ambos son positivos. Sin embargo, los resultados de su vida son completamente diferentes. Quienes están en una tasa de positividad/negatividad de 2:1 muestran resultados positivos transitorios que no se mantienen en el tiempo y, que al estar en contacto con personas, grupos o ambientes tóxicos, se contagian con la negatividad.

¿Qué pasó con quienes mostraron una P/N de 3:1? Algo

notable. Autogeneran positividad sostenida y resiliente, y se blindan emocionalmente ante la negatividad de personas y ambientes tóxicos. Es como un equipo electrógeno que existiera en nuestro interior, un mecanismo biológico esperando ser encendido para funcionar como un generador permanente de energía positiva.

Este equipo se enciende cuando nuestra positividad es de 2,9 o más. Antes está apagado. Esto explica los cambios y resultados sorprendentes con aumentos pequeños de positividad. El equipo se prende o apaga si mi tasa P/N está sobre o bajo 2,9. La energía está dentro de mí, el mecanismo es biológico y solo tengo que saber que el *switch* de mi equipo electrógeno generador de positividad se prende en 2,9.

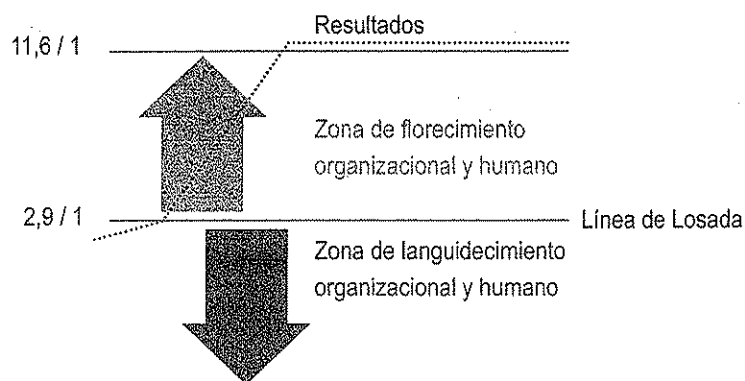
Este mecanismo de positividad está en la base de algunas prácticas efectivas de felicidad, como son la bitácora de agradecimiento (escribir tres agradecimientos cada noche por 21 días, lo que incrementa la sensación de bienestar y la sostiene por seis meses) o las tres bendiciones (escribir tres bendiciones que uno recibió gratuitamente de otros) (Seligman, 2011).

Este 2,9 de positividad es el piso mínimo, el número en que se activa mi autogeneración de energía positiva. Desde ahí hacia arriba se entra en la Zona del Florecimiento Humano. Losada estudió hasta qué número máximo la positividad sigue asociándose a felicidad y buenos resultados: 11,6. La zona en la que nos tenemos que mover para sostener la felicidad está entre 2,9 y 11,6 de positividad.

La positividad o negatividad no están determinadas genéticamente. Existe un componente innato de nuestras emociones, que es el estado de ánimo en el que despertamos. Luego de eso, soy yo quien "decide" si cargarme de combustible negativo o positivo. Pocos decidimos eso en forma consciente, pues vivimos generalmente en piloto automático.

Este aspecto de cambio y de conciencia es clave: mi felicidad y mis resultados dependen de cómo manejo mis afectos,

conscientemente. El paso 1 es reducir la negatividad, limpiar mi propia copa, cuya agua limpia y transparente al despertar se va ensuciando, enturbiando y contaminando durante el día. Cuando me purifico, limpio, transmuto o perdono, vacío mi copa de toxicidad y quedo dispuesto para el paso 2: aumentar mi positividad.



Nuestros resultados dependen de la zona en la queramos y decidamos vivir: en la del florecimiento o en la del languidecimiento. Es igual que tener dos acuarios separados. O vivo en el de agua fría, turbia y negativa, o vivo en el de agua templada, transparente y positiva. Esa es una decisión individual. Cada uno sabrá en qué atmósfera quiere vivir. Por encaje de frecuencias energéticas, el acuario frío y el ambiente negativo se conectan con malos resultados. El acuario templado y la atmósfera positiva generan y atraen resultados positivos, bienestar y felicidad. Lo mejor de todo es que es un mecanismo biológico, un equipo electrónico cuyo *on-off* está dentro de nosotros, y que se activa independientemente de nuestras creencias.

La felicidad se decide y se construye

La mayoría de las personas cree que la felicidad es el resultado final de un largo camino de esfuerzo, la guinda de la torta de la vida y una especie de premio por las obras realizadas. La investigación empírica del tema de la felicidad rompe estas creencias tan expandidas entre la mayoría de nosotros. La felicidad se construye día a día, con actividades cotidianas concretas que nos van dejando esa vibración afectiva de tono positivo.

Sonja Lyubomirsky (2008), psicóloga e investigadora estadounidense, define felicidad como la experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena.

Hay tres mitos de la felicidad que la ciencia ha echado por tierra: la felicidad se tiene que buscar y encontrar afuera, la felicidad consiste en cambiar nuestras circunstancias y la tienes o no la tienes. La felicidad no se encuentra ni se busca: se construye. Las circunstancias de la vida (tener dinero, belleza, suerte) solo explican el 10% de los determinantes de la felicidad.

Los estudios de la psicología positiva han derribado muchos de los mitos que la mayoría de nosotros tenemos acerca de la felicidad. Muchos creen que la felicidad depende de las circunstancias que les toque en la vida y asocian la felicidad al destino, a la suerte, a ganarse la lotería, al dinero que se tenga o a la belleza. No es así. Por ejemplo, los niveles de felicidad entre ricos y pobres son similares. El impacto de las situaciones accidentales positivas sobre la felicidad es mínimo.

Existe un 50% de componente biológico, que los investigadores han llamado de rango fijo, pues tiene dos características principales: nuestra genética opera con un mecanismo de protección del ser humano que impide que las personas bajen a profundos niveles de infelicidad, independientemente de vivir condiciones de vida malas, bajo estándares mínimos

de satisfacción de necesidades básicas o muy dolorosas. Se llama de rango fijo pues a pesar de dichas condiciones, existe un piso mínimo genético que nos protege de caer en profundos niveles de infelicidad, una suerte de mecanismo protector de la especie.

Este intervalo genético de rango fijo tiene este límite inferior protector, mientras su límite superior es variable según cuánto del potencial de crecimiento de nuestra capacidad de bienestar sea deliberadamente desarrollado por las personas.

El otro 40% tiene que ver con nuestra evolución consciente e intencionada, que usa el potencial genético y cerebral que está esperando ser activado para nuestra felicidad. Es decir, la felicidad está en nuestras manos, depende de nuestra decisión de ser feliz y prácticamente no está sujeta a circunstancias externas. Todos tenemos el potencial de ser felices, donde ese 40% que depende exclusivamente de nosotros moviliza el 50% de potencial biológico que está esperando ser activado para alcanzar altos niveles de felicidad.

Otro mito extendido es que la felicidad se busca. El solo hecho de pensarlo así significa que la felicidad estaría afuera de uno, en una relación de pareja, en un trabajo, en los hijos, en el reconocimiento de los otros o en la conquista de algún logro muy deseado. La evidencia científica demuestra que la felicidad no se busca sino que se construye. Es un músculo que requiere ser entrenado todos los días de la vida para mantenerse tonificado y fuerte.

La felicidad duradera sí existe y no es solo una colección de pocos buenos momentos dentro de una vida de lágrimas. Los felices han aprendido que es necesario practicar actividades diarias de felicidad. Son perseverantes, rigurosos y tiene mucha fuerza de voluntad. Sostenerse feliz es un logro activo y cotidiano, haciendo aquello que nos brinda felicidad.

La psicología positiva ha investigado y sintetizado esas actividades diarias para ser feliz, esas máquinas del gimnasio para

fortalecer la musculatura de la felicidad, simples de hacer y difíciles de sostener diariamente. Para construirnos como personas felices nuestras actividades deben ser agradecer y expresar reconocimiento, cultivar el pensamiento optimista, aprender a perdonar, disfrutar el momento, actuar amablemente, sobrellevar la adversidad, meditar regularmente, comprometerse con objetivos importantes para la vida, hacer actividad física, cuidar activamente las relaciones significativas y practicar la bondad.

Sonja Lyubomirsky (2014), una de las investigadoras de psicología positiva más reputadas a nivel mundial, publicó los últimos hallazgos en el libro "Los mitos de la felicidad". El mayor obstáculo para ser feliz son nuestras creencias limitantes, aquellos juicios de lo que debería suceder para ser feliz. Es condicionar la felicidad a algún logro externo, una idea tan extendida en nuestra sociedad de consumo.

Si eres de los que piensas "seré feliz cuando _____ (complete la oración)", estás asegurando en parte importante tu infelicidad. El opuesto de la frase funciona igual: "No seré feliz si _____ (complete la oración)".

Lyubomirsky resumió las creencias limitantes más extendidas entre las personas, esas que hacen que la vida se convierta en una carrera por lograrlas, sacándonos de nuestra felicidad potencial en el presente.

Respecto de las relaciones humanas:

Mito 1: Seré feliz cuando... me case con la persona adecuada.

Mito 2: No seré feliz si... mi relación fracasa.

Mito 3: Seré feliz cuando... tenga hijos.

Mito 4: No seré feliz si... no tengo pareja.

Respecto del trabajo y el dinero

Mito 5: Seré feliz cuando... encuentre el trabajo apropiado.

Mito 6: No seré feliz si... me arruino económicamente.

Mito 7: Seré feliz cuando... tenga dinero y sea rico.

Respecto del pasado:

Mito 8: No seré feliz si... tengo una enfermedad de diagnóstico grave.

Mito 9: No seré feliz si... sé que no seré futbolista (o el sueño infantil de cada uno).

Mito 10: No seré feliz cuando... los mejores años de mi vida ya hayan pasado.

Lo interesante es que la ciencia ha encontrado suficiente evidencia para rebatir los mitos anteriores, indicando que son trampas mentales que nos hacemos a nosotros mismos, configurando la infelicidad desde nuestra forma de pensar.

Este es el gran aprendizaje que es necesario hacer respecto de la felicidad. La felicidad depende de nuestra forma de pensar, de nuestras creencias, juicios y modelos mentales. Cualquiera de las creencias mencionadas en los diez mitos son castradoras. Depredan tu posibilidad de construir felicidad y vivir la vida positivamente.

¿Cuáles con las creencias pro felicidad, esas que me ayuden a sentirme feliz cada día? A mi parecer, las creencias pro felicidad son tres:

Creencia pro felicidad 1: La felicidad es un estado interior potencial que está esperando ser activado. La felicidad está dentro de cada uno y no está afuera. La felicidad no depende de nada exterior ni de ninguna circunstancia. Tenemos el regalo de que la felicidad está esperando dentro de nosotros.

Creencia pro felicidad 2: La felicidad es una forma de mirar y habitar el mundo. La felicidad está en mis ojos, en mi manera de pensar e interpretar la existencia. Los felices tienen un estilo cognitivo que interpreta la realidad de modo optimista, incluso los hechos inevitables y dolorosos. Descubren lo positivo incluso dentro del dolor y lo negativo. Miran optimistamente y viven felices. Es necesario sustituir una mirada amarga o negativa del mundo por la posibilidad de mirar con positividad. No hay nada objetivamente bueno o malo allá

afuera. Todo está en nuestra forma de mirar e interpretar. Es decir, la felicidad es una construcción subjetiva. Si me cuento el cuento de vivir una vida feliz, es muy probable que así sea, pues tomo la decisión y el mundo se comienza a configurar de ese modo.

Creencia pro felicidad 3: La felicidad está en el presente, en los pasos de mi camino. La felicidad no está en el resultado ni en lograr relaciones, éxitos u obtener cosas. No existe el camino a la felicidad. La felicidad es el camino, paso a paso, en el presente.

Depende de mirar el vaso medio lleno y no medio vacío. La felicidad es una forma de mirar el mundo, un estado mental con resultados emocionales. Si creo que el mundo es una porquería, lo será. Si creo que es un espacio para ser feliz, también lo será. Es decir, la felicidad no es una consecuencia de la vida, es una decisión activa y cotidiana, un *input* de mí mismo.

Para conseguir una felicidad duradera hay que introducir algunos cambios permanentes que requieren esfuerzo y dedicación todos los días de la vida (Lyubomirsky, 2008). Es decir, la felicidad requiere de entrenamiento diario. Los felices son persistentes y muestran voluntad para practicar las actividades para serlo. Como cualquier músculo, necesita un gimnasio con las máquinas de ejercicio adecuadas para mantenerlo fuerte y tonificado.

Entender la felicidad como un músculo suprime la idea de que la felicidad es efímera, que son fogonazos de "buena suerte" o una colección de experiencias cumbre difícilmente repetibles. La felicidad duradera sí existe. Depende de mi voluntad de trabajar todos los días de mi vida para sostenerla y mantener "mi músculo afectivo" en excelente estado y forma.

¿Qué hacer para sostenerme en un estado de bienestar?

¿Cuál es el gimnasio de la felicidad? El estado de felicidad, desde la mirada de las emociones, requiere de dos focos de trabajo:

1. Ejecutar las actividades de felicidad que aumenten mi positividad y armonía.
2. Eliminar las prácticas tóxicas que promueven mis emociones negativas, reduciendo mi negatividad.

Se estudiaron las actividades que hacen más felices a las personas y que promueven su positividad. Son doce actividades las que tienen el mayor poder de generar el estado de alegría y bienestar con sentido que llamamos felicidad (Lyu-bomirsky, 2008). Piensa en elegir las que mejor se adecuen a tu estilo y forma de ser y a tus gustos y selecciona cuatro de las siguientes:

1. Expresar gratitud.
2. Cultivar el optimismo.
3. Evitar pensar demasiado y suprimir la comparación social.
4. Practicar la amabilidad.
5. Cuidar las relaciones sociales.
6. Desarrollar estrategias para afrontar dificultades actuales, estrés o heridas del pasado.
7. Aprender a perdonar.
8. Vivir en el presente, en el aquí y ahora. Fluir.
9. Saborear las alegrías de la vida. Disfrutar.
10. Fijar objetivos alcanzables y comprometerte intensamente a alcanzarlos.
11. Practicar la espiritualidad y la meditación.
12. Ocuparte de tu cuerpo mediante el ejercicio y la alimentación consciente.

Es poco probable realizar estas doce actividades todos los días. Siempre hay cuatro que nos resultan más fáciles y acce-

sibles y debemos concentrarnos en practicarlas todos los días. La felicidad se consigue en el gimnasio afectivo, entrenando el músculo de la felicidad diariamente, para que cuando la vida nos golpee con malas noticias, tengamos la fortaleza afectiva y la resiliencia de sabernos creadores y generadores de nuestra propia felicidad.

Para facilitar la conexión con mi presente de felicidad, ese estado interno que mora dentro de mí y que está esperando ser activado, también es necesario hacernos cargo de nuestros sufrimientos y de aquellas conductas que nos traen emociones negativas.

El segundo foco de trabajo es reducir la negatividad, suprimiendo las prácticas tóxicas que promueven mis emociones negativas. La psicóloga estadounidense Barbara Fredrickson (2009) describe las diez técnicas científicamente probadas para reducir la negatividad. Son las siguientes:

1. Darle batalla a los propios pensamientos negativos.
2. Evitar juicios, críticas y condenas.
3. Romper el hábito interno de rumiar.
4. Llegar a ser más abierto de mente.
5. Desenterrar las propias minas antipersonales de negatividad.
6. Evitar la negatividad gratuita.
7. Evaluar el consumo de medios de comunicación y dejar de ver noticias o programas tóxicos.
8. Encontrar sustitutos para los pelambres y el sarcasmo.
9. Encargarse de la gente negativa, alejándome de ella.
10. Resignificar mis interpretaciones y poner la atención en lo positivo cuando esté en ambientes negativos.

En la misma línea de la tasa de positividad/negatividad, para instalarnos y permanecer en la zona de florecimiento humano tenemos que implementar dos grupos de acciones: aumentar la positividad mediante las actividades de felicidad y reducir negatividad. Esto es autogestión emocional.

¿Qué es gestionar las emociones?

Existe abundante literatura sobre la centralidad de las emociones y la inteligencia emocional para la vida personal y social. No obstante, es frecuente que no sepamos qué es gestionar las emociones, pues nuestra tradición racionalista hace que la mayoría estemos en un analfabetismo emocional, donde intelectualmente entendemos que es importante el balance emocional-corporal-racional, aunque no sabemos qué es ni cómo hacerlo.

Lo primero es distinguir que no estamos hablando de control emocional, sino que de gestión del mundo de los afectos. El control implica un dique de contención o la aplicación de mecanismos de defensa que neutralizan y amordazan la emoción. Nos tiende a dejar paralizados, gastando la energía en detener “eso” que nos pasa.

Gestionar las emociones tiene cinco momentos:

1. Detenerse para sentir la emoción. Es esencial poder conectar con la sensación, abriendo la puerta a que esa señal que está en nuestro cuerpo y nuestra biología sea “escuchada” por nuestra mente. Si estamos funcionando en piloto automático, enajenados por algo, en un ritmo frenético que no se detiene ante ningún estímulo y consume información y datos a destajo, será imposible sentir. Es esencial hacer lo que dice el psicólogo Claudio Araya: no hay mayor avance que detenerse. Es decir, las señales del camino de crecimiento personal están dentro de uno. Es necesario frenar y escuchar para luego avanzar.

2. Ponerle nombre a la emoción. Es sorprendente que muchos de nosotros no tenemos palabras para las emociones que sentimos. Para referirnos a nuestro estado emocional usamos palabras como lateado, afectado, chato, cargado, entre otras. No tener el lenguaje de las emociones dificulta enormemente sentir en el cuerpo y en la mente la alegría, la tristeza, el amor, la rabia. Sin nombre no hay emoción que gestionar. Solo hay una intuición que se nos escapará como agua entre

los dedos. Nombrar una emoción es el primer paso para que la mente pueda “tratar” con ella y direccionarla hacia un fin útil para mí.

3. Identificar el mensaje positivo de la emoción. No hay emociones positivas o negativas en sí mismas. Todas las emociones tienen un mensaje positivo de autoprotección y autocuidado. Nuestra tarea es escuchar y entender ese mensaje, reflexionarlo y no actuar impulsivamente y sin filtro ante el primer destello emocional. Nuevamente se requiere pausa y escucha interior.

4. Dejar ir la carga de intensidad de la emoción. Ya sea que las llamemos positivas o negativas, portan una intensidad que tiende a sacarnos de nuestro centro reflexivo. No hay que tomar decisiones en el éxtasis del entusiasmo ni en las sombras brumosas de la pena. La intensidad emocional está ahí para decirnos que hay un tema o situación relevante para nosotros que requiere nuestra atención y reflexión. La intensidad no tiene el sentido de encender un polvorín y dejar un descalabro con una conducta impulsiva. Es la llamada de alerta para poner la atención en el mensaje positivo de la emoción.

Al abrir mi corazón para dejar ir la intensidad de la emoción me vacío, permito que esa carga emocional no me habite, controle ni contamine la reflexión lúcida y centrada. Las emociones en sí mismas tienen el poder de descentrarnos, en su energía efímera y de alta intensidad. Una vez que dejamos ir la emoción quedan los sentimientos estables, esos que impulsan nuestra conducta sustentable en el tiempo.

5. Reflexionar y decidir qué hacer con el mensaje que me regala la emoción en el contexto específico en el que estoy. Prudentemente, luego de esta reflexión, me muevo a la acción. La secuencia es siento-pienso-actúo. El pensamiento es el mediador entre mi mundo emocional y mis comportamientos, y mientras más entrenado tenga el músculo de la gestión emo-

cional, más efectivo y acertado será mi comportamiento, pues dará buena cuenta de mi sabiduría interior y su ajuste a las personas, grupos y situaciones que vivo.

Esto es usar las emociones para mi propio crecimiento y para la construcción de vínculos. Entender que la impulsividad es el peor de los consejeros. Que la intensidad de la sensación debe dejarse ir para que la mente escuche qué es necesario hacer. Ponerle atención y pensamiento a la emoción, administrarla y saber que dentro de mí tengo un impulsor de acción. Si es de comportamiento centrado o extraviado depende de mi capacidad de gestionar mis emociones.

¿Qué quieres hacer? ¿Ser feliz o seguir esperando que alguien de afuera o alguna circunstancia te haga feliz? Si esperas eso, la ciencia te asegura que serás infeliz. Es hora de cambiar y tomar tu felicidad en tus propias manos, pues nadie hará por ti lo que tú no estés dispuesto a hacer por ti.

La mesa está servida. Te acabamos de contar ingredientes esenciales para tu felicidad duradera. Solo falta tu decisión de cocinar y ser la persona feliz que eres en potencia. Esto depende de que quieras serlo y practicar las actividades de la felicidad. Es simple en lo conceptual y difícil de sostener la práctica diaria, aunque es el único camino posible, el que se hace al andar.

¿Qué decides?

La felicidad es una decisión mental, deriva de cómo observo e interpreto mi vida y el mundo, por lo que es resultado de mis creencias, prejuicios e ideas. La amplitud o estrechez de la mente es la tijera con la que recorto el pedazo de realidad que miro y en la que me sumerjo, creyendo usualmente que es toda la realidad. La felicidad o el sufrimiento no son hechos objetivos, sino que nacen de mi forma de interpretar la vida, son juicios que me cuento para mi buen o mal vivir.

Al ser la felicidad un acto consciente y voluntario, la infelicidad también lo es. La diferencia es que muchas personas

infelices aún permanecen en la inconciencia, en la queja y en la creencia que la vida es objetivamente como les tocó, sin apropiarse del poder de su mente y de la capacidad de comenzar a cambiar su realidad a partir de sus decisiones conscientes.

La felicidad no está en el resultado final, está en el camino

Soy feliz en el proceso presente de caminar por la vida, en cada paso, haciendo actos buenos, mirando con ojos felices y construyendo con otros un mundo mejor, en mi pequeño espacio de influencia. Un mundo más sano, con menos dolor y con más armonía y paz, es desde adentro hacia fuera. Ser feliz es una forma consciente de habitar y hacer en el mundo.

Las personas felices viven hechos dolorosos como cualquiera. No son inmunes al dolor. La diferencia está en cómo afrontar lo inevitable, con aceptación y buscando el pensamiento y sentimiento positivo que pueda surgir incluso en la tormenta. La felicidad es también un modo de afrontar los hechos infelices, una decisión de permitir que las emociones negativas lleguen a mí, escuchar su mensaje de autoprotección, dejar que me transiten y que no se alojen en mi corazón. Una persona con alta autogestión emocional deja ir las emociones negativas, impidiendo que las habite y comience a construir odio, dolor y resentimiento en el interior. Las personas felices se liberan mediante el perdón y la conciencia de que la vida está en el presente y no en los hechos dolorosos de la propia historia.

Lograr el estado de felicidad trae importantes beneficios. David Fischman (2010), reconocido escritor peruano, sintetiza diferentes estudios que concluyen que las personas felices, en relación a las personas que se declaran infelices, viven 15 años más, son más sanas, tienen mejores relaciones de pareja, tienen hijos más sanos y felices, logran un 40% de mejores

ingresos, tienen un 30% de mayor tolerancia al dolor y generan atmósferas de trabajo positivas que inducen equipos y empresas rentables.

Todas las personas que han meditado con alguna regularidad tienen la comprobación experiencial del poder de la armonía de sus afectos. Es frecuente que para explicar parte de sus buenos resultados o de su alegría de vivir, esas personas digan “lo hice de corazón”. En alguna esquina todos sabemos que cuando alineamos nuestras convicciones cognitivas con la certeza emocional de nuestro deseo, los hechos tienen alta posibilidad de ocurrencia.

Estas certezas subjetivamente sentidas se han confirmado en parte con los hallazgos del *Institute of HeartMath*, quienes desde la década de 1990 se han dedicado a estudiar la conexión mente-corazón en busca de evidencias científicas. Dentro de sus descubrimientos comprobaron que la fuerza eléctrica de las señales del corazón (electrocardiograma) es 60 veces más potente que la señal eléctrica del cerebro (electroencefalograma) y que el campo magnético del corazón es cinco mil veces mayor que el del cerebro.

Es decir, el poder de acción y realización del corazón es cientos de veces más fuerte que el del cerebro. Lo interesante no es la comparación de si el cerebro o el corazón tienen más poder, sino la constatación de la necesidad de que trabajen conectados y alineados para lograr resultados.

El cerebro es el que diseña. Son los pensamientos los que conducen nuestro actuar, trazan nuestros caminos, visualizan las posibilidades y condicionan nuestros límites. Es interesante darse cuenta de que el alcance de nuestros pensamientos depende directamente de nuestras convicciones y creencias, algo así como el cerco de nuestro propio campo. Si nuestras creencias son estrechas y nuestras convicciones muy limitadas, nuestro campo será pequeño y nuestra capacidad de acción e influencia estarán reducidas.

Si nuestras creencias derivan del análisis de la experiencia concreta, más que de las enseñanzas no necesariamente comprobadas que tomamos de la educación de nuestros padres o colegios, la posibilidad de ampliar las creencias de niño son muy altas. Así se desplaza el cerco de nuestro campo, aumentando el terreno a explorar y mejorando sustancialmente las posibilidades de acceder a una conciencia ampliada de la realidad.

Independientemente de si mis creencias y convicciones son amplias o estrechas, el impacto es el mismo: determinan mis pensamientos y, por ende, mis espacios de posibilidad y de acción. Hemos de buscar el origen de nuestra realidad en la fuerza causal de nuestros pensamientos. Ese territorio de realidad que recortan mis creencias es mi espacio de influencia.

¿Cómo hago para que lo que visualizo en mi pensamiento y diseño en mi mente se transforme en manifestación concreta? Mediante el poder de calificación de mis sentimientos. Es la persistencia de los afectos sobre un deseo específico lo que hace que se concrete en acción observable. Ese deseo particular es resultado de un proceso cognitivo, de un pensamiento que lo creó y lo moldeó.

El mecanismo es estéticamente simple. El cerebro (mente y pensamiento) es el que diseña el molde de lo que se va a crear. Igual que un artista que quiere hacer una figura de yeso, un pastelero que quiere crear una torta o un tornero que apunta a diseñar una pieza nueva, lo primero es crear el molde. Aquí es donde interviene toda la potencia de nuestro pensamiento. Es necesario que imaginemos y visualicemos el molde hasta en sus más mínimos detalles, y que lo construyamos completamente en nuestra mente.

Una vez terminado el molde de lo que queremos crear, tenemos que vaciar la materia prima de la que estará hecha nuestra creación, sea masa de pastelería, fierro fundido, yeso o lo que sea. La pregunta es cuál es la materia prima de lo

humano, aquella que debemos vaciar en el molde mental de lo que queremos crear. Esa materia prima es nuestro sentimiento. Derramando el sentimiento sobre el molde cognitivo se hace realidad nuestra creación. Y ese sentimiento es lo que hemos llamado el corazón.

Son los sentimientos los que hacen realidad nuestros pensamientos y los traducen en acción concreta con otros. Su poder de irradiación es cinco mil veces mayor que el de nuestro cerebro, por lo que para concretar lo que queremos, el mecanismo de activación son los sentimientos de nuestro corazón, en estrecha conexión con el poder diseñador de nuestro pensamiento.

Pensamiento sin corazón genera especulación y no produce creaciones constructivas ni perdurables. Corazón sin pensamiento produce desorden y formas no moldeadas. Para ser feliz, efectivo e influyente con otros, la alianza mente-corazón es imprescindible. Separados funcionan de modo errático e inefectivo.

Como estamos culturalmente mejor entrenados en la razón que en los sentimientos, nuestras dos grandes tareas evolutivas son aceptar el enorme poder de manifestación que está en el corazón y en trabajar activamente para que cada decisión de nuestra vida nazca de la conexión mente-corazón. El cerebro diseña y el corazón realiza. Como dice Drunvalo, (2008) autor estadounidense en temas de espiritualidad, en el espacio sagrado del corazón, el amor es la luz.

La mayoría de las personas supone que ser feliz es un proceso complejo, difícil y tortuoso, donde hay que padecer largas noches oscuras del alma o enfrentar demonios atemorizantes, para recién ahí poder ver algo de luz y conquistar tras larga batalla un espacio de solaz, calma y felicidad. Se asume que las estrategias para ser feliz son sesudas, racionalmente alambicadas y que requieren una voluntad de semidiós para ser alcanzadas.

La evidencia muestra que eso no es así. La felicidad es simple. La gente feliz valora lo sencillo. La luz del sol, la sonrisa de un niño, el abrazo de un ser querido, una comida rica, una conversación cálida, la cordillera nevada, los contrastes de colores del desierto, el crepitar de los leños en la chimenea, la contemplación de una puesta de sol, la paz del mar, el viento en la cara, los latidos del corazón, el olor a humedad, el brillo en los ojos de quien amas, una caricia precisa, el dar las gracias por los detalles más pequeños, el olor de las comidas que te conectan con los recuerdos inenarrables de tu infancia, sonreír a un desconocido, el cariño de una mascota, la inocencia de los niños, gritar un gol de tu equipo, comer juntos, sentirte cómodo con tu propio cuerpo, decir cuánto queremos a los que queremos, el placer de agradecer porque sí, orar en la noche, reír, simplemente reír.

Cada uno tiene su colección de hechos simples y sencillos que lo conectan con la felicidad. La vida de los felices es un elogio a la simplicidad. En síntesis, gratitud, optimismo, amabilidad, relaciones nutritivas, saborear lo simple de la vida, sentir y pensar de la mano, y ocuparse del propio cuerpo.

La gente feliz vive en el presente, quiere su vida actual y no fantasea con el futuro ni se queda anclada en el pasado. Decir que todo tiempo pasado fue mejor es una señal de infelicidad que te saca de tu conciencia presente. La depresión es el exceso de pasado.

Imaginar obsesivamente un mejor futuro también te impide apreciar y valorar lo bello que vives hoy. La ansiedad es el exceso de futuro. *Carpe diem*. Vive, valora, aprecia y quiere tu presente. Es lo único que en realidad poseemos: este momento. La felicidad es la aceptación de la presencia presente.

La gente feliz valora lo que es y lo que tiene, lo aprecia, es consciente de la sencillez y de que finalmente se puede vivir bien y ser feliz con poco. La felicidad no está en el tener, está en cómo yo miro el mundo y cuáles son mis estándares

mentales de la felicidad. Por eso hay que luchar contra la comparación social que nos pone casi siempre en el lado perdedor y envidioso. Un trazador de las personas infelices es el materialismo, la comparación permanente con otros y el apego a la propiedad de bienes y vínculos.

Una característica de los felices es el desapego material. Les gusta lo bello, el tener cosas y vivir experiencias estéticas. Pero si no las tienen su felicidad no depende de ello. Los felices son autónomos del poseer material como fuente de felicidad y cada uno conoce su estándar mínimo de vida. Usualmente las personas felices viven austeramente, aunque tengan mucho dinero.

La gente feliz es consciente de todo lo que hemos dicho. Su felicidad está en valorar y estar cotidianamente al tanto de estas pequeñas claves que hacen toda la diferencia para ser feliz. La felicidad es desde adentro hacia afuera, porque no depende de las circunstancias sino de la forma en que encaramos, miramos y valoramos nuestro vivir individual y colectivo. La felicidad está en tus ojos, en tu forma de entender y mirar el mundo y las relaciones. La sacralidad de la vida está en la conciencia y el amor depositado en los actos y detalles simples. Quien no es feliz está ciego, funciona en piloto automático y se enreda en demasiados pensamientos.

Por eso parece "demasiado simple" la felicidad. Porque es tan sencilla, está tan a la mano, es tan afectivamente cercana y cotidiana que parece cursi.

FloreCIMIENTO humano e impacto de las emociones positivas

La ya mencionada Barbara Fredrickson, psicóloga estadounidense y una de las más destacadas investigadoras sobre psicología positiva a nivel mundial, concentró la atención de sus estudios en el efecto de las emociones positivas y negativas sobre el desarrollo personal.

Identificó que las emociones positivas muestran dos efectos sobre las personas: el efecto de reversión (revertir las emociones negativas) y el efecto espiral (impulsar un desarrollo personal ascendente y en espiral, ampliando exponencialmente nuestras posibilidades).

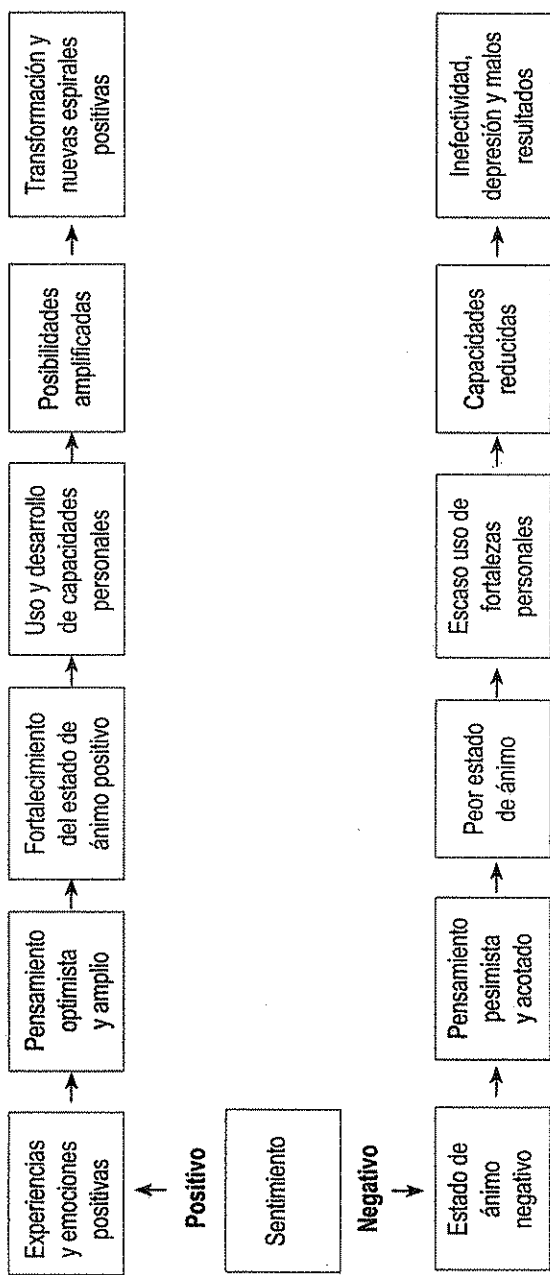
Las investigaciones mostraron la relación entre emociones, pensamientos, posibilidades y resultados. Para explicar estos hallazgos, Fredrickson (2001) elaboró la teoría de la apertura y desarrollo personal. Resumiendo este trabajo y algunos hallazgos posteriores, las personas abrimos o cerramos nuestras posibilidades en la vida de acuerdo a la siguiente secuencia:

Si mi sentimiento es positivo se expanden las experiencias y emociones positivas, anclando un pensamiento optimista y amplio. La conciencia se amplía, se "ve" más, la energía disponible es percibida como tal y no funciona con anteojeras mentales que cierran mi percepción de la realidad ni las posibilidades disponibles.

Es interesante la relación entre pensamiento y sentimiento, que es mutuamente condicionante. Un pensamiento positivo o negativo generará emociones en esa misma vibración, mientras estados de ánimos positivos o negativos son el caldo de cultivo para pensamientos equivalentes. Si bien han existido debates en la psicología sobre qué es primero, si el sentimiento o el pensamiento, lo relevante es que gestionando cualquiera, el otro se alinea en la misma dirección.

Emociones positivas producen pensamientos positivos, y a su vez los pensamientos optimistas fortalecen el sentimiento expansivo. Es clave el poder del sentimiento, el poder realizador de aquello que diseñamos y pensamos para nuestra vida.

El ánimo positivo genera un pensamiento amplio y expandido, que a su vez fortalece nuestro entramado emocional positivo. En esta condición hacemos un buen uso de nuestras capacidades y recursos personales, expandiendo la aplicación de nuestras fortalezas en la vida cotidiana. El sentimiento positivo es el amplificador de nuestros recursos personales.



Cuadro 1: Impacto de las emociones positivas y negativas. Adaptación de la Teoría de la Apertura y el Desarrollo de Barbara Fredrickson.

Usando nuestros talentos y fortalezas en un alto nivel, las posibilidades se abren, las oportunidades aparecen y las relaciones con personas y equipos de alta positividad ocurren con mayor probabilidad, por encaje de sintonía emocional. La conexión con otros nace desde la emoción positiva y se sostiene desde el sentido compartido.

Cuando se articulan estas posibilidades ampliadas, nuestra acción es más efectiva, nos genera satisfacción, logro y felicidad, y es posible avanzar a nuevas espirales positivas, nuevos peldaños en la escalera del desarrollo personal y relacional. Este avance y transformación son en espiral ascendente, impulsándonos hacia arriba, a lo nuevo y más evolucionado.

La espiral opera como un imán y tiene ese poder de atracción. Nos atrae, convoca y hace girar en torno a lo positivo, un núcleo poderoso. Nuestro aprendizaje va hacia mayores capacidades y posibilidades, manteniendo la energía por el bombeo del combustible emocional positivo, que se retroalimenta y autogenera en altos niveles de sentimiento positivo.

Así como existe una espiral emocional ascendente, existe una descendente, una cuesta abajo en la rodada que nos puede hacer caer al fondo del pozo y profundizar nuestros miedos y fantasías más angustiosos. También opera como imán, atrayéndonos hacia lo negativo. La secuencia es la misma que con lo positivo, pero en esta tonalidad mustia, baja y alejada de lo que queremos para nuestra vida.

Un sentimiento negativo sostenido construye un estado de ánimo negativo, que va acompañando de pensamiento pesimista, rígido y restringido. Todo se mira con los lentes de la negatividad. Se hace una anticipación catastrófica del futuro, el pasado se interpreta de forma flagelante y victimizada (“¿por qué me pasan cosas malas a mí, que soy bueno?”) y se comienza a vivir en el miedo y el egoísmo. Los pensamientos hacen que la mente “recorte” esa parte de la realidad que queremos ver y casi toda la percepción se vuelve gris, amenazante y depresiva.

Desde ese pensamiento limitado y contraído nos hundimos aún más en estados de ánimo negativo. Ese sentimiento no nos permite un buen uso de nuestros talentos personales, nuestras capacidades de acción se reducen, nos atrevemos poco y no nos damos la oportunidad de desplegarlos. Es una secuencia negativa. Todo funciona mal.

Si no ponemos nuestras fortalezas en acción, naturalmente las posibilidades se estrechan y cierran, generándose malos resultados, pobres relaciones con los otros y desempeños laborales mediocres, y como consecuencia se profundiza el ánimo depresivo. Se observa que quienes viven permanentemente en espirales negativos y descendentes consolidan trastornos depresivos y se declaran infelices.

Esta secuencia del impacto de las emociones positivas y negativas nos permite identificar e intervenir en aquellas etapas que consideremos críticas para nuestro desarrollo. Lo relevante es que son las emociones positivas las que nos llevan al florecimiento personal y colectivo, impulsándonos a una vida buena y feliz. La mayoría de nosotros quiere florecer, tener una vida con sentido y poder declararse feliz consigo mismo y los demás.

La primera teoría de la auténtica felicidad, de Seligman, la describe de un modo simple y causal: son felices quienes se sienten satisfechos con la vida. Esta idea tuvo dos efectos: impulsó numerosas investigaciones y confundió a los académicos por lo estrecho del concepto. ¿Crees tú que el único predictor de la felicidad es la satisfacción con la vida?

Comenzaron a aparecer evidencias de que ello no es así. Un ejemplo puede ser la aseveración de que se sienten más satisfechas con la vida las parejas que no tienen hijos en comparación con las que sí tienen. Pero al preguntarles por lo que piensan respecto de su felicidad, se declaran más felices las parejas con hijos.

Daniel Kahneman, psicólogo que ganó el Premio Nobel de Economía por sus estudios sobre la influencia de las emo-

ciones en los procesos de pensamiento y su impacto en la toma de decisiones, hace una distinción clave entre el yo que experiencia (*experiencing self*) y el yo que recuerda (*remembering self*). El yo que hace el juicio sobre si nos sentimos felices o no en la vida es el yo que recuerda y no el yo que experiencia, por lo que la percepción de felicidad es un recuerdo de lo que pensamos respecto de lo vivido y tiene poca relación con la experiencia que vivimos.

Es decir, puedo haber vivido una mala experiencia, pero haber construido una buena historia sobre eso, y como resultado tener un recuerdo positivo. O al revés. Podemos haber tenido una gran experiencia positiva y, al pensar sobre ella, tener una historia y un recuerdo negativo, por ejemplo, porque no fue lo que esperábamos en relación a nuestra expectativa. Resulta clave la generación de narrativas positivas en la representación de la propia subjetividad. Para la experiencia humana las cosas no son como “objetivamente” parecen ser. Son como yo las interpreto, las narro y las recuerdo. Es esa narrativa subjetiva la que se puede modificar desde el pensamiento con su impacto directo en el sentimiento asociado al recuerdo.

La satisfacción en la vida no es un buen indicador de la felicidad. Es efímera, da cuenta de mi vivencia de corto plazo y muestra si estoy feliz *en* la vida, no si me considero feliz *con* mi vida. Es la diferencia entre experiencia y pensamiento. El juicio de felicidad personal lo hace el pensamiento.

Estas evidencias llevaron a que el propio Seligman reconociera la estrechez de su original teoría de la felicidad y la modificara. Los cambios son significativos para la noción de felicidad y se recogen en su libro “Florecer”, publicado a fines de 2011.

Lo primero es reconocer que el constructo “felicidad” se usa para demasiadas situaciones y se mide de maneras muy diferentes, siendo equívoco y poco específico. Por ello se modificó la idea de felicidad por la teoría de *well-being*, un bienestar en la vida, un buen vivir, un habitar la existencia de

forma benéfica. Vivir la vida en armonía con uno mismo y con los demás.

Este punto es especialmente importante en este libro. El constructo actual es el de florecimiento, bienestar y desarrollo. Quienes trabajamos en esta temática estamos movidos por expandir los niveles de bienestar y desarrollo de las personas, equipos, organizaciones y países, desde los cambios personales hasta las políticas públicas. La consecuencia de todo ello es el florecimiento, entendido como el bienestar sistémico en las diferentes dimensiones de la vida o en aquellas importantes para cada persona. El nivel de florecimiento dependerá del tipo de intervención que se intencione. Este libro se enfoca en el florecimiento organizacional.

Existen diferentes puntos de vista respecto de las definiciones y los alcances de las ideas de florecimiento y bienestar, no obstante existe consenso en que la palabra "felicidad" es equívoca y académicamente superada por los constructos actuales. No obstante lo anterior, en este libro decidí usar la palabra felicidad por su cercanía con la comprensión general de la mayoría de las personas. Todos sabemos que es algo bueno, que nos eleva y que está asociado a los mejores procesos, logros y momentos de nuestra vida, no obstante la palabra que personalmente más me resuena es florecimiento.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución que hizo Seligman en su concepción de felicidad. El primer cambio fue la comentada ampliación del constructo de felicidad al de *well-being*. El segundo cambio fue concebir el bienestar como resultado de cinco componentes, que el autor llamó el modelo PERMA.

Teoría de la auténtica felicidad (2002)	<i>Well-being theory</i> (2011)
Tópico: felicidad	Tópico: <i>well-being</i>
Medida: satisfacción de vida	Medida: emoción positiva, <i>engagement</i> , sentido, relaciones positivas y logro
Resultado: incrementa satisfacción de vida	Resultado: incrementa el florecimiento por el aumento de PERMA

Cuadro 2: Comparación de las teorías de Seligman.

La **P** es de *positive emotions*. Son felices quienes viven su vida en emociones que abren posibilidades y construyen un afecto positivo estable. Va en la misma línea de la tasa de positividad-negatividad de Marcial Losada. Equivale a una vida placentera, con foco en disfrutar balanceadamente. Es el componente hedónico del modelo PERMA. ¿Para ser feliz se requiere placer y gozar la vida? Por supuesto, aunque es solo uno de los cinco componentes.

El disfrute es una condición necesaria, aunque largamente insuficiente para construir felicidad. De aquí que la sola expectativa de placer = felicidad es infructuosa, no obstante es muy manipulada por las estrategias de marketing que han asociado consumo a felicidad. La lógica distorsionada es que mientras mayor placer exista con las compras o en el consumo de relaciones, sexo, espiritualidad o experiencias placenteras,

con el supuesto cumplimiento de los atributos de deseabilidad de lo que se consume, mayor felicidad existirá.

Esta asociación espuria tiene una descarnada expresión en el eslogan de una empresa de *retail*: “la felicidad cuesta menos”. Es la sobrevaloración patológica del placer y el consumo como fuentes de felicidad. Como dijimos, la felicidad no depende de estas circunstancias: el bienestar emerge desde adentro hacia fuera y no desde afuera hacia adentro.

La **E es engagement**. Se traduce como compromiso, entrega o involucramiento. Alude a tener un conjunto de intereses y focos con los que me comprometo y que orientan mi actuar. Los felices están comprometidos con ideas, propósitos y causas significativas para ellos que reflejan en una actitud *engaged*, es decir, en un estado mental positivo de alta energía psicológica, con alto foco y concentración en lo que estoy haciendo y donde ese quehacer “me absorbe”, hace que el tiempo desaparezca y la persona fluya con todo su talento y sus fortalezas desplegadas. De este despliegue emana felicidad y bienestar subjetivo.

La felicidad requiere una vida comprometida, involucrada y apasionada por esos factores subjetivos personales que le dan dirección y sentido a la existencia. Como veremos más adelante, el *engagement* se construye, direcciona y existen estrategias específicas para su desarrollo individual como grupal.

La **R es de relaciones positivas**. Este aspecto es central, pues la teoría anterior de felicidad era completamente individual y remitía a la felicidad personal. Pero solo son felices quienes viven en buenas relaciones con otros. No se puede ser feliz solo. Surge la felicidad relacional como un aspecto fundamental de la felicidad propia. El cultivo y cuidado de las relaciones significativas con otros es indispensable para construir un bienestar. La felicidad individual deriva de la felicidad relacional, con el amor por los otros como uno de los mayores impulsores de florecimiento.

Es en el tejido social con otros y en la construcción de relaciones positivas donde el propio ser quiere estar y desplegarse, co construyendo juntos, impulsando proyectos de sentido compartido, contribuyendo y trascendiendo, conversando, riendo y gozando. El cuidado de las relaciones significativas es uno de los mayores predictores de longevidad. Por lo tanto, tenemos que cuidar los vínculos con quienes son significativos. Es uno de los mejores modos de sostener la felicidad natural de nuestro interior. El amor a sí mismo se despliega en la alteridad, en el amor a otros. Ese amor relacional me refleja el ser esencialmente social y amoroso que soy, revelado en construir y sostener relaciones positivas.

La felicidad requiere de una vida social activa y cuidadosa con las personas significativas, tanto en la calidad de mi presencia como en la frecuencia de las conversaciones. Conversar mucho y potenciar el vínculo, estando completamente presente en ese espacio relacional. Como dice la consultora estadounidense Susan Scott (2004), la conversación es la relación.

La **M es de meaning, sentido**. Las personas felices tienen un sentido y un propósito de vida claro y definido. Se distinguen al menos tres niveles de sentido: sentido individual, sentido social y sentido trascendente, que va desde los menores a los mayores niveles de felicidad. Personas que trabajan solo para sí mismos, sin importar lo social o lo trascendente, muestran menores niveles de felicidad (aunque mayores niveles de satisfacción de corto plazo) que personas con un sentido trascendente de vida. Es una conclusión científica que las personas más felices son aquellas capaces de amar de una manera más trascendente. Aparece el nivel de felicidad trascendente.

Existen personas que alcanzan un valor promedio en emociones positivas, no particularmente alegres, con un estado de ánimo más bien estable e incluso plano, y una percepción personal de alto bienestar. Es decir, respecto de PERMA muestran bajas emociones positivas y, a la vez, tienen alto nivel en entrega, sentido, relaciones significativas o logro.

Concentremos la atención en personas con un alto nivel de entrega por los demás, donde aquello que hacen va más allá del ego y el fruto de su acción sirve y beneficia a otros, aunque en su cotidianidad no haya demasiadas emociones positivas. Por ejemplo, una persona que es la encargada de una casa de acogida de niños huérfanos, operando como padre o madre sustituta. O esas personas que sienten que tienen una misión que cumplir en el mundo mediante el ejercicio de una profesión u oficio que nos les gusta especialmente, aunque se sienten mandatados a hacerlo, dejando una borra cotidiana de tedio, aunque cargada de sentido trascendente. O ese empresario que está obsesionado con el logro de la riqueza en sí misma y que hace todo por conseguirlo, no obstante su vida puede ser difícil, solitaria y poco placentera por la propia mirada ascética de la vida.

La felicidad no deriva solo de una vida placentera. Es uno de sus componentes y, probablemente, no el más importante. La percepción de bienestar y crecimiento personal tiene más que ver con llevar adelante una vida significativa, es decir, una vida de entrega a objetivos transpersonales que vayan más allá del yo, con relaciones sociales relevantes y cuidadas, y con un proyecto de vida claro respecto del sentido que se está construyendo.

Son muchas más las personas que transitan los caminos de la vida significativa que quienes sienten una vida placentera. El óptimo sería que ambos fuesen de la mano, no obstante el bienestar deriva primordialmente de una vida con sentido, con significación social del propio quehacer, una interpretación trascendente de los roles que ejecutamos en el mundo exterior y la construcción de vínculos empáticos con los otros.

¿Quién es más feliz, una persona con una vida placentera y carente de entrega a otros y sentido, o una persona que trabaja con esfuerzo, dedicación y rigor aunque su vida tenga poco disfrute y positividad? Al final del día, ¿quién se sentirá mejor con la vida?

En este componente del sentido, el bienestar personal está marcado por una vida significativa, más que por una vida de disfrute egocéntrico. Ello se movería únicamente en la línea hedonista. La entrega a otros y la empatía son el trazador de una vida relevante, ya sea mediante el trabajo, la familia, las relaciones o el logro. El florecimiento humano es mucho más que emociones positivas. Es acción con significado, servicio, gratitud, compasión y empatía. Desde el yo a los otros, amorosamente. Se pone en el centro la visión aristotélica de que la felicidad deriva del ejercicio de las propias virtudes, lo que se conoce como felicidad eudaimónica.

La **A es de *achievement*, logro**. La felicidad se revela en la acción concreta y en alcanzar objetivos. Es decir, si bien la felicidad requiere momentos de silencio y reflexión personal “alejados del mundo”, también necesita acción concreta y resultados “en el mundo”. Las personas felices muestran una alta orientación al logro, altos niveles de autoeficacia y mucha valoración por la autonomía y la sensación de sentirse competentes en lo que hacen. Requieren que esa felicidad o intuición de felicidad que hay en su interior se exprese tangiblemente en “algo allá afuera”.

Incluir el logro como uno de los cinco componentes de PERMA desmitifica la idea de que los felices viven en castillos en el aire o solo se preocupan por alejarse del mundo y llevan una vida contemplativa. No es así. Los felices, por meditativos que sean, requieren acción práctica, integrando mundo interno y externo, plasmando el GPS interior en logros observables y uniendo el cielo y la tierra.

En síntesis, las personas felices viven en emociones positivas, compromiso con sus objetivos, relaciones positivas con los demás, un sentido de vida que los orienta y un conjunto de logros concretos que las hacen felices. La alquimia es vida placentera, comprometida, vida relacional activa con las personas relevantes para uno, vida significativa y de logros.

La evolución se da desde la felicidad al *well-being*, desde el foco exclusivo en la felicidad individual a un foco balanceado de felicidad individual + relacional + trascendente, del yo a los otros, de la satisfacción en la vida al florecer humano.

Niveles de felicidad

Existen tres niveles de felicidad: felicidad individual (conmigo mismo), felicidad relacional (con los otros) y felicidad trascendente (derivada de la relación con lo superior).

Lo descrito hasta aquí integra elementos de estos tres niveles, aunque se concentra especialmente en las actividades que promueven felicidad individual. Por lo mismo nos parece importante poner la atención en la felicidad relacional y la trascendente, dos focos bastante olvidados por la ciencia de la felicidad, aunque fundamentales para una vida feliz.

Abordemos la felicidad relacional. Superando las teorías individualistas acerca del tema, la actual perspectiva del *well-being* (bienestar y bien habitar la vida) ha constatado algo evidente: se es feliz con otros. No se puede ser feliz alejado del mundo y de las relaciones sociales significativas. Quien se siente feliz consigo mismo demuestra ese bienestar en las relaciones con otros.

Cuando una persona declara estar en un alto nivel de felicidad personal, ello debe ir acompañado de señales inequívocas de bienestar con los demás. Lo individual se refleja en lo relacional. Se constatan relaciones positivas con los otros significativos y se cuida activamente las relaciones sociales. Hay conversación permanente, escucha empática, conectividad, genuino interés por los demás y sus temas. Se practica la amabilidad y se participa de actividades de voluntariado y servicio hacia otros. Existe una actitud abierta, liviana y dispuesta al disfrute de las actividades comunitarias.

No hay linealidad en la felicidad. No es que primero deba estar feliz a nivel individual para después “avanzar” a la felicidad relacional. Son procesos integrados que se retroalimentan, pues la felicidad personal también emerge de la felicidad relacional. Soy feliz con otros en las actividades que realizo en el espacio de las relaciones humanas, ya sea el trabajo, la familia, los amigos u otros ambientes interpersonales.

La felicidad es un acto de co construcción, presencia y reciprocidad con otros. El bienestar del yo individual deriva de la felicidad del yo relacional, por lo que es central que perfilamos qué características de las relaciones humanas son promotoras de la felicidad.

Lo primero es poner el nosotros por sobre el yo. La auto-referencia, el egocentrismo y el materialismo alejan la felicidad relacional. Quien vive en el paradigma de “todo para mí y los míos”, poniendo solo los objetivos individuales como foco del vivir, destruye y depreda el tejido social y las relaciones colectivas. Las usa e instrumentaliza a su favor, con desconsideración de los otros, la sociedad y el planeta.

La extendida noción de maximizar las utilidades de un negocio a todo evento es un buen ejemplo de ello. No importan los “costos” de la generación de riqueza, pues el fin justifica los medios y lo que se paga por ella. Una noción más social es la idea de utilidad razonable, donde se balancea la necesaria generación de abundancia con el cuidado de las personas, las relaciones, la convivencia social y la naturaleza.

Esta perspectiva solo puede ser sostenida por alguien que haya tomado conciencia de que el paradigma no es exclusivamente el del yo, sino el de la comunidad. Un balance yo-otros, donde el fruto de mi actuar y mi trabajo beneficien no exclusivamente a mí y mi familia, sino que también llegue a otros, con cuidado del ambiente y las relaciones. Es una mirada sociocomunitaria y ecológica.

Los sistemas humanos que promueven la felicidad (parejas, familias, equipos de trabajo, etc.) tienen un fuerte sentido

compartido como referente de la existencia de la relación. Tienen un propósito de ser que trasciende las necesidades meramente personales. Trabajan conscientemente por fines sociales y transpersonales.

Este sentido compartido se refleja a nivel de pensamiento en la existencia de un modelo mental también compartido, es decir, cuentan con un piso mínimo de visión del mundo, códigos valóricos y de conducta.

La forma en que las personas felices se relacionan con otros es lo más revelador de ese nivel de buen vivir. Han trabajado activamente para lograr una aceptación radical del otro como ser legítimo. Desde ese lugar de aceptación, surge la horizontalidad relacional como la forma armónica de convivencia. Si te considero esencialmente igual a mí, más allá de las diferencias accidentales de nivel económico, educacional, étnico, sexual o religioso, me sentiré un par en la relación contigo, ni superior ni inferior. Entenderé que tu punto de vista y tus creencias son tu verdad, tan válidas como las mías, donde la oportunidad que se abre es construir un espacio conjunto de articulación de nuestra verdad.

Esa horizontalidad en los vínculos promueve la creación de buenas atmósferas relacionales, donde las emociones positivas están mucho más presentes que las negativas. Sentimos que es vivificante estar en esa relación o equipo, donde hay respeto, cuidado afectivo y seguridad.

Las conversaciones fluyen, son muchas y entretenidas, a ratos desordenadas y sin foco. Se está en un espacio liviano, alegre y de co construcción divergente. Hay alta conectividad. La conversación no es cualquiera. Es un diálogo generativo que abre posibilidades en cada esquina de la conversación, donde juntos vamos tejiendo un nuevo mundo de oportunidades y espacios de creación.

Esa creación colectiva y el resultado que produzca, nadie del equipo, familia o pareja la ha pensado antes. Surge como

resultado de ese clima positivo y de esa forma de dialogar, con indagación permanente y muchas preguntas. El camino de las nuevas posibilidades debe dejar de lado las certezas previas. No hay otra forma de construir nuevos mundos. Como enseña el ciclo de indagación apreciativa: descubrir, soñar, diseñar y direccionar. La calidad de las preguntas es la que determina el límite de las posibilidades. A mayor indagación y apreciatividad, mayores posibilidades de construir sueños concretos.

¿Quién de nosotros que haya participado de una conversación así no siente que vivió algo único, un poco loco, imposible de describir y con un estado emocional de flujo y ausencia del tiempo? En ese estado de flujo sucede el encaje energético de las frecuencias altas de las emociones positivas. Estamos todos en la misma sintonía y con un alto nivel de conexión y vibración.

Las diferencias y los conflictos se resuelven de manera apreciativa, mirando el vaso medio lleno, concentrándonos en afrontar y resolver las dificultades más que en tratar de encontrar culpables. Verdaderamente se busca las oportunidades de crecimiento que están escondidas tras las dificultades y los incidentes de la relación.

Se usa activamente la retroalimentación constructiva como estrategia de aprendizaje y cambio. En el ambiente de seguridad emocional de la atmósfera positiva nos decimos aquellos comportamientos poco impecables o subestándares que es necesario mejorar. Directo y claro con el comportamiento negativo y cuidadoso con la persona que lo realizó.

Por último, una inequívoca señal de felicidad relacional es el sentimiento de compañerismo (*partnership*), lealtad y confianza que se vive en esas parejas, familias o equipos. Es lo que los futbolistas llaman "el camarín". Podemos no ser amigos en la vida, pero dentro de la cancha dejamos todo por el equipo, defendemos a los compañeros, mojamos la camisa

y cada uno se ciñe a su rol específico en beneficio de los logros del equipo. Cada pareja, familia y equipo tiene su propio "camarín".

Eso es lo que da felicidad relacional. Sentirme parte de algo superior e importante, un nosotros fuerte y con sentido, donde tenemos relaciones positivas y poderosas, con formas de diálogo y cuidado que abren posibilidades, y donde sabemos con certeza que los logros y resultados de ese colectivo me trascienden, me hacen mejor persona y me dejan en paz con los otros y con mi misión en la vida, impulsados con la energía esencial de la felicidad: el amor hacia los demás.

Un terreno poco explorado por la mayoría de nosotros es la felicidad trascendente, esa alegría perdurable que es causada por el contacto con lo que cada uno conciba como lo Superior en su existencia.

Lo Superior es la fuente de todo lo bueno para la propia vida. Como esa definición es individual, cada persona lo nombra según su propia vivencia. Incluso puede no nombrarse y tenerse la intuición o la certeza de que existe una gran mente creadora de todo, una inteligencia directora vasta e ininteligible, aquella que, por ejemplo, diseñó las galaxias, los universos y los planetas, y construyó la perfección de funcionamiento del cuerpo humano en equilibrio.

Para que la felicidad trascendente pueda ser parte de mis sentires, es imprescindible que lo Superior ocupe un lugar relevante en mi propia vida, constituyéndose en uno de los referentes existenciales del propio vivir. El acceso a ello es experiencial, no parte de la formación teórica de valores y principios, ni de la evidencia científica. La formación conceptual permite ponerle nombre a la relación con Dios y poner atención a su existencia, pero no sustituye el anclaje interior de Dios que se produce en la experiencia espiritual personal.

Lo Superior se nos aparece cuando lo sentimos dentro de nosotros mismos. Este punto es clave. Quienes articulan una

concepción de Dios o lo Superior lo hacen desde la sensación experimentada, ya sea el amor incondicional, la gratuidad, el cuidado ante las dificultades, la conciencia expandida en contemplación y meditación profunda, la vivencia de ser padre o madre, o la sensación de ser pequeño ante la inmensidad de la naturaleza, el universo, la noche estrellada o la magnificencia del sol.

Todos hemos sentido esos chispazos intuitivos de ser parte del todo, aunque nuestra mente no siempre pueda comprenderlo. Aquí es donde la pura racionalidad tropieza con la sensación de lo Superior, pues es ambicioso suponer que nuestra mente tendrá todas las distinciones para explicar con detalle, ciencia y razón la existencia de Dios.

Los poetas místicos lo definen como una luz que llena su corazón e ilumina la comprensión en el centro de la frente. Incluso los místicos medievales usaban el método aporético para describir a Dios, es decir, se puede decir lo que no es, pues en su vastedad no existe lenguaje que permita abarcarlo. Por lo mismo, varios filósofos se refieren a Dios como el misterio.

La palabra más usada para describir lo Superior es amor. Ello indica que la causa de la existencia es el acto amoroso de ese creador (resolviendo la discusión entre creacionistas y evolucionistas, pues somos una creación evolutiva permanente). El amor es el elemento cohesionador de la vida en cualquiera de sus formas, siendo la matriz en la cual la vida encuentra sentido, razón y camino.

Comprender que la gratuidad del amor de lo Superior es la causa de la propia vida exige humildad de alto nivel. Tomando una metáfora de Patricia May (2006), antropóloga chilena y escritora de temas de desarrollo de la conciencia, es entender que uno es una gota de agua en el océano y que ese océano es lo Superior. Cada uno, al ser gota, tiene la misma composición de lo Superior. Como es arriba es abajo. O en lenguaje católico, somos creados a semejanza de Dios.

Quienes logran esa conciencia comprenden que el amor es el motor de la vida personal y con los otros. Bajado a nuestra realidad cotidiana, eso es ampliar los objetivos de la propia vida desde el logro exclusivamente personal al logro de otros y la comunidad en la que habito. Amar es comprometerse con la felicidad del otro. Las personas más felices son aquellas capaces de amar de una manera más trascendente y transpersonal.

Al describir a Dios, las biografías de personas evolucionadas de diversas espiritualidades lo reportan como la causa de todo. De ahí provienen las denominaciones de la fuente, el origen, la luz, el creador, la inteligencia directora, el gran arquitecto, padre-madre o la poderosa presencia. Esa certeza del amor primigenio y gratuito genera una confianza incondicional en la bondad amorosa de lo Superior, pasando a constituirse como la guía del gobierno personal. Esas personas han comprobado que entregarse a la voluntad de Dios y a sus deseos divinos produce sentido, misión, armonía, alegría, conciencia expandida y certeza en la razón de ser. Es lo que llamamos un referente de sentido trascendente.

También reportan la idea de lo perfecto. Al poner a lo Superior como referente y norte del propio vivir, los sentimientos humanos y las acciones cotidianas se armonizan y organizan de un modo que parece mágico e incomprensible. Esto explica la elección libre de una actitud de obediencia ante la guía de lo Superior y de humildad derivada de la conciencia de ser instrumento de servicio.

Esta felicidad trascendente se siente en el contacto y la entrega con otros. Es ser feliz haciendo el bien en el trabajo, en la crianza de los hijos, en la relación con la familia, en las actividades sociales de voluntariado o en las acciones más triviales de la cotidianidad. La felicidad trascendente no es para atesorarla como propiedad privada, sino para irradiarla y contagiar a muchas personas. El amor impulsa a generar más amor y a seguir expandiendo lo armónico, benéfico y ecológico hacia

un número creciente de personas. Por eso es un camino y un norte existencial, y nunca tendrá un final.

Para que todo este amor se despliegue en la realidad diaria es central la conexión con lo Superior, mediante la meditación, oración u otras prácticas espirituales. Que mi yo humano (yo externo) esté permanentemente conectado con mi yo divino (yo interior). Esa es la garantía de que esa energía de amor universal se verterá permanentemente en cada uno.

El control de esa llave de conexión la tiene cada uno desde su libre albedrío: puedo conectarme o vivir desconectado, sumido solo en lo humano y en piloto automático para conseguir exclusivamente logros socioeconómicos. Nadie está obligado a conectar con lo Superior ni a vivir la felicidad trascendente.

Resumiendo, felicidad trascendente es la experiencia de armonía personal que resulta de la acción amorosa orientada al servicio y acompañamiento de otros, causada y motivada por la conexión con lo Superior y el influjo del amor universal, sintiendo que el sentido de mi vida es ser *con y para* otros.

Epílogo de este capítulo: Felicidad potencial

La felicidad está dentro de uno. No es necesario salir a buscarla afuera. No está en el príncipe azul, en la pareja adecuada, el trabajo deseado, en la belleza, la juventud, el consumo, el poder, la imagen ni el reconocimiento. Lo exterior y extrínseco puede provocar placer, satisfacción momentánea o fortalecer el ego competitivo, pero dificulta conectar con la sustancia interior de la que mana la felicidad.

Felicidad es un estado interior potencial que está esperando ser activado. No hay que hacer nada para crear felicidad. Es un regalo generosamente donado que está esperando ser abierto dentro de cada uno. Lo que necesitamos hacer es saber esto y encontrar una vía, método, práctica o actividad que nos haga conectar con esa felicidad regalada que hay dentro.

Si alguno se considera infeliz, poco feliz o ni feliz ni infeliz es porque no descubrió aún esas actividades conectoras con la felicidad. Cuando se conecta con esa sustancia interior constatamos que la felicidad potencial ya está completa. Nada de lo que hagamos aumentará o disminuirá esa felicidad total, pues es íntegra y una en sí misma.

La felicidad es una característica natural y originaria del ser humano, por derecho de nacimiento, radicalmente democrática y liberadora. Lo "extraño" es no beneficiarnos de la dulzura, placidez, amor y luminosidad de esta sustancia y energía interior. Solo tiene ventajas y no existe ningún costo real.

Esta felicidad completa y potencial es afectiva y cognitiva. Para ser inundado por los beneficios de ese amor interior es necesario corregir las ideas mentales erradas de felicidad. Muchas personas infelices lo son por sus pensamientos limitantes, por ejemplo, asociar felicidad a las circunstancias o el destino, creer que está afuera, que es un bien comprable o que es necesario buscarla. Cuánto daño involuntario han producido los títulos de la película y el libro "En busca de la felicidad". Instalaron una idea colectiva errada que nos hace sufrir y abordar el bienestar subjetivo con una mirada centrífuga y no centrípeta.

Para ser feliz hay que derribar el mito Disney de la felicidad exterior y las creencias limitantes que derivan de esos cuentos y películas: que para ser feliz hay que ser bello, principesco, delgado, con buenas condiciones materiales, y en pareja, para "vivir felices para siempre".

No requerimos de una media naranja que nos complete. Somos originariamente completos. El otro podrá facilitarme condiciones para manifestar mi integralidad, pero no lo necesito a él o ella para completarme. El camino de automaestría significa estar consciente de que mi actual estado incompleto se comienza a diluir cuando permito que mi yo exterior se subordine al gobierno y las decisiones de mi yo interior.

La felicidad está en el Uno, total, indivisible, invariante, invulnerable y plena. Es imposible mellarla. Se puede irradiar, compartir y expandir. Es completa en sí misma, potencial, totalizante y nos cambia la perspectiva de la vida. Es un modo de pensar, vivir, relacionarnos, trabajar y afrontar las dificultades.

Quienes se orientan en la vida por motivaciones intrínsecas tienen mayor probabilidad de conectar y desplegar el torrente de luz de la felicidad. Cuando consolidamos prácticas y actividades de conexión diaria con esa felicidad intrínseca, la felicidad duradera se comienza a desplegar, haciéndonos cada día menos permeables y vulnerables a la negatividad externa.

Cuidar mi felicidad como si mi interior fuera un santuario, conservando la paz a pesar de las circunstancias, permite sostener el Uno que somos.

Como dice la universidad espiritual Brahma Kumaris, "realizo todo con felicidad. Sentirme feliz depende en gran parte de mi disposición frente a la vida y de mis ganas de que todo y todos funcionen bien. Para que este río fluya con fuerza y abundantemente es necesario estar por sobre los sucesos temporales y triviales. Me sitúo en mi esencia y hago uso del tesoro de la felicidad como un derecho".

Capítulo 2

**Escépticos y optimistas:
dos miradas incompatibles sobre la felicidad**

Analizando las aproximaciones a la felicidad, los académicos, directivos y consultores dedicados al tema podemos separarnos en dos grupos: quienes consideramos que es la causa primera del bienestar humano y quienes estiman que es un tema de moda, sobrevalorado y al que miran con desconfianza, buscando mostrar sus vacíos e incoherencias.

Ante la ciencia de la felicidad o la psicología positiva emergen voces que las consideran poco serias, una especie de intento de engatusar a las personas con discursos blancos para anestesarlos y que no vean la vida desesperanzada que "en realidad" estamos viviendo.

Esas personas se autocalifican de realistas, aludiendo a un privilegiado acceso para evaluar las evidencias de la realidad, sabiendo lo que "es verdad". Al portar ellos el realismo, los que miramos diferente quedamos en la vereda de los ingenuos, ciegos o manipuladores de la realidad para hacerla más digerible. Son los escépticos.

La crítica escéptica a la felicidad

Durante los últimos dos años he participado de muchas conversaciones, mesas redondas y coloquios con otros académicos, directivos y consultores, y he leído sus columnas de opinión respecto del tema de la felicidad. A continuación se sintetizan las principales críticas que realizan los escépticos y detractores de la emergencia del tema de la felicidad en el tra-

bajo, ordenadas desde las más descriptivas e individuales a las más imaginativas.

Para algunos, la felicidad únicamente es posible en el ámbito individual, por lo que plantearlo a nivel colectivo sería un error conceptual grave. Solo derivaría del desarrollo de la compasión o de la evolución espiritual personal, siendo inimaginable que pueda ser colectiva o desarrollada intencionadamente por una organización. Un destacado profesor universitario escribió que era un insulto a la inteligencia humana pretender hablar de felicidad en el trabajo, que quienes nos dedicamos al desarrollo del tema dejásemos de tratarlos como estúpidos.

Algunos escépticos consideran que la felicidad es una promesa utópica en sí misma y que el hecho de plantear el tema impondría una obligatoriedad de ser feliz. No son pocos los que consideran que la felicidad en el trabajo es un tema superficial, banal e impracticable, pues la vida es bastante más seria que esto.

En una perspectiva centrada en los resultados, se plantea que la felicidad en el trabajo es un tema irrelevante pues no es un objetivo organizacional la promoción de la felicidad sino de la rentabilidad y creación de riqueza. Mirado solo desde la ganancia monetaria y de la rentabilidad a todo evento, gastar en impulsar prácticas promotoras del bienestar en el trabajo sería un costo y no una inversión de ninguna clase.

Desde el rol del trabajo para la vida humana, se plantea que no es función del trabajo producir felicidad, bienestar ni disfrute, ya que se sostiene una mirada de "ganarse el pan con el sudor de la frente".

En una perspectiva más social, algunas personas piensan que no estamos maduros como sociedad para abordar temas de felicidad en el trabajo, al menos en los países que no han alcanzado el nivel de una economía desarrollada. Usando la lógica de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, y entendiendo el logro de las necesidades inferiores como una

precondición de las necesidades superiores, no sería posible pensar en la satisfacción de una necesidad de alto nivel como el bienestar psicológico si buena parte de la población lidia cotidianamente para intentar satisfacer las necesidades de alimentación, salud, habitación y educación.

Desde esta mirada, altos niveles de pobreza y desigualdad imponen foco en la nivelación del acceso a las oportunidades y en la satisfacción de necesidad básicas. Poner atención al desarrollo de la felicidad (necesidad de "alto nivel") sería torpe como política pública pues distrae de los esfuerzos de equidad e igualdad de oportunidades. Existe una crítica abierta respecto de querer generalizar un estado de bienestar psicológico propio de los más acomodados. En esta crítica no se considera la posibilidad de desarrollos paralelos, superpuestos o imbricados sino solo escalables de lo menor a lo mayor en orden secuencial.

Un destacado psicoanalista estima que hablar de felicidad es una instalación deliberada para crear un nuevo mercado del cual beneficiarse, para administrar las incautas necesidades de las personas, exacerbando el consumo tras la idea subyacente de "a mayor consumo, mayor felicidad". La felicidad se concebiría como un bien de consumo y un mercado potencial a ser desarrollado. Lo homologan al mercado de la espiritualidad o de la autoayuda.

Promover felicidad en el trabajo podría ser una estrategia distractora para no hacerse cargo de mejorar las malas condiciones laborales imperantes en la mayoría de las organizaciones, especialmente micro, pequeñas y medianas empresas.

Incluso sin preocuparse del mejoramiento de las condiciones de trabajo se podrían llevar adelante estrategias de bienestar psicológico en la organización. Mirado desde el escepticismo, ello podría constituirse en una estrategia de *marketing* y manipulación a los trabajadores ("háganme rico y sean felices"), exacerbando la instrumentalización maquiavélica, cual titiritero.

Desde un ángulo más político, algunos académicos estiman que levantar el tema de la felicidad como central en la agenda laboral es una estrategia de silencio activo para acallar la movilización y reclamos de los trabajadores, distraendo la atención.

Profundizando la mirada escéptica, unos pocos consideran que la felicidad es un discurso de control social en el capitalismo contemporáneo. La felicidad sería un objeto social al servicio de un conglomerado de empresas que actúan coordinadamente, el *Management Fashion Arena*, cuya lógica sería maquillar y hacer atractivas, digeribles y aceptables las malas condiciones y relaciones laborales.

La felicidad se presenta entonces como un escudo engeguedor para continuar explotando a los trabajadores, manteniendo controlados a los sindicatos y a cualquier forma de participación laboral. Incluso desconfían de cualquier forma de gestión participativa en la organización que se articule en una estrategia de promoción del bienestar en el trabajo. Para estos escépticos se replicaría la lógica del imperio romano de darle "pan y circo" a la gente para mantener el control socio-cultural y organizacional.

Cerramos los argumentos escépticos con la mirada de la sospecha conspiradora: quienes promueven felicidad son mandados por "los oscuros" que quieren mantener el control socioeconómico mediante estrategias blancas y de fácil sensibilización humana. Habría un grupo de iluminados que llevan el control subterráneo del mundo y que, así como cada dos o tres años diseñan alguna pandemia para generar alta demanda para sus negocios y distracción de lo relevante (por ejemplo, sida, gripe porcina o ébola), ahora habrían lanzado a la primera plana de la atención el tema de la felicidad.

No está en mi ánimo desacreditar a los escépticos. Varios de estos argumentos resuenan en muchos de nosotros y contienen un conjunto de análisis críticos e inquietudes de las cuales es imprescindible hacerse cargo y reflexionar con

profundidad. Cualquier estrategia seria de promoción del bienestar psicológico y el florecimiento humano debe abordar las dificultades estructurales del sistema capitalista, la brutal inequidad que ha generado entre países, grupos y personas, y pensar en reformas profundas que permitan que el bienestar económico se distribuya de manera más justa y razonable como piso higiénico para el bienestar psicosocial.

Lo curioso es que justamente las estrategias de generación de felicidad en el trabajo pueden estar insertas en dicha mirada de mejoramiento de los síntomas y afrontamiento de las dificultades actuales en muchas organizaciones, generadas causalmente por un paradigma valórico dominado por la exclusiva primacía del capital económico y la rentabilidad a todo evento.

Aludir a la incompatibilidad entre escépticos y optimistas muestra una tensión paradigmática difícil de salvar. Reitero que no está en mi intención demonizar a los escépticos, pues comparto algunas de sus críticas, ni en santificar a quienes promueven felicidad. Lo que aspiro es a generar alguna perspectiva de análisis que permita movilizarnos hacia el desarrollo y la promoción del florecimiento humano en las organizaciones, con dos focos: resolver las dificultades laborales actuales e implementar prácticas de felicidad que generen resultados para la organización y bienestar subjetivo para los trabajadores.

Dos sistemas de pensamiento en oposición: el ego y el espíritu

Por rigor intelectual es necesario buscar alguna forma de comprender esta tensión de perspectivas entre optimistas y escépticos. Mi hipótesis comprensiva es que esta dicotomía revela dos sistemas de pensamiento que casi no se topan: el del ego y el del espíritu. Se presentan como polos de un intervalo continuo de evolución.

El pensamiento del ego considera que vivir esta vida es una tragedia. Mira la vida desde una culpa inconsciente que lo contamina todo, un defecto de fábrica, un pecado original que puede tener que ver con el mito del paraíso: nos alejamos del Creador al querer ser como él.

Instalada la culpa originaria y al sentirnos traicionando ese origen divino esencial, la mirada de la vida es una proyección permanente de emociones negativas hacia otros. Vemos culpa y separación en cada acto. La percepción queda teñida por la división, las categorías y los niveles, generando percepción de superioridad tras la necesidad de sentirnos especiales.

Una de las creencias humanas más generalizada es que somos especiales. Desde niños nuestros padres nos inculcan que somos especiales, ya sea por alguna habilidad, un talento específico o simplemente por la proyección egocéntrica de que somos sus hijos.

Esto asienta la idea del especialismo. Nos sentimos diferentes del resto, un poquito más arriba que los demás por ese par de cosas en que destacamos. Y comenzamos a mirar y configurar la realidad desde esa creencia.

El mundo se comienza a dividir y separar entre “nosotros, los especiales”, y ellos, los comunes y corrientes. Una sutil arrogancia, una superioridad que comienza tenuemente y que en la mayoría de las personas se solidifica como un ego distorsionado y discriminador hacia la adultez.

El mayor síntoma de este especialismo es la creencia de que las personas nacemos diferentes, que desde la cuna y el origen tenemos diferencias naturales, confundiendo cualquier distinción accidental (por ejemplo, el entorno sociocultural en el que nacemos) con una diferencia por naturaleza. Lo rudo de esta creencia es que no visualiza el principio de igualdad natural al nacer. ¿Qué diferencia hay entre dos bebés recién nacidos, sin la influencia de su ambiente? En la práctica, ninguna. El principio fundante de la vida es la igualdad en cuanto legitimidad y dignidad humana.

El especialismo vive de la separación, de las diferencias, de la comparación y de los juicios. Por la razón que sea, me siento diferente y superior, de una casta diferente, de una clase excepcional, quizás de una raza superior, una élite particular. Ello se traduce en juicios arrogantes de separación en la lógica de nosotros-ellos, por ejemplo, humanos y humanoides, arios y el resto, ricos y pobres, del colegio X versus del colegio Y, de la religión tal, etc. Cualquier estereotipo que asiente la diferencia a mi favor.

En la base está el ego, ese sistema de pensamiento que en cada momento en que aparece alguna intuición lúcida de que el especialismo está generando consecuencias inefectivas se encarga de convencerte de que estás en el camino correcto.

El “ser especial” se manifiesta en cualquier comportamiento que divida, separe y segregue, donde siempre es necesario tener la razón y ganar. En las relaciones humanas eso significa que yo gano y tú pierdes, por lo que la competencia interpersonal es lo propio de los especiales. Se crean atmósferas de desconfianza con los otros, de control, de un ejercicio vertical y férreo de la autoridad. Naturalmente no veo a los demás como pares, sino como competidores que amenazan aquello que quiero lograr. Comienzo a vivir en un mundo paranoico de ataque y defensa. Mis armas son los juicios y la descalificación. Mi premio, algún tipo de poder.

Los “especiales” construyen relaciones especiales. Identifico “gente como uno”, verdaderos pares, otros especiales tan especiales como yo. Y nos juntamos. Armamos relaciones de pareja, vamos a los mismos colegios, somos amigos, trabajamos juntos, creamos nuestro propio gueto de clase especial. Y el ego susurra, “viste que la intuición del error del especialismo es falsa, hay más especiales como tú, naturalmente pocos. Eres parte de los elegidos”.

Los especiales tienen mucha fe en aquello que es su fortaleza, por ejemplo, el dinero, el intelecto, la red de relacio-

nes, un amor especial, una inspiración que se siente única, una parcela de poder, una causa, el sacrificio, la resignación, el aguante. Da lo mismo qué sea. El tema es que se interpreta para sentirse especial. Son los propios ídolos.

El especialismo tiene consecuencias que se valoran desde lo mundano y en el sistema de pensamiento del ego. Mirado desde la profundidad de lo humano y en perspectiva existencial, la ineffectividad del especialismo es altísima. Son personas que se quedan solas, acosadas por el sufrimiento, el dolor, la angustia de intuir que el mundo debe ser algo más que la posesión de esos ídolos tras los cuales he guiado mi vida y que solo me dan poder y orgullo transitorio.

El vacío y la angustia existencial del especialismo es que sabe que el ego fue una mala opción, pues, más allá de los triunfos egocéntricos y los logros mundanos, la ausencia de sentido y amor verdadero se cuele por todas parte. Se intuye que la otra opción, además del ego, era el camino del espíritu, con un sistema de pensamiento completamente diferente.

¿Quiénes son los especiales? Cada uno de nosotros. Tú que lees, yo que escribo, todos. Sabemos que sentirnos especiales nos tiene cuesta abajo en la rodada. ¿Quiero salir del especialismo?, ¿ha sido más ventajoso o desventajoso?, ¿qué me dice mi interior?. Si intuyo que el especialismo egocéntrico me tiene angustiado, sin perspectiva y agotado del día a día, ¿cómo salir de él?, ¿qué hacer?, ¿qué nueva elección necesito transitar?

A pesar de querer sentirnos especiales, y como en el origen inconsciente nos sentimos miserables, proyectamos esa miseria en nuestras relaciones y quehaceres.

Pero no queremos sentirnos desvalorizados. El ego toma el control de nuestra mente, diciéndonos que somos mejores que otros, que esa intuición de Dios que cada uno siente en algún momento es una trampa, que la clave es entender que somos superhombres y supermujeres. Eso debe mostrarse en cada acto.

Aparece la competencia, la necesidad de sentirme superior a otros, de ganarles y valorizarme por comparación y

por la derrota de los demás. Nace el sentido de propiedad, lo mío que defenderé con todo. Surge el ataque y la defensa. El conquistador por cuidar su conquista se vuelve esclavo de lo que conquistó. Operamos con la creencia del ilegítimo otro, sintiéndome superior o inferior a los demás, descartando que seamos iguales en dignidad y naturaleza.

Si el estilo de pensamiento del ego me domina, es natural construir un sólido sistema de creencias e interpretaciones que refuercen esta forma de ver el mundo. Es necesario sostenerlo a como dé lugar, pues esa mente del ego intuye que es un castillo de naipes que se puede desmoronar con ideas tan "aterradoras" como la existencia de Dios, la felicidad, el amor, la hermandad, la colaboración o la entrega desinteresada.

El otro sistema de pensamiento es el del Espíritu, la mente que proviene de lo Superior y que está presente y disponible para todos. Dentro de nosotros existen estas dos posibilidades mentales (ego o Espíritu) y somos nosotros quienes optamos por cómo pensar, percibir y actuar.

El pensamiento del Espíritu es lo opuesto al ego. Cree en la unicidad y la unidad, en la noción de legítimo otro y en la comunidad. Percibe a los demás como iguales y como pares existenciales, valora la colaboración y la co construcción como caminos colectivos, y tiene su fuerza motriz en el amor, la paz y la abundancia disponible para todos. Se basa en el dar generoso y en la certeza de su multiplicación.

El pensamiento del ego se considera realista y evalúa como poco científico e indemostrable al sistema de pensamiento del Espíritu. Esa es una de sus mejores trampas: la fundamentación científica. Si no se ve, no existe. De ahí el descreimiento de lo metafísico.

El pensamiento ego es el dominante hoy. La mayoría de las personas lo enarbola. El pensamiento del espíritu es minoritario aunque creciente, y recibe los embates de la ciencia, de los escépticos y del pensamiento que se explica a sí mismo.

Dimensión	Escépticos: foco en el ego	Optimistas: foco en el espíritu
Relación con lo Superior	Separación	Unidad
Atractor conductual	Yo: individualismo	Nosotros: comunidad
Concepción del otro	Ilegítimo otro: enemigo	Legítimo otro: hermano, par
Sentimiento hacia los otros	Egoísmo, odio, ira	Amor
Tipo de relación	Competencia (ganar-perder)	Colaboración (ganar-ganar)
Sensación cuando al otro le va bien	Pérdida	Expansión
Emoción dominante	Enojo y envidia	Armonía
Sentido vital	Sentido autorreferente	Sentido compartido trascendente
Actitud ante la vida	Deber ser, expectativas y deseos	Aceptación
Noción de la verdad	Mi verdad es la verdad, imposición	Respeto a las verdades de otros
Nivel de conciencia	Piloto automático	Conciencia ampliada
Foco existencial	Tener y poseer	Ser
Relación con lo material	Apego	Desapego
Reacción ante el error	Culpa	Perdón
Efecto del perdón	Miedo causa angustia	Perdón causa alegría
Bienestar subjetivo	Desesperación e infelicidad	Felicidad
Estado corporal	Enfermedad	Salud
Relación con lo Superior	Error, pecado y culpa	Paz
Criterios de validación	Medible y observable	Experiencia sentida e intangible
Foco de la atención	Pasado o futuro	Presente

Cuadro 3: Comparación entre escépticos y optimistas.

Me parece esencial distinguir estas dos aproximaciones al tema de la felicidad, pues define las posturas ontológicas y epistemológicas de cada uno y muestra con honestidad desde qué observador se está pensando y opinando.

Yo me ubico en el grupo de los optimistas, queriendo expandir e implementar estrategias de florecimiento humano y a la vez haciéndome cargo de las críticas escépticas. Lo escribo en primera persona por honestidad intelectual y para mostrar que estas son mis cartas abiertas, que no hay agendas ocultas ni sensación de superioridad respecto de nadie. Todos somos estudiantes evolutivos de la vida, transitando nuestro propio camino de automaestría.

Me aproximo a la vida con una mirada metafísica, creo en la existencia de una gran inteligencia superior directora, que se mueve por el amor, y que nos creó con el poder del libre albedrío. Valoro y busco la evidencia científica al servicio de un norte superior (el bienestar colectivo), con alto foco en lo práctico: traducir estas ideas inspiradoras en prácticas cotidianas concretas medibles y contrastables.

Ante la idea de lo Superior tenemos dos opciones: nos mantenemos conectados a esta gran mente superior, ubicándola como horizonte de sentido, o permanecemos desconectados (usualmente de modo inconsciente), recelando de esta fuente primigenia y originaria, definiendo solo al yo humano como referente existencial y operando con un sistema de pensamiento en torno al poder del ego y lo humano, descreyendo de lo invisible y metafísico.

Tener claridad de estas dos formas de definir, observar y actuar en el mundo es fundamental, pues nos permite la claridad de distinguir desde donde observamos, ubicando las fuentes de proximidad o diferencias con otros en el observador que uno es, con lo que se evitan disputas y descalificaciones sobre argumentos de menor nivel lógico o sobre la validez de los métodos y los datos. Es más eficiente develar

los propios paradigmas y chequear si existe la voluntad de construir puentes entre ambos o lograr una metamirada integradora, que estar disparando desde la propia trinchera, ya sea escéptica u optimista.

Capítulo 3

Organizaciones saludables

los propios paradigmas y chequear si existe la voluntad de construir puentes entre ambos o lograr una metamirada integradora, que estar disparando desde la propia trinchera, ya sea escéptica u optimista.

Capítulo 3

Organizaciones saludables

Los hallazgos de investigaciones en el campo de felicidad en el trabajo y los estudios psicosociales de satisfacción laboral, *engagement* y psicología positiva aplicada a organizaciones han evolucionado hacia el constructo de organizaciones saludables.

Un pilar en este tema lo constituye la psicóloga española Marisa Salanova, la más reputada investigadora en temas de psicología positiva en el trabajo y actual presidenta de la Sociedad Española de Psicología Positiva. Sus investigaciones, junto a los *papers* del equipo de investigadores de la Universitat Jaume I en Castellón, España, representan la vanguardia conceptual y de investigación sobre organizaciones saludables en habla hispana.

Como marco general, la Psicología Organizacional Positiva (POP) es el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva (Salanova, 2008). La POP está interesada en cualquier tema derivado del ajuste o desajuste entre persona y organización que propenda al florecimiento humano y organizacional en cualquiera de sus dimensiones, por ejemplo, resiliencia organizacional, *engagement*, estrategias para construir organizaciones saludables, liderazgo transformacional, intervenciones y prácticas promotoras de bienestar en el trabajo y felicidad organizacional, entre muchos otros.

Su objetivo es caracterizar e impulsar el florecimiento organizacional y la vida organizacional plena. Se concibe la salud organizacional como un valor estratégico para las compañías, dando sustentabilidad y sostenibilidad a las mismas.

La POP surge como un complemento apreciativo a los esfuerzos de la psicología organizacional clásica, centrada en riesgos psicosociales, *burnout*, insatisfacción en el trabajo y prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Resulta interesante constatar la sintonía histórica entre diferentes esfuerzos por escalar la psicología organizacional hacia una mirada apreciativa y efectiva. Mientras se plasma la noción de psicología organizacional positiva, nosotros elaborábamos en la Universidad Adolfo Ibáñez la idea de la psicología organizacional humana, entendida como un modelo conceptual, de formación, diagnóstico e intervención organizacional que busca la mejor forma de integrar y asegurar simultáneamente los resultados institucionales y el bienestar de las personas, superando el antagonismo y la falsa disyuntiva organización-persona (Fernández, 2009).

Al ser una disciplina con inicio a partir del año 2000, los primeros esfuerzos se han dedicado a comprender qué es el óptimo funcionamiento de una organización y cuáles son los componentes claves para producir florecimiento humano en el trabajo.

Ryan y Deci (2000) desarrollaron su teoría de la autodeterminación, que pone foco en la centralidad de ser guiado por la motivación intrínseca como pilar para la construcción de bienestar psicológico y desarrollo social. La motivación intrínseca deriva de la satisfacción por los beneficios que genera la actividad en sí misma y no por sus consecuencias extrínsecas, siendo una palanca individual esencial para la construcción de felicidad personal y organizacional.

Las personas que se movilizan por motivación intrínseca demuestran mayor bienestar psicológico en la vida y en el trabajo. Estas motivaciones intrínsecas son la autonomía, ser competente y las relaciones. Por el contrario, las personas que tienen motivaciones extrínsecas (dinero, poder, reconocimiento, imagen, ascensos) presentan mayores niveles de malestar y estrés psicológico (Unanue et al., 2013).

Al ser las motivaciones intrínsecas las que mayor correlación tienen con la felicidad organizacional, el desafío para las organizaciones está en internalizar la motivación extrínseca de la institución. Así, la persona asumirá el sentido de la organización como propio. Dicha motivación extrínseca logrará ser internalizada si puede satisfacer las necesidades intrínsecas básicas de autonomía, competencia y relaciones.

Recomendamos el estudio de la teoría de la autodeterminación, pues es un complemento muy interesante de la conocida teoría motivacional de la pirámide jerárquica de necesidades humanas de Maslow.

Las personas mostramos un comportamiento dual en el trabajo. Por una parte vivimos un proceso de erosión cuando las demandas y exigencias del trabajo superan nuestras capacidades, produciendo estrés y generando malestar y enfermedad. Muchos tenemos la vivencia de terminar un año laboral con el mínimo de energía y alcanzando a duras penas los resultados con un alto costo personal.

También vivimos un proceso de motivación que se activa cuando ponemos en juego en el trabajo nuestros recursos y fortalezas personales. Ello genera alto nivel de motivación y dispara los niveles de *engagement* y compromiso, generando bienestar y una inenarrable sensación de logro, contribución y tranquilidad con uno mismo y el equipo.

Estos procesos de erosión y motivación interactúan entre sí, pues el despliegue de los recursos personales opera como un contenedor y modulador del estrés laboral, reduciéndolo y amortiguando su impacto sobre el desempeño y la producción de enfermedades ocupacionales (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009).

Esta idea es fundacional para la psicología organizacional positiva pues permite intervenir a dos niveles en el trabajo: (1) amplificar los recursos y fortalezas personales y de equipos, y (2) diseñar estrategias de modulación de las demandas y exigencias laborales (por ejemplo, mediante el rediseño de

puestos de trabajo, reasignación de funciones o evaluación del ajuste entre las fortalezas del trabajador y las exigencias del cargo, entre otras).

La máxima organizacional de “generar más con menos” y sus ideas de eficiencia, productividad, reducción de costos, *downsizing* y mejoramiento continuo entre muchas otras, asegura que el nivel de exigencia y demanda en el trabajo será creciente. Si bien existen estrategias de diseño intraorganizacional para modular el impacto de dicha demanda, ella va anualmente al alza y los niveles de estrés organizacional aumentan constantemente, constituyendo una de las causas de mayor desgaste emocional y físico de las personas (Zoom al trabajo, 2014).

El mayor campo de acción para la promoción de la felicidad organizacional está en el diseño de estrategias, prácticas, intervenciones y herramientas que exhumen, amplifiquen, desarrollen y potencien las fortalezas de las personas y los equipos. En este contexto se comprende la centralidad de herramientas como la indagación apreciativa, los diálogos generativos, *open space*, *world café*, conversaciones valientes o retroalimentación apreciativa como activadores de las capacidades dormidas en las personas o enterradas en el baúl de los recuerdos por la incapacidad de la organización para identificarlos y ponerlos al servicio de las tareas y responsabilidades en el trabajo.

Concentrarse en los recursos y fortalezas de las personas y los equipos amplifica significativamente las posibilidades personales y organizacionales, pues abre la percepción, instala la autoeficacia y el sentimiento del propio poder, suelta las ataduras emocionales, permite el despliegue de los talentos, resuelve las dificultades y problemas con menores niveles de estrés, fortalece el involucramiento y mejora los resultados. Es decir, construye alto bienestar subjetivo y logros organizacionales.

Los principales recursos personales de las personas positivas son la autoeficacia, el optimismo, las emociones positivas,

la resiliencia, la responsabilidad y la confianza. Los principales recursos de equipo, lo que podríamos llamar un ambiente laboral positivo, son la autonomía laboral, el apoyo social de los compañeros de trabajo, el contagio emocional positivo, el liderazgo positivo y las oportunidades de aprendizaje (Ventura, Salanova y Llorens 2014).

Modelo HERO de Organizaciones Saludables y Resilientes

Como antecedente al modelo HERO están los estudios sobre organizaciones resilientes, las que están caracterizadas por ser optimistas, contar con objetivos claros y conocidos, otorgar sentido a las situaciones difíciles, relaciones positivas, liderazgo positivo y resiliente, innovación, flexibilidad y experimentación (Mallak, 1998).

Las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud psicosocial y financiera, mediante prácticas saludables y recursos para mejorar a nivel de tareas, ambiente social y organizacional, especialmente en situaciones de crisis y cambios bruscos. Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas institucionales, y con las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (por ejemplo, rediseño de deberes para mejorar la autonomía, *feedback*), (2) nivel del ambiente social (por ejemplo, liderazgo) y (3) nivel organizacional (por ejemplo, estrategias para la mejora de la salud, la conciliación familia-trabajo (Salanova 2008; Salanova et al., 2012; Acosta et al., 2013).

Se denomina HERO por el acrónimo en inglés (HEalthy and Resilient Organizations). También muestra la creatividad de los autores por la connotación de doble sentido de la palabra: para abordar e implementar estos temas hay que tener el coraje de un héroe.

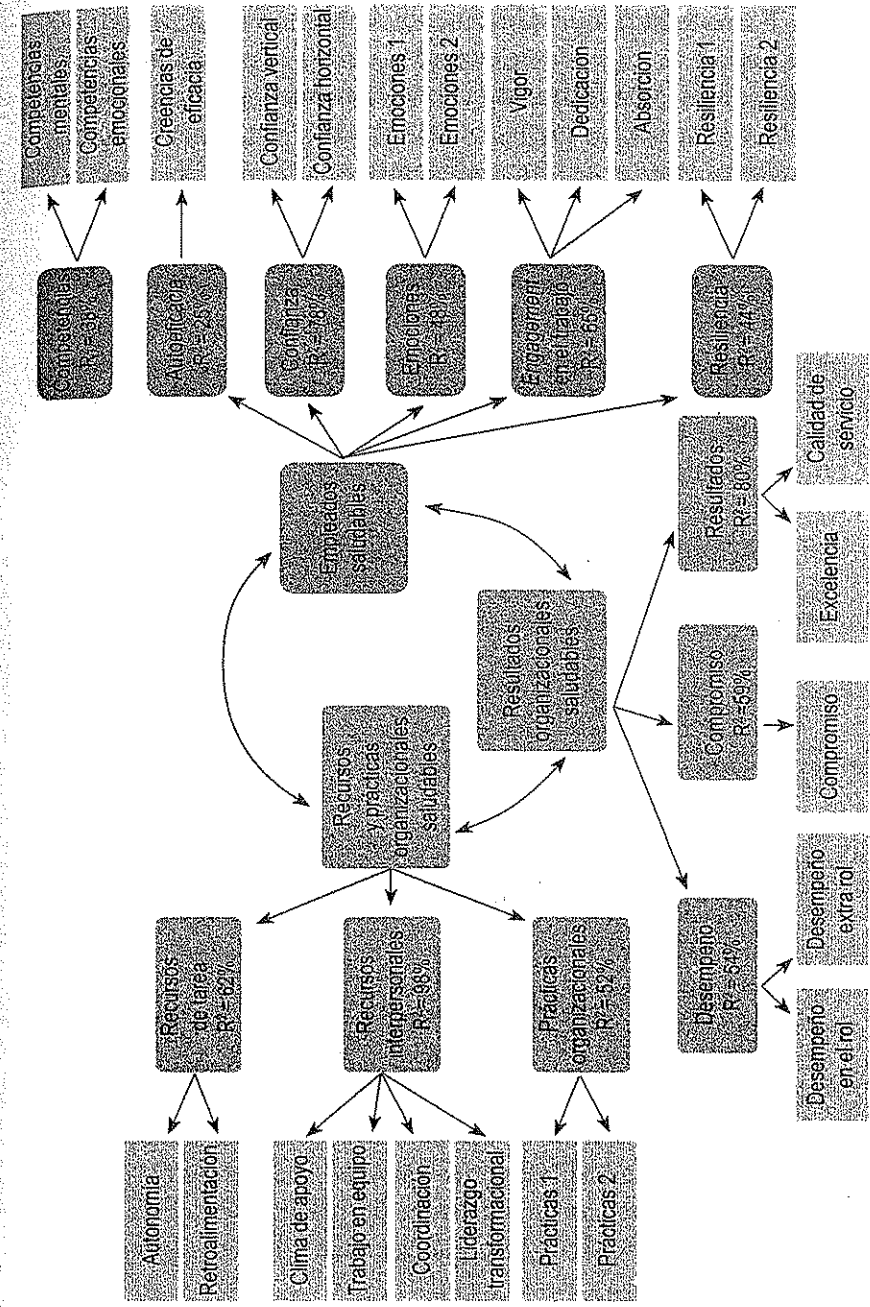
El modelo HERO plantea que una organización saludable es la resultante del desarrollo balanceado de empleados saludables, recursos y prácticas organizacionales saludables y la generación de resultados organizacionales saludables.

El léxico “saludable”, que le hace ruido a las personas que no provienen de estudios con foco en la salud, implica la noción de organización sustentable y sostenible. Es decir, se distingue e invierte en prácticas y recursos intangibles y difíciles de medir por la métrica anual de resultados de una empresa. Esos activos intangibles son los que permiten construir las capacidades organizacionales, sistemas de gestión, equipos y personas que darán el sustento al logro de resultados en el largo plazo.

La mirada de organización saludable, sustentable y sostenible tiene sintonía con la perspectiva de mapa estratégico y gestión mediante el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2004) y la interesante propuesta de certificación de empresas B.

Las empresas B generan, ajustan y certifican su modelo de negocios para satisfacer y cuidar un triple impacto: económico, social y ambiental. Esta triple mirada es la que construye la sostenibilidad de largo plazo. Ambas perspectivas proponen una mirada larga, balanceada y que integre la ganancia sustentable de corto plazo con los cuidados presentes para garantizar crecimiento sostenible de largo plazo.

Un gran aporte del modelo HERO es la validación del mismo (Salanova et al., 2012). A continuación reproducimos, con permiso de los autores, el cuadro de correlaciones que generó este estudio de validación, por la centralidad de la información que entrega (Fuente: Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822).



Cuadro 4: Validación del modelo HERO.

Se comprueba empíricamente la alta relación entre la promoción de prácticas y recursos saludables con empleados saludables, y el altísimo impacto de los empleados saludables sobre los resultados organizacionales. A su vez, las prácticas saludables impulsan el logro de resultados.

De acuerdo con estos resultados, las características esenciales de los empleados saludables son la confianza, el *engagement* en el trabajo, las emociones positivas, el desarrollo de competencias y las creencias de autoeficacia.

Las prácticas organizacionales orientadas al desarrollo del bienestar en el trabajo deben poner en primer lugar el progreso de los recursos interpersonales, el trabajo en equipo, el clima de apoyo, el liderazgo transformacional y la coordinación.

Quizás la evidencia más relevante para los ejecutivos descreídos del impacto de la felicidad organizacional sobre los resultados es comprobar que promover trabajadores felices y prácticas organizacionales saludables genera un significativo aumento en la calidad de servicio a los clientes y en la excelencia operacional. También aumentan sustancialmente el compromiso organizacional y los niveles de desempeño como impulsores de los buenos resultados.

Este estudio viene a confirmar otras evidencias del impacto del bienestar subjetivo en el trabajo sobre las finanzas, por ejemplo, la comprobación de que el aumento en la confianza vertical hacia las jefaturas tiene una alta correlación con el retorno sobre los activos (Acosta et al., 2013) o el mayor aumento del valor bursátil de las acciones de las “mejores empresas para trabajar” en relación a las 500 empresas top en Standard & Poor’s: 163% versus 66%, comparando el incremento de la acción entre 2004 y 2012 (Cayé, 2014).

La implementación de acciones concretas para generar felicidad organizacional tiene dos elementos claves: la decisión ejecutiva de intencionar la gestión de felicidad en el trabajo como parte de la estrategia organizacional y las prácticas concretas que operacionalicen dicha decisión.

Para que una práctica organizacional logre resultados es clave el despliegue sostenido de la misma durante un período de tiempo de al menos tres años. De esa forma los trabajadores entienden que es una práctica que vino para quedarse (y no una moda), permite su conocimiento y aplicación cotidiana, y se chequea si es seguida y modelada por los líderes.

Las conductas motivadas extrínsecamente serán más fácilmente internalizadas cuando el trabajador observa que esos comportamientos son promovidos, modelados y valorados por otras personas significativas para ellos, ya sean parejas, jefes o colaboradores, en una suerte de efecto de refuerzo multidireccional.

Si lo anterior ocurre, dicha práctica está en condiciones de construir cultura organizacional, pudiendo ser una competencia clave en la sostenibilidad de la institución, por ejemplo, el liderazgo transformacional o el servicio apreciativo al cliente.

Las empresas que implementan prácticas organizacionales saludables “muestran más experiencias positivas en sus empleados y equipos de trabajo, (por ejemplo, confianza organizacional) y resultados saludables, por ejemplo, compromiso organizacional, competitividad y desempeño organizacional. Asimismo, las prácticas organizacionales permiten fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar” (Acosta et al., 2013, pp. 110).

Dentro de dichas prácticas, destacamos la noción de liderazgo transformacional (Cruz-Ortiz et al., 2013). El líder transformacional es diestro en cinco dimensiones: (1) articula una visión, (2) produce comunicación inspiracional, (3) promueve estimulación intelectual, (4) brinda apoyo y (5) entrega reconocimiento personal.

Una innovación relevante de la perspectiva transformacional es que considera el liderazgo como un recurso social. Contempla no solo los factores individuales del líder, sino los factores relacionales, ya sea con el jefe, los compañeros de tra-

bajo, los pares y los clientes. Desde esta perspectiva, el liderazgo está en la interacción.

Al aludir a recurso social, se refiere a que el liderazgo moviliza factores de los equipos y de la relación equipos-organización. Los principales recursos sociales que moviliza el liderazgo transformacional son la capacidad de crear conexiones, la construcción de sentido de equipo y el aumento del capital psicológico de los empleados.

El liderazgo transformacional potencia los recursos sociales disponibles, lo que aumenta la probabilidad de satisfacer las demandas organizacionales en pos de buenos resultados y, al operar como un recurso social, promueve la emergencia de nuevas dinámicas de relación e innovación.

En el capítulo 5 compartiremos las prácticas organizacionales promotoras de felicidad organizacional que han sido bien evaluadas por los ejecutivos de un conjunto de empresas con buenos climas laborales sostenidos.

Papers y libros sobre felicidad en el trabajo propiamente aún son incipientes. De lo existente, se destacan el trabajo de Santiago Vázquez (2012), en una mirada ejecutiva, y el de Jessica Pryce-Jones (2010), CEO del iOpener Institute de Oxford, en mirada consultora.

Pryce-Jones propone el *Performance-Happiness Model*, una herramienta que permite medir el nivel de felicidad en el trabajo en personas y grupos. Según las investigaciones de este instituto, los trabajadores felices, comparados con los infelices, tienen un 65% más de energía, pierden 90% menos de tiempo por enfermedad, están el doble de tiempo más concentrados en su trabajo, esperan permanecer en su trabajo cuatro veces más, y se sienten dos veces más comprometidos que el resto de los trabajadores. La felicidad en el trabajo correlaciona con mayores niveles de desempeño, mejor salud, motivación, autoconfianza y reconocimiento.

Para Pryce-Jones, la felicidad en el trabajo es un modo de pensar que posibilita acciones para maximizar el desem-

peño y desplegar el potencial. El *Performance-Happiness Model* cuenta con cinco variables (5C: contribución, convicción, cultura, compromiso y capacidad) y tres variables de contexto para implementar las 5C: confianza en la organización, reconocimiento recibido y el orgullo de pertenecer a la institución.

Respecto de la promoción de la felicidad organizacional y las relaciones saludables, en Chile se destacan dos esfuerzos significativos.

El primero es la creación de la primera Gerencia de Felicidad en Latinoamérica y Chile por parte de BancoEstado Microempresas. Los ejecutivos Soledad Ovando, Rodrigo Rojas y María Teresa Adell impulsaron un proceso de implementación de gestión de felicidad en el trabajo que constituye un referente organizacional, tanto por ser los primeros en hacerlo, como por la creatividad sostenida de sus estrategias. Este foco le ha valido ser reconocida por sus propios trabajadores como una de las mejores empresas para trabajar en los últimos 10 años.

El segundo hito significativo fue la creación del Instituto del Bienestar (www.institutodelbienestar.cl) y la realización anual del “Encuentro de Relaciones Saludables y Felicidad” desde 2012 (www.relacionessaludables.cl). Este encuentro ha puesto el tema de felicidad en la atención de muchas personas y se ha consolidado como un espacio serio de integración, reflexión y promoción de una vida saludable en diversos dominios. El psiquiatra Daniel Martínez, el psicólogo y economista Wenceslao Unanue y las psicólogas Lorena Zamora y Mónica López han dirigido esta iniciativa, siendo pioneros en su interés por llevar estos temas al público general. Destaca el énfasis de instalar el tema de salud y felicidad a nivel de políticas públicas.

Beneficios de la felicidad en el trabajo

Si bien durante el capítulo hemos señalado muchos de los beneficios de la felicidad en el trabajo, sintetizaremos lo más relevante.

El bienestar subjetivo es muy beneficioso para los ambientes de trabajo, ya que aumenta la salud, la persistencia, la autonomía, la lealtad, la productividad, la creatividad, la innovación, la cooperación, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca de los trabajadores.

Las personas felices tienden a llevar un estilo de vida saludable, ya sea en su tipo de alimentación, en la práctica de actividad física, en la persistencia de su meditación o en la realización sistemática de cualquiera de las actividades de felicidad mencionadas en el capítulo 1. Este estado de salud genera un estado emocional positivo basal y sostenido, acompañando de emociones positivas cotidianas. Son personas que por su alto nivel de felicidad personal contagian e irradian positividad en los ambientes de trabajo y en las relaciones con pares, jefes, supervisados, clientes y proveedores. Disminuyen sus tasas de accidentabilidad y de licencias médicas.

Las emociones positivas aminoran el ausentismo laboral, mejoran la salud de los trabajadores y aumentan los comportamientos de seguridad y autocuidado, permitiendo a las organizaciones disminuir significativamente los costos por accidentabilidad, selección, inducción y capacitación.

Las personas positivas mantienen altos niveles de concentración y responsabilidad y aumentan la persistencia para alcanzar las metas, evidenciando un alto nivel de impecabilidad en la ejecución de procesos. Estimulan conductas innovadoras e impulsan a los compañeros de trabajo a nuevos desafíos y oportunidades. Muestran alta disposición al aprendizaje y al desarrollo y despliegue de las fortalezas individuales y colectivas.

La felicidad mejora las relaciones interpersonales, lo que aumenta la cooperación, la confianza y la lealtad entre los trabajadores y sus clientes, y entre ellos mismos. Se incrementa el contagio emocional positivo, el apoyo entre pares, el optimismo y el involucramiento con el propio trabajo, el equipo y la organización. Aumenta la cantidad y calidad de relaciones sociales positivas, fortaleciendo los vínculos intraorganizacionales y con los clientes, evidenciado en relaciones personales positivas y cercanas, y un alto nivel de calidad de servicio.

Crece la capacidad de escucha empática, de diálogo multidireccional y el nivel de vinculación. La conectividad se instala como práctica relacional predominante. Esto, sumado a la generación de atmósferas positivas, posiciona a las personas felices en el trabajo como el motor de la construcción de vínculos. Son quienes construyen el tejido social y relacional sobre el que se sostienen las coordinaciones organizacionales.

Muestran disposición a la colaboración, a la coordinación de tareas y personas, al trabajo en equipo y al logro de la meta grupal. Asumen responsabilidades de liderazgo positivo si es necesario. Están dispuestas a poner su talento al servicio del equipo, mostrando balance yo-otros. Aportan los *inputs* y los *drivers* para articular los equipos de alto desempeño y los desempeños sobresalientes.

Las personas felices muestran alta orientación al logro y al cumplimiento de las tareas, lo que se apalanca en un sentido laboral personal inspirador. Las fuentes de sentido en el trabajo son la pertenencia y la trascendencia, por lo que están dispuestas a la construcción de un sentido compartido significativo para el equipo de trabajo. Se mueven por profundas motivaciones intrínsecas, usualmente de nivel transpersonal y trascendente, sin condicionar su calidad de trabajo a lo extrínseco.

Los sentimientos positivos generan mayores niveles de curiosidad, creatividad, innovación, originalidad y plasticidad

mental. Se sale del enfoque único o de punto fijo (yo tengo la verdad) para abrir la mente a la búsqueda conjunta de respuestas a las preguntas y desafíos organizacionales. Las personas felices construyen modelos mentales compartidos para afrontar las demandas de trabajo.

A las personas positivas tiende a gustarles su trabajo y lo pasan bien en él. Promueven la resiliencia, el ambiente social inspirador y las buenas relaciones con la comunidad. La satisfacción laboral es un factor clave de la felicidad en el trabajo y en la productividad laboral. El involucramiento, los deseos de permanecer y hacer crecer la empresa, la lealtad y confianza que se genera con sus clientes internos y externos, y la experiencia de un grupo emocional positivo son elementos centrales de la satisfacción en el trabajo. Tienen mejores evaluaciones de desempeño, tanto verticalmente como en evaluaciones de 360°.

Personas más felices muestran mayor comportamiento de ciudadanía organizacional, es decir, tienden a ser buenos ciudadanos dentro de las organizaciones. Están dispuestos a hacer esfuerzos extraordinarios para el logro de metas específicas, ayudan a otros aunque no sea parte de su labor, se quedan más en el trabajo cuando es necesario, cuidan los intereses de la organización, y ponen foco en la coordinación de acciones como palanca del cumplimiento de tareas y procesos. Estas situaciones suelen darse en entidades que deciden, focalizan y gestionan la felicidad de sus trabajadores.

Respecto de los líderes, su estilo es positivo, apreciativo, inspirador, plástico y orientado a la transformación adaptativa. Su comportamiento es firme y cercano. Las herramientas claves de liderazgo son la retroalimentación apreciativa contingente y el diálogo permanente.

El liderazgo positivo produce beneficios organizacionales por la conducción de los equipos hacia las metas y resultados, la excelencia en la coordinación y ejecución de los procesos operacionales, la promoción de atmósferas positivas que corre-

lacionan con la creación de valor innovador, y la construcción de las competencias organizacionales y los activos intangibles relacionales que darán sostenibilidad futura.

En perspectiva de resultados, las personas felices son capaces de producir más, aumentan significativamente su calidad de atención al cliente, mejoran su excelencia operacional, sostienen desempeños altos y muestran un gran compromiso con su trabajo, el equipo y la organización. La felicidad en el trabajo genera un crecimiento de resultados a nivel organizacional, en las ventas, el valor accionario y las utilidades de las empresas.

Capítulo 4

Modelo de Felicidad Organizacional

Felicidad organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable.

Es fundamental diferenciar felicidad organizacional y felicidad en el trabajo. La primera es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo.

Si la oferta de valor de felicidad organizacional que hace una empresa a sus trabajadores se plasma en la cotidianeidad laboral, la respuesta de los trabajadores será su percepción de bienestar subjetivo en el trabajo. Si se ofrece felicidad organizacional como declaración y sin gestión estratégica que la apalanque, la respuesta de los trabajadores será malestar, estrés o infelicidad percibida en el trabajo.

La percepción de felicidad en el trabajo es el indicador principal de la felicidad organizacional, pues da cuenta del bienestar, salud y plenitud de los trabajadores con su trabajo y organización.

El límite de la felicidad organizacional está en la responsabilidad individual, pues los escépticos de la gestión de

felicidad en el trabajo suponen que las empresas pro felicidad lo logran porque, con una billetera generosa y sin límites, pagan y se hacen cargo de los problemas de la gente. En su escepticismo exclaman “¡así lo hace cualquiera, si los compran e infantilizan!”. Es al contrario. Los acompañan para que asuman adultamente sus responsabilidades individuales y ponen las voluntades de los equipos y las redes organizacionales al servicio de la persona. Se pone el bienestar subjetivo de la persona en el centro de la vida organizacional.

La felicidad organizacional es una co responsabilidad entre empresa y trabajador. La responsabilidad final sigue siendo personal. La empresa no puede hacerse cargo de la felicidad de los trabajadores. Lo que sí necesita hacer una organización es facilitar las condiciones organizacionales para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y los equipos. La felicidad organizacional es responsabilidad de la empresa. La felicidad en el trabajo es responsabilidad de los trabajadores. Somos co responsables de la vida plena en el trabajo.

Los estudios muestran que en compañías con excelentes condiciones psicológicas de trabajo existen personas que se declaran infelices y en empresas carentes de condiciones y preocupación por las personas existen trabajadores que se declaran satisfechos a pura motivación intrínseca. La felicidad es una responsabilidad individual, que puede ser acompañada y promovida desde la organización.

En términos estratégicos, la felicidad es una capacidad organizacional que da cuenta de la concepción del modelo de negocios de una empresa, se traduce en la planificación estratégica y se constituye en una ventaja competitiva inimitable. Puede ser una fuente de valor económico, grupal, social, cultural y personal.

Las capacidades organizacionales consisten en ventajas competitivas relevantes asociadas a la habilidad de articular recursos de manera efectiva y consistente, lo cual permite lograr

resultados significativos. Implica salir de la ochentera mirada estratégica que pone el énfasis en las oportunidades y amenazas del entorno (modelo de Porter), para reforzar la conciencia de las habilidades distintivas de una organización (Fuenzalida, 2014).

Un desafío esencial para la efectividad organizacional es que las creencias, estilos, hábitos y conductas que plasman el sello de la cultura sean coherentes con las competencias esenciales o *core* (centrales). Es decir, evaluar el grado de consistencia entre ambos y desarrollar iniciativas que potencien la coherencia. Un ejemplo claro es alinear los valores, creencias y habilidades del personal que da a servicio al cliente (asociados a cultura) con la propuesta de valor que se plantea al cliente (asociada a capacidad organizacional). La premisa es que el comportamiento predominante de las personas no solo es un reflejo de la cultura, sino una expresión de las capacidades organizacionales (Fuenzalida, 2014).

¿Es posible hablar de felicidad organizacional? ¿No será un exceso? Las nociones de felicidad, bienestar y calidad de vida en el trabajo pueden ser usadas con diferentes fines. Naturalmente puede existir un uso malicioso e instrumental de estas ideas, queriendo simplemente hacer un ajuste de lenguaje sin cambios reales en la gestión organizacional. Cualquier manipulación de estas palabras es rápidamente identificable al contrastarla con las creencias de los dueños o directivos de una empresa, sus formas de dirección, los criterios de decisión y los modos relacionales que llevan adelante.

Del mismo modo, son las decisiones que consideran a los otros y los valores inclusivos de los directivos que buscan instalar sistemas de gestión de felicidad organizacional los que dan cuenta de su honestidad y convicción. ¿Existe manipulación del tema? Por supuesto. Pero no es nuestro tema la indagación de las motivaciones para un uso puramente instrumental del bienestar organizacional.

Nuestro interés es concentrarnos en las personas que verdaderamente entienden la felicidad organizacional como un hábitat de convicción valórica inclusiva desde el cual emergen posibilidades para mejorar la calidad de vida de las personas, con la consecuencia natural del mejoramiento y sostenibilidad de los resultados, y dar un contexto comprensivo para quienes abordan el tema solo desde la instrumentalidad para producir mejores resultados económicos.

Felicidad organizacional no se reduce solo a la gestión de personas. Es el punto principal, pero no es exclusivamente eso. Felicidad organizacional significa gestionar tres focos:

1. Condiciones de trabajo: un elemento basal, higiénico e insoslayable para la construcción de bienestar en el trabajo es contar con condiciones de trabajo adecuadas y respetuosas de la salud física y mental de los trabajadores. Cualquier condición que no se ajuste a estos estándares promueve malestar e incomodidad en el ejercicio de las funciones, ya sea compartir espacios oscuros y pequeños con muchas personas, realizar turnos de trabajo que no respetan el descanso mínimo, no disponer de elementos de protección personal contra los riesgos de la labor que se realiza o cualquier condición que promueva el estrés, a ratos tan simple como no disponer de una corchetera grande para todos los papeles que se maneja o no contar con agua caliente en las duchas para después del turno.

Estamos hablando del mínimo en condiciones de infraestructura, salubridad, seguridad, protección personal, ruido y temperatura razonables, materiales e insumos, alimentación acorde a la función, y distribución del espacio. Como señalé en el libro "Psicología para la Vida", los estándares mínimos de lo humano en las organizaciones son el respeto como validador de las acciones organizacionales, la mantención del equilibrio laboral-familiar, la conservación de la salud física y psicológica, y el cuidado de la vida y la seguridad personal, en el corto y largo plazo (Fernández, 2009).

Más allá de los mínimos, basta entrar a algunas empresas para darse cuenta de que sus oficinas e instalaciones de faenas están diseñadas pensando en un ambiente grato para las personas, tanto por la luminosidad, el metraje de los espacios, el diseño y la decoración, mientras otras muestran condiciones riesgosas, descuidadas o francamente denigrantes.

Condiciones mínimas o insuficientes de trabajo se oponen al bienestar en el trabajo, generan malestar, estrés, alta accidentabilidad, transaccionalidad con el empleador, descompromiso organizacional y el ejercicio de un desempeño al mínimo operante no despedible.

El diseño deliberado de condiciones de trabajo en función del bienestar de los trabajadores es el primer paso en la construcción de felicidad organizacional. El mejoramiento de las condiciones de trabajo tiene la característica de que es higiénico, es decir, su presencia no es valorada por los trabajadores como necesariamente promotora de bienestar. No obstante, su ausencia es claramente identificada como un elemento destructor de felicidad en el trabajo.

Sin condiciones de trabajo mínimas e higiénicas no es posible articular una estrategia creíble de gestión de felicidad organizacional. Lo primero es el mejoramiento de dichas condiciones.

2. Procesos operacionales: una de las principales razones por la que las personas lo pasan mal en su trabajo es por procesos operacionales mal diseñados, trabados, complejos, más orientados al control interno que al servicio de los clientes y que requieren de la aprobación de varias jefaturas. Procesos diseñados desde el control y la desconfianza con los propios trabajadores, y no desde la aplicación de la autonomía responsable de estos. Muchas veces un trabajador ha tenido que vivir momentos de malestar emocional y estrés psicológico por la reacción negativa de clientes cuando debe responder "se cayó

el sistema” o “el sistema no lo permite”. O la clásica frase de “por políticas de la empresa no se puede realizar”.

Una de las maneras más efectivas para mejorar la calidad de vida en el trabajo es simplificando los procesos laborales, haciéndolos fáciles, fluidos, con la menor intervención posible de aprobaciones de la jerarquía y lo más dependiente de la autoridad de quien ejecuta el trabajo. Este debiese ser uno de los focos de la reingeniería de procesos y el mejoramiento continuo: su función pro felicidad.

La simplificación de procesos debe considerar tres niveles: el propio trabajo; los nodos de relación del flujo de procesos con las funciones anterior y posterior en la cadena, y el proceso de coordinación entre cargos y áreas. Esta simplificación implica un rediseño de los mecanismos de control y de toma de decisiones, pues los procesos simples capitalizan la delegación de funciones y la capacidad autónoma y responsable de los trabajadores.

3. Gestión de personas: una vez que se cuenta con buenas condiciones de trabajo y con procesos operacionales sencillos es posible concentrarse en lo más crítico: cómo gestionar personas para promover su bienestar y salud organizacional, y su balance con los buenos resultados. Es lo que abordaremos en el resto del capítulo.

Considerando los hallazgos de los estudios de felicidad y el modelo PERMA de Seligman (capítulo 1), las características de las organizaciones saludables (capítulo 3) y el levantamiento de prácticas promotoras del bienestar psicológico y la felicidad organizacional que realizamos en 25 empresas con excelentes niveles de clima laboral, evaluadas por los trabajadores como buenos lugares para trabajar, hemos construido un Modelo de Felicidad Organizacional (en adelante MFO) que contiene el diseño conceptual y las palancas operacionales de implementación en las organizaciones.

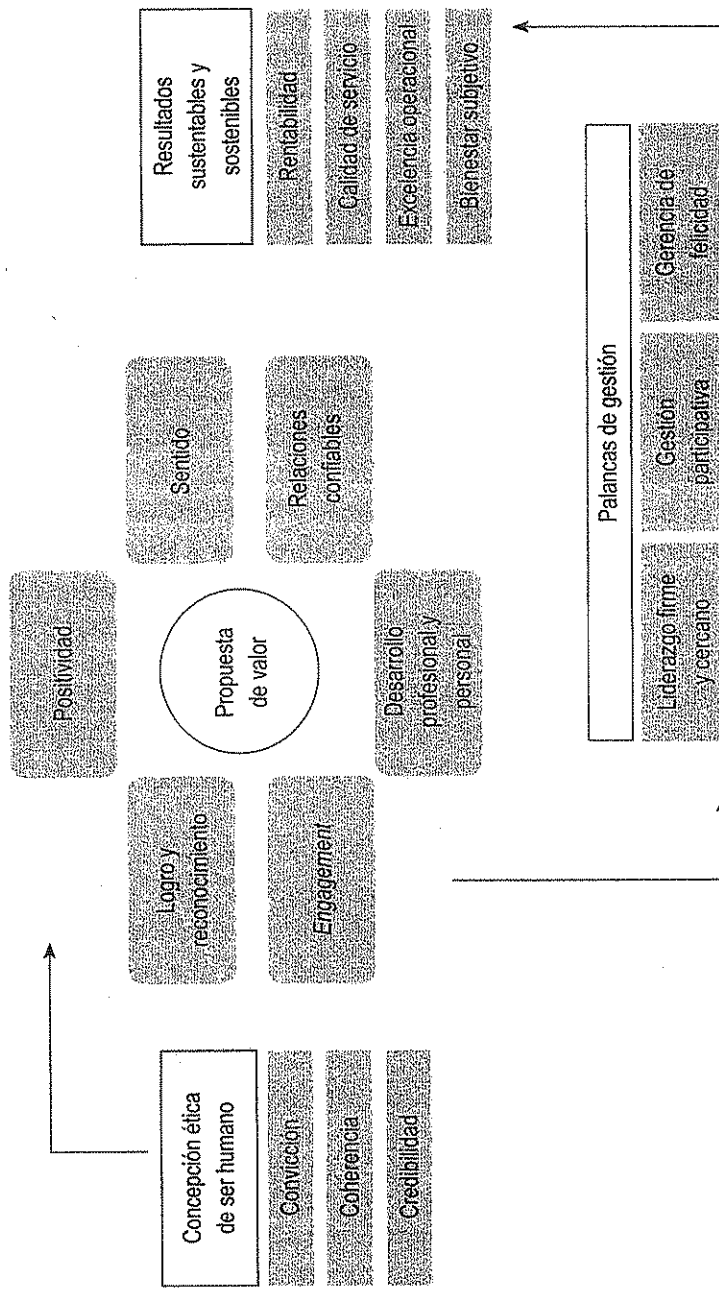
Este modelo, desarrollado por el autor de este libro, consta de cuatro partes: la concepción ética de ser humano que es indispensable para implementar eficazmente un sistema de gestión de felicidad organizacional, los seis componentes del modelo propiamente tal, las tres palancas de gestión que permiten que el modelo opere en la práctica y los resultados sustentables y sostenibles que genera.

Las empresas que han implementado prácticas de bienestar y calidad de vida en el trabajo lo hacen inicialmente por la intuición de que es una forma necesaria para que las personas se sientan cómodas, contentas y satisfechas *con* y *en* su trabajo.

Con el paso del tiempo esa intuición se transforma en certeza, cuando se constatan dos fenómenos. Por una parte está el despliegue de las capacidades y fortalezas individuales de las personas, reflejadas en su compromiso y alegría con su trabajo. Por otra parte, esa voluntariedad de alto desempeño impacta en los resultados del trabajo, y como consecuencia se observan clientes más satisfechos, mejoras en el servicio, progreso en las coordinaciones internas, mayor creatividad en las innovaciones en los procesos de trabajo, más productividad, un aumento de los indicadores de gestión y un marcado mejoramiento del clima laboral.

La intuición se convierte en certeza. Una vez que eso sucede, el paradigma con el que los ejecutivos miran el tema de gestión de personas cambia desde un enfoque instrumental (“implementemos gestión de felicidad para que mejoren los resultados”) a un enfoque ético (“implementemos gestión de felicidad porque es lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí mismo, en ambientes de positividad y sentido”).

A esto nos referimos cuando decimos que es esencial tener una visión ética del ser humano, en oposición a una visión instrumental. Es la diferencia entre gestionar personas integrales y administrar recursos humanos, partes de personas o capaci-



Cuadro 5: Modelo de Felicidad Organizacional.

dades parciales. ¿Es posible dividir al ser humano? La extendida visión instrumental de las personas en el trabajo las concibe como partidas y desintegradas, donde no existe preocupación ni menos responsabilidad organizacional por la integralidad de la persona y su vida completa.

¿Qué caracteriza la visión de ser humano de los ejecutivos que han impulsado sistemas de gestión de felicidad? La certeza de que el trabajo es un espacio existencial de despliegue de las capacidades de la persona, que en conjunto con otros generará una contribución social significativa. El trabajo no se entiende como separado de la vida personal. Soy el mismo en todos los contextos en los que vivo, por lo que el trabajo, al ser tan central en nuestra vida actual, es un escenario privilegiado para el logro y contribución personal y colectivo de las personas.

Esta convicción valórica hace que se ponga al bienestar subjetivo de las personas en el centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el florecimiento en el trabajo son la causa de los resultados sustentables. Leyó bien: la felicidad es la que causa los buenos procesos y los resultados sobresalientes, y no al revés. Los resultados no son el motor de la felicidad. Generan logro y orgullo, pero no necesariamente causan bienestar ni calidad de vida en el trabajo.

Un criterio fundamental para evaluar si la organización en la que laboras está preparada para implementar un sistema de felicidad organizacional es chequear la visión de ser humano de los dueños y ejecutivos principales.

Si conciben a las personas solo como instrumentos y recursos para la rentabilidad, no implementen el modelo de felicidad organizacional. Generarán expectativas, habrá una luna de miel de unos pocos meses y ante la confirmación de los trabajadores de que no existe convicción valórica con las consecuencias del nuevo paradigma, las personas sentirán que quisieron engatusarlas con una estrategia de *marketing* para mejorar la productividad, sin verdadera preocupación

por ellas. Esto destruiría credibilidad y el liderazgo precedente.

La convicción ética de generar atmósferas de bienestar para las personas en el trabajo es el requisito indispensable para implementar el MFO.

En el levantamiento de prácticas de felicidad organizacional que dio origen a este libro nos encontramos con un grupo de ejecutivos que inicialmente no contaban con esta visión ética del ser humano y que implementaron estrategias de calidad de vida por la evidencia demostrada de que empleados felices y prácticas saludables mejoran significativamente los resultados y la agregación de valor al modelo de negocios. En varias empresas hemos encontrado la frase “empleados felices = clientes felices = accionistas felices”.

Varios de estos ejecutivos se dieron cuenta de que hacer un uso instrumental y de gestión administrativa del bienestar psicológico en el trabajo efectivamente mejoraba las ventas y los indicadores duros de gestión. Lo interesante es que algunos comenzaron a hacerse preguntas reflexivas: ¿por qué está funcionando eso?, ¿cómo me explico el mejoramiento de los indicadores de clima laboral?, ¿qué está pasando que las relaciones son más fluidas, la gente trabaja con más ahínco, compromiso y a veces más que antes?, ¿por qué han aumentado las propuestas de innovación a los procesos de trabajo?, ¿qué sucede que se están levantando más abiertamente las dificultades organizacionales para mejorar la postventa y el servicio al cliente?

Como las buenas preguntas son la mejor herramienta que podemos tener para descubrir nuevos mundos, un grupo de los ejecutivos de esas empresas que, insistimos, entraron por instrumentalidad al tema de felicidad organizacional, se dieron cuenta de que estaban creando nuevas formas organizacionales, un nuevo modo de hacer empresa.

Al principio esto les produjo confusión, pues no es el modo de planificar, organizar, dirigir y controlar que está ex-

tendido en la gestión de empresas ni es la que esperan, conocen y evalúan los directorios. Con el pasar de los meses y de la mantención de los buenos indicadores de gestión, se comenzó a develar un nuevo sistema de valores “comprobado en los resultados”.

En algunos casos, el uso instrumental y puramente funcional de prácticas de felicidad puede llevar a un despertar de conciencia hacia un nuevo sistema de valores inclusivos que generan dos efectos: mantiene los resultados y mejora el bienestar subjetivo de los trabajadores. Hay que distinguir entre esta instrumentalidad que genera una evolución de conciencia y del modo de hacer empresa y la instrumentalidad amoral que busca el exclusivo resultado económico.

Hay varios desarrollos interesantes en esta línea del cambio de paradigma de gestión ejecutiva: capitalismo consciente, empresa y liderazgo consciente (Chatterjee, 2004; Kofman, 2007) o formación de equipos directivos en perspectiva evolutiva, entre otros (Fernández, 2014).

Un ejemplo de la sintonía de esta concepción ética de ser humano con conciencias similares en otros lugares del mundo es la que revelan Mackey y Sisodia (2013) en su libro sobre capitalismo consciente. “El capitalismo necesita tanto una nueva narrativa como un nuevo fundamento ético, uno que refleje de forma precisa su bondad o virtud intrínseca”, dicen los autores en su libro. Enfatizan que el “mito de la maximización ha hecho mucho daño a la reputación del capitalismo y a la legitimación de los negocios en la sociedad”. Por eso la nueva narrativa debe “restaurar la verdadera esencia: que la propuesta y misión de los negocios es mejorar nuestras vidas y crear valor para todos los grupos de interés”.

Mackey y Sisodia plantean cuatro principios: tener una propuesta o misión elevada, la integración de todos los grupos de interés (no hay uno más importante que el otro), el liderazgo consciente y una cultura corporativa y modelo de gestión conscientes.

Esta interesante visión da cuenta de la creciente necesidad de hacer gestión social, económica y organizacional desde un lugar moral diferente al actualmente predominante, basado en los valores esenciales del ser humano: el legítimo otro, la comunidad, la colaboración, el beneficio compartido, el cuidado de los demás y el ecosistema, las relaciones confiables y horizontales, y el amor como articulador social.

Lo importante es relevar el momento histórico que vivimos, con un choque paradigmático entre sistemas de valores y formas organizacionales que cada día dan menos cuenta de las condiciones de vida actuales y de la evolución de conciencia, estándares y valores de la mayoría de los trabajadores, y un sistema emergente basado en la inclusión y la colaboración. Este libro tiene la pretensión de aportar un grano de arena en proponer modelos y prácticas para hacer esa transición evolutiva y superar la tensión paradigmática actual.

De la mano con el modelo PERMA de Seligman, el Modelo de Felicidad Organizacional contempla seis variables:

1. Positividad: vivir en emociones personales positivas y en atmósferas organizacionales y de equipo marcadas por la positividad es pilar del bienestar subjetivo en el trabajo. Todos queremos estar contentos, pasarlo bien, disfrutar de lo que hacemos, vivir en un estado de flujo en el ejercicio del trabajo y alcanzar logros poderosos y que contribuyan. Para ello es esencial trabajar en espacios emocionales armónicos, estables, sin grados altos de discordia, conflicto y toxicidad, y con el foco en mantener el piso mínimo de tres actitudes positivas por cada actitud negativa.

2. Sentido: las personas trabajamos con entrega, exigencia y voluntariedad cuando el propósito de nuestro trabajo resuena con nuestro sentido personal. Construir un sentido social o trascendente del propio trabajo y uno compartido e inspirador en mi equipo y en mi empresa son impulsores existenciales

para desplegarlos en el trabajo. ¿A qué trabajador lo motiva existencialmente que su empresa alcance rentabilidad?

3. Relaciones confiables: el bienestar subjetivo en el trabajo también deriva de una buena relación con otros. Nadie es feliz en el trabajo con relaciones malas o conflictivas con los demás. Las relaciones más relevantes son con el jefe y con el equipo de trabajo. El combustible de los equipos de alto desempeño es la confianza. Es esa la emoción que necesitamos construir y sostener para trabajar bien con otros. Sin relaciones confiables no hay felicidad posible en el trabajo.

4. Desarrollo profesional y personal: las personas felices en su trabajo sienten la preocupación de su organización por su desarrollo profesional y personal. La empresa se hace cargo de generar estrategias y prácticas que permitan el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, nuevamente como una preocupación ética, además de la necesaria capacitación en las competencias propias del trabajo específico que se realiza. Las empresas que gestionan la felicidad de sus trabajadores comprenden que el desarrollo personal, promoviendo la autoactualización y el autocuidado de las personas, es foco de sus estrategias de desarrollo de sus trabajadores. Esa preocupación organizacional es percibida y valorada por los trabajadores, que en una porción significativa muestran un comportamiento recíproco de involucramiento y compromiso organizacional.

5. Engagement: los trabajadores felices muestran un alto grado de involucramiento emocional con su trabajo, con su equipo y con su organización. Es responsabilidad de la empresa fomentar este alto nivel de compromiso en el trabajo, mediante la participación, inclusión y consideración afectiva permanente.

6. Logro y reconocimiento: alcanzar logros y entregar buenos resultados es parte importante de sentirme feliz, efectivo y orgulloso en mi trabajo y de mi trabajo. Cumplir las tareas, alcanzar los resultados y mostrar buenos indicadores son actos

observables de mis logros en el trabajo. Son una consecuencia natural de mi estado de bienestar subjetivo. Las empresas que promueven felicidad son muy activas en reconocer los logros de sus trabajadores, celebrarlos públicamente y generar ritos organizacionales permanentes de reconocimiento y promoción del orgullo personal, grupal y organizacional.

Para que este modelo opere en la realidad de trabajo, son tres las palancas de gestión que permiten llevarlo a la práctica:

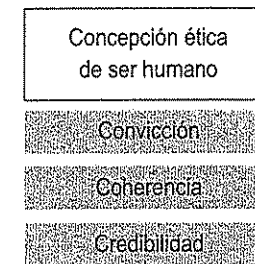
1. Jefaturas que muestren un **estilo de liderazgo firme y cercano**, exigente con las tareas y preocupado de las personas. Exigente en el qué, cercano en el cómo. Enérgico en el rol, horizontal y positivo en la actitud relacional. La gestión de felicidad organizacional se revela como eficaz y verdadera en el ejercicio diario del liderazgo. Es en la relación con el jefe donde nos damos cuenta de si las declaraciones de la empresa se hacen realidad y son ciertas. Esto es demandante para los jefes, pues los lleva cada día a mostrar coherencia y sostener credibilidad. Ello implica un foco estratégico de la empresa en el desarrollo permanente de sus líderes y en implementar estrategias de acompañamiento para su desarrollo como líderes firmes y cercanos.

2. **Gestión participativa:** resulta fundamental que la organización involucre activamente a sus trabajadores en la marcha de la empresa, los mejoramientos de procesos, el diseño de nuevas políticas organizacionales y el logro de resultados. Eso se hace mediante estrategias y prácticas concretas de participación de las personas, que implican diseño, dedicación y mucho tiempo por parte de los ejecutivos y jefaturas. La manera de participar es generando las instancias formales para la participación de las personas y siendo parte activa de las mismas, en reuniones, comités, jornadas regionales o nacionales u otros artefactos organizacionales.

3. **Gerencia de Felicidad:** la Gerencia de Recursos Humanos ha evolucionado a la Gerencia de Personas. El próximo paso

es la Gerencia de Felicidad, que juega un rol articulador de las prácticas de felicidad organizacional. Es la empresa que implementa y monitorea el sistema de gestión de felicidad organizacional, tanto en la dirección de los proyectos específicos del modelo, en el rediseño y ejecución de estrategias y procesos de personas en función de la mirada de la felicidad (selección, compensaciones, capacitación, desempeño, clima, cultura y otros procesos), como en la medición de los indicadores de felicidad.

Concepción ética del ser humano



En esta sección abordaremos la concepción ética de ser humano que subyace a la implementación práctica de un sistema de gestión de felicidad, que podemos también llamarla una concepción inclusiva de la persona en el trabajo. Esa concepción es la que tienen los ejecutivos en sus mentes y sus corazones, articulada como un sistema de creencias que traza los límites de lo posible y lo improbable, operando como el mapa mental que condicionará las posibilidades de resultados de las empresas que ellos dirigen.

Este aspecto es central, pues es el principal factor para evaluar la pertinencia de implementar o no estrategias de Felicidad Organizacional. Es el indicador de acceso. Para

aproximarnos al tema haremos una comparación binaria entre las creencias de dirección que son actualmente mayoritarias y las que son encarnadas por un número aún menor, aunque creciente, de ejecutivos, no obstante el cambio de creencias se comporta según olas evolutivas que avanzan y retroceden. Estas creencias son las que se traducen en lo que llamamos liderazgo en la empresa y que impacta directamente en los estilos de gestión, relación y organización.

La transición adaptativa que se requiere para implementar sistemas de gestión de felicidad será desde el jefe soberbio al líder humilde; del jefe centrado en el poder para beneficio propio al líder con poder para el servicio; del jefe centrado en el ego al líder comunitario, compartido y participativo; del jefe que genera miedo al que produce confianza y positividad; del jefe competitivo al líder cooperativo y distribuido; del jefe centrado en la tarea al líder centrado en la responsabilidad; de la jefatura asimétrica al liderazgo horizontal; del estilo unidireccional al de la conectividad; de la dirección que solo busca rentabilidad a una que además consiga innovación y felicidad en las personas; del prototipo que concibe a las personas como recurso humano al líder que piensa a las personas como seres integrales; de las creencias infantilizadoras al liderazgo que promueve la autonomía, el autocontrol y la adultez. ¡Qué cambio de paradigma! Lo sintetizamos en el siguiente cuadro.

Portamos las semillas del paradigma social y comunitario, pues están inscritos en nuestros genes, en el ADN histórico de la especie humana. Hace miles de años, vivir en comunidad era una necesidad de sobrevivencia. Conocemos las claves, aunque no nos acordemos conscientemente. Actualmente, el paradigma de comunidad ya no es una necesidad de subsistencia, es una necesidad de organización social, de eficiencia organizacional, de trascendencia espiritual y la vía de construcción de un mundo mejor para todos.

Dimensiones	Liderazgo actual en crisis	Liderazgo emergente
Actitud del líder ante la vida	Soberbia	Humildad
Atractor de sentido	El ego	La comunidad
Creencias	Competitivas	Cooperativas
Concepción de los otros	Recurso humano	Adulto autónomo
Uso del poder	Beneficio propio	Servicio a los demás
Foco de gestión	Tareas	Responsabilidad compartida
Foco de resultados	Rentabilidad	Rentabilidad, innovación y felicidad
Estilo de gestión	Control férreo	Participación
Toma de decisiones	Centralizada en el jefe	Distribuida en los equipos
Emocionalidad dominante	Miedo	Confianza
Clima dominante	Negatividad	Positividad
Actitud relacional	Superioridad	Horizontalidad
Estilo comunicacional	Unidireccional	Conectividad distribuida
Concepción del futuro	Mantenimiento del <i>status quo</i>	Aprendizaje y cambio

Cuadro 6: Características del liderazgo en crisis y el liderazgo emergente.

El cuadro anterior sintetiza las opciones de dirección que tienen los ejecutivos de empresas. Es interesante constatar que quienes actúan desde el paradigma del estilo de jefatura actual en crisis abordan los temas de gestión de personas desde una perspectiva instrumental o de mínimo necesario. Usualmente es un enfoque puramente transaccional: te pagamos un sueldo, así que retribuye con tu trabajo. Es la usual lógica del re-

curso que debe entregar algún aporte. Eso está bien para las máquinas que no tienen a las emociones y el sentido en la base de su operar.

Es propio del sistema de gestión de la revolución industrial, ajustado a las condiciones de vida de fines del siglo 19 y principios del siglo 20. Lo curioso es que el mundo ha cambiado, las condiciones de vida han mejorado y el sistema de coordinación social se ha sofisticado, pero los sistemas de valores de muchos directivos continúan siendo anticuados, orientados por un alto logro egocéntrico, con mando vertical, control férreo de los recursos y procesos, y desconsideración de los otros.

Si se trata a las personas como recursos, incluso generando buenas condiciones de trabajo y un ambiente respetuoso, recibiremos a cambio trabajo formal. Si en la relación con los trabajadores no se genera una propuesta de valor que los involucre y los considere como personas integrales, solo se recibirá trabajo a cambio, probablemente el del mínimo esfuerzo.

Si no ofrezco emoción, no recibiré positividad. Si no ofrezco sentido, no recibiré pasión ni compromiso. Si no brindo relaciones humanas interesantes, no ganaré la entrega voluntaria de mi gente. Si no ofrezco espacios de satisfacción para los colaboradores, no habrá de vuelta una actitud marcada por el compromiso y el involucramiento. Por experiencia sabemos que uno recibe lo que da. En las empresas opera igual.

Esto es lo que en la sección pasada llamamos la convicción valórica de la felicidad en el trabajo como un fin ético en sí mismo, más que como un medio para generar resultados. Es un nuevo estándar para la responsabilidad ejecutiva en el trabajo, entender que la felicidad es la causa de los buenos resultados y que los buenos resultados sostienen la felicidad.

Comprender que la felicidad es la causa primera del bienestar humano en las organizaciones y palanca movilizadora de los resultados es el valor principal que debemos trabajar

para instalar en la concepción de ser humano de quienes trabajamos. Es un trabajo desafiante y apasionante: cambiar o reforzar la mentalidad y la emocionalidad de todos quienes trabajamos hacia una mirada ética de lo humano y nuestras relaciones.

Es lo que Daniel Fernández y Pablo Reyes (2015) describen como un choque paradigmático de los sistemas de valores de diferentes grupos socioculturales, donde se constata que la antigua élite (aquella de terratenientes, castas, grupos de poder y clase, políticos tradicionales y empresarios que amasaron sus fortunas en las décadas de 1980 y 1990) está dando muestras de un marcado desacople entre las respuestas derivadas de su sistema valórico y las necesidades de condiciones de vida y expectativas de desarrollo social y cultural de un grupo mayoritario de personas.

Paulatinamente está emergiendo una nueva élite, caracterizada por valores más comunitarios, colaborativos, de cuidado de las relaciones humanas y el planeta. Tiene la interesante característica de no ser determinada en base a categorías sociales, sino por compartir y encarnar en su acción dichos valores. La nueva élite es la que enarbolará la convicción ética de ubicar el bienestar y la salud del ser humano en el centro de la estrategia organizacional, con una propuesta de valor humanizante y a la vez rentable, logrando el balance sustentable entre empresa y trabajadores.

Para no dejar esta noción de ser humano solo a nivel conceptual, quienes viven las relaciones humanas como un espacio ético lo demuestran en una actitud que los distingue, propia y única, y que está ausente en quienes tienen creencias tradicionales de liderazgo: la horizontal relacional.

La horizontalidad como actitud relacional sana

Dada la enseñanza que hemos vivido en las familias y los modelos de rol que hemos conocido en los trabajos, la actitud relacional más frecuente de padres y jefaturas es la de superioridad. Confundiendo el rol de poder del cargo y la actitud con la que se ejerce, se traslada esa asimetría de autoridad a la actitud con la que se relacionan con otros. Cuántas veces hemos escuchado “debes hacerlo porque soy tu papá o tu mamá” o “no pida explicaciones, soy el jefe y así se hace”. Personas que hablan desde la arrogancia y la soberbia, injustificadamente.

La reacción típica ante la superioridad de la autoridad es la respuesta inferior o sumisa. Los subordinados tienden a minimizarse y apocarse, ajustándose al trato autoritario. Es lo que se conoce como el esquema mental autoritario: cuando se tiene poder se opera desde el autoritarismo, la superioridad y el dominio del poder sin contrapeso, y, esa misma persona cuando está en una posición de menor autoridad respecto de otro actúa sumisamente, anulándose, siendo acrítico con la autoridad y haciendo irreflexivamente lo pedido.

Por sentido común y por nuestra sensación de incomodidad al estar sometidos a ese tipo de ambientes, sabemos que esas actitudes no son adecuadas ni promueven comportamientos positivos. También sabemos que la mayoría de la gente funciona así, lo que no es motivo para no buscar cuál es el mejor camino. En este caso, mal de muchos no es consuelo de tontos.

¿Qué hace que padres, jefes y personas en posición de autoridad se comporten de modo irrespetuoso, desconsiderado o ninguneante con los demás, haciendo abuso del poder de su cargo? ¿Cuál es el origen de este tipo de mal trato o maltrato?

¿Qué hace que otras personas, aún escasas, tengan cercanía, buen trato, generen espacios interpersonales agradables, incluso estando en posiciones de autoridad? ¿Qué tienen esas

atípicas personas que muestran preocupación interpersonal, presencia en las conversaciones, conexión humana, búsqueda de acuerdos respetuosos ante las diferencias y que no resuelven las situaciones desde la autoridad del cargo o con exceso de egocentrismo? ¿Por qué en lo interpersonal algunas personas resultan inaguantables y creídas, y a otras las sentimos cercanas e interpersonalmente atractivas?

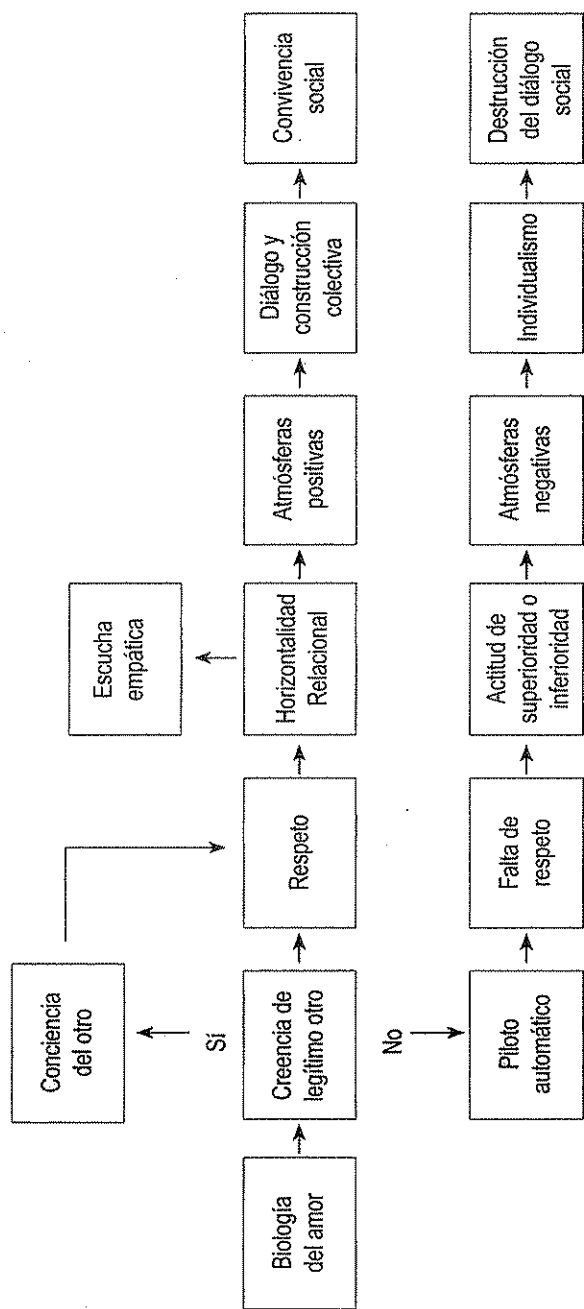
Buscando respuestas a estas preguntas, presentamos los orígenes de la horizontalidad relacional y la superioridad, lo que nos entregará pistas de sus efectos y cómo cambiarlos.

Hemos construido esta conceptualización basados en la noción de biología del amor de Humberto Maturana (2007). Todos somos seres biológicos y, en tal condición, nuestra emocionalidad natural hacia otros y hacia nosotros mismos es el amor. Esta biología del amor se traduce en la noción de legítimo otro, entender a los demás como iguales en legitimidad y dignidad humana. Desde esa creencia de legitimidad relacional es posible el respeto, caldo de cultivo para la felicidad organizacional y la convivencia social.

¿Qué es la horizontalidad relacional?

Es la actitud de relacionarse con otras personas en forma simétrica, de igual a igual y desde la misma posición existencial, más allá de los roles, cargos o categorías que las diferencien. Esa posición existencial deriva de la creencia de ser un legítimo otro para el otro (y viceversa), iguales en dignidad humana, en deberes y en derechos vitales. Yo soy digno e igual que tú, y tú eres digno e igual que yo.

Si entre tú y yo no hay diferencias esenciales en la concepción de lo humano, mi respuesta natural y libre hacia ti será de cercanía, igualdad y de reconocimiento como pares humanos. La horizontalidad derivada de la legitimidad recíproca es la matriz relacional básica entre las personas, la actitud vital sana que nace de reconocer que somos esencialmente iguales, hijos de la misma especie, más allá de las diferencias accidentales.



Cuadro 7: Origen y efectos de la horizontalidad relacional y su ausencia.

En el andar de la vida aparecen las diferencias que se van generando a partir de los roles y de las diferencias socioculturales, y comenzamos a recibir e incorporar creencias diferentes a las de la legitimidad de los otros. Comenzamos a escuchar que somos mejores, superiores, más inteligentes, mejor educados o más ricos que otros. O viceversa. Como buscamos una explicación para ello, la encontramos en la creencia opuesta: las personas no somos esencialmente iguales, por lo que las diferencias ocurren por la superioridad o inferioridad esencial de unos hacia otros, la ilegitimidad del otro respecto de mí mismo.

Cuando una persona opera desde la creencia del ilegítimo otro es fácil tratar a los otros como un objeto, pues no tienen la misma valía y dignidad humana que yo sí poseo en una calidad y cantidad mayor. Se asienta la convicción de ser mejor persona que los demás, un humano superior ante humanos inferiores.

Como hemos visto, la horizontalidad y su opuesto, la asimetría relacional o no horizontalidad, derivan de las creencias individuales. Si mi estilo de jefatura es marcadamente asimétrico y quiero acercarme a la horizontalidad relacional, el primer paso será preguntarme si creo que las personas somos esencialmente iguales en legitimidad y dignidad, o si, por el contrario, creo que nacemos asimétricos y con legitimidades diferentes.

Quien desde la conciencia de lo humano que nos une sostiene la creencia del legítimo otro y opera en el respeto y la horizontalidad, rápidamente entenderá que son las atmósferas interpersonales positivas las que hacen surgir lo mejor de las personas y les producen la mayor satisfacción. Son climas relacionales marcados por la alegría, el optimismo, la espontaneidad, el auténtico interés por los demás, el humor, la sonrisa y la tranquilidad.

¿Quién no quisiera vivir constantemente en atmósferas de este tipo, positivas, expansivas y generadoras de relaciones

humanas armónicas y satisfactorias? En esos ambientes positivos nos sentimos acogidos, contenidos, acompañados y parte de un equipo poderoso. Funciona como un verdadero hogar emocional, calentito, grato, deseado, plácido y tranquilo.

La pregunta es cómo hacemos que ejecutivos con una visión tradicional y desinteresada por los temas de felicidad y calidad de vida en el trabajo logren tomar conciencia y sintonizar con esta vía sustentable de gestión organizacional. Es la pregunta que la psicología cognitiva y la programación neurolingüística han trabajado por años: ¿Cómo cambiar creencias? Solo se puede hacer al tomar conciencia a nivel personal y eso sucede usualmente con alguna crisis existencial o malos resultados atribuibles al propio actuar en el mundo.

Lo relacionado al sistema de creencias y la concepción ética de ser humano alude a la convicción de cada persona. Como hemos dicho, si no existe convicción de la felicidad como causa primera del bienestar humano en el trabajo (con la natural consecuencia del mejoramiento de los resultados) no vale la pena transitar el camino de la implementación del bienestar y la calidad de vida en el trabajo, pues tendrá más costos que beneficios y terminará derrumbándose como un castillo de naipes ante un viento fuerte. La convicción ética equivale a construir sobre roca.

Convicción, coherencia y credibilidad de los directivos

Los otros dos factores de la concepción ética pro felicidad son la coherencia y la credibilidad. En varios directivos de empresas conscientes y pro felicidad se repite la idea de la coherencia en la acción. La expresión de buenas intenciones (construir espacios de felicidad por convicción humana) debe sostenerse en decisiones y acciones cotidianas en la misma línea. Aunque esto puede parecer una obviedad, es la acción de los directi-

vos la que se usa de parámetro de control para saber si dicen la verdad o mienten. La coherencia discurso-acción es la que fortalecerá la gestión de felicidad organizacional o la derribará irremediabilmente.

La coherencia de los directivos pro felicidad, además de la congruencia discurso-acción, tiene un componente de activa atención para identificar y resolver cualquier incidente humano que surja en la empresa. Si el hijo de una trabajadora de una sucursal alejada y pequeña tiene una enfermedad grave, los directivos que conducen el sistema de gestión de felicidad organizacional entienden como su responsabilidad el acompañar a esa trabajadora y facilitar las posibilidades para resolver su dificultad, siempre en los límites de la responsabilidad individual. Se trata de orientar temporalmente los esfuerzos hacia el cuidado, servicio y colaboración con la solución de las dificultades significativas de los trabajadores.

Ser coherente no significa hacerse cargo de los problemas de los trabajadores. La dificultad sigue siendo del otro, pero es posible acompañarlo y apoyarlo. ¿Cómo hacerlo?, ¿qué significa coherencia de liderazgo pro felicidad en este espacio? En primer lugar, significa desarrollar la empatía, escuchar sus problemas. Ese solo acto de escucha aporta a que el otro se sienta visto, validado, considerado y acogido en su dificultad.

En segundo lugar, significa operar como una contraparte reflexiva para buscar soluciones al problema, en la línea de "pensemos juntos cómo puedes salir de esto".

En tercer lugar, implica poner la red de relaciones y posibilidades de los compañeros de trabajo y la empresa al servicio de la persona aproblemada, ampliándose significativamente las posibilidades de afrontamiento y resolución de los conflictos. Es poner la disposición emocional, las redes de contacto y el compromiso del equipo de trabajo para aportar a la mejor solución. Si la persona sufre un serio problema de adicción a las drogas o de un endeudamiento sostenido, no es tarea de la

empresa pagar el tratamiento o dar un préstamo. No obstante, puede ayudar a buscar soluciones, brindar apoyo y estimular que la persona se haga consciente de sí misma y de su situación.

Cuando una persona ha sido acompañada y apoyada de esta manera, ¿qué vínculo emocional establece con su jefe, compañeros de trabajo y su empresa? Un lazo de compromiso emocional fuerte y positivo, difícil de romper. Ese es el impacto de la coherencia de los directivos y jefes cuando se hacen cargo de los incidentes humanos que están por doquier en las organizaciones.

En la perspectiva del proceso organizacional resulta fundamental contar con una matriz de escucha activa y permanente. Se atiende cada problema, cada roce interpersonal, cada descoordinación de equipos, cada señal de desmotivación o desalineamiento. Es cada hecho en sí mismo, por lo que los promedios organizacionales no sirven. El enfoque de mirar solo los promedios de los estudios de clima como forma de análisis es útil cuando se está iniciando la profesionalización de la gestión de personas, pero se torna una mirada tosca y poco sutil en empresas que escalan a la gestión de felicidad organizacional.

La matriz de escucha, si bien puede estar institucionalizada como tal, se fundamenta en la disposición diaria de los jefes y ejecutivos para estar alerta a estas señales que aparecen en la relación humana y grupal cotidiana. Insisto que no es por promedios ni por tendencias. Lo notable que tienen los directivos y jefes de estas organizaciones es que enfocan y valoran cada posible síntoma como una señal para hacerse cargo del incidente organizacional. Lo significativo no está en el síntoma específico, sino en las causas que lo generan.

Esa es la mirada sutil y profunda de la coherencia organizacional de ejecutivos pro bienestar en el trabajo. Una mirada detallista, específica y comprometida con el mejoramiento cotidiano de las relaciones humanas en el trabajo. Una especie de

pasión por sostener atmósferas positivas para las personas y su vida, mucho más allá de los premios, el lugar en los rankings de buenos lugares para trabajar o los halagos. Pura convicción de sentido existencial.

La actitud de escucha permanente toma mucho tiempo a los jefes, requiere gran disposición para conversar con muchas personas en diferentes espacios y demanda permanentemente hacia una gestión emocional de alto nivel del propio líder, para aprender a gestionar sus molestias, enojos o emociones intensas de cualquier tonalidad. La gestión de felicidad organizacional se fundamenta en una autogestión y un liderazgo personal sostenido y ascendente, una tarea de nunca acabar en el despliegue de las competencias como líderes firmes y cercanos.

Esta coherencia sistemática tiene como consecuencia natural la construcción de un liderazgo confiable, cercano y creíble por parte de los trabajadores. Ven el esfuerzo de los jefes por superarse, por hacerse cargo de los mejoramientos humanos y de coordinación en el trabajo, en el esfuerzo por simplificar procesos de trabajo para facilitarles la vida, perciben sus aciertos y errores. Aparecen como personas cercanas que en su rol buscan activamente mejorar la calidad de vida de las personas en el trabajo. Palpan esa orientación sostenida.

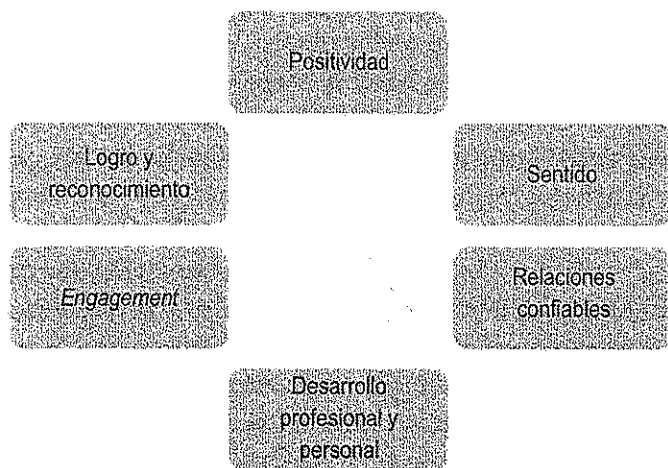
El juicio de (in)coherencia lo hacen los trabajadores. Son ellos quienes tienen el poder de decidir si creen o no. Si creen, esa energía emocional construye un vínculo de liderazgo veraz con los directivos. Se genera un capital relacional de liderazgo honesto que opera como terreno fértil para las semillas del mejoramiento organizacional.

Lo opuesto es evidente: se articula el juicio de una mentira con fines instrumentales, por ejemplo, para que trabajemos más sin ningún beneficio asociado para los trabajadores. Ello genera desafección emocional, distancia respecto de la empresa y del propio trabajo, destrucción del liderazgo como factor positivo en el desarrollo organizacional y un sentir in-

dividual que confirma la idea de ganarse el pan con el sudor de la frente.

La concepción ética de ser humano que promueve felicidad es inclusiva, se basa en las nociones del legítimo otro y la horizontalidad relacional ubicadas al centro de las creencias personales para la vida y el trabajo, se plasma en escucha organizacional activa para analizar y resolver los incidentes humanos en el trabajo, concibe a los trabajadores como adultos responsables de su propio protagonismo, y se consolida desde la coherencia de actos y decisiones cotidianas, construyendo un liderazgo cercano, veraz y creíble.

Dimensiones del Modelo de Felicidad Organizacional



Positividad

Dada la contundente evidencia de la positividad y sus impactos humanos y organizacionales, descritas en los capítulos 1 y 3, no es necesario reiterar este punto como parte natural del Modelo de Felicidad Organizacional.

La positividad es una condición mínima necesaria para el despliegue de las capacidades personales y colectivas en el trabajo. Los buenos resultados derivan de la construcción de una atmósfera emocional positiva sostenida, donde la negatividad es proporcionalmente pequeña en relación a la positividad. El rol de la retroalimentación negativa queda circunscrito a generar la incomodidad necesaria para aprender, mejorar y cambiar aquello que no está funcionando.

Si bien la actitud de reducir negatividad y aumentar positividad es una responsabilidad individual de cada ciudadano de la organización, ese compromiso es de mayor envergadura en el ejercicio del liderazgo de directivos y jefaturas, pues su talante emocional y su forma de relacionarse con las personas operan necesariamente como impulso inicial para la atmósfera emocional colectiva.

Sentido

Una dimensión esencial del Modelo de Felicidad Organizacional es la capacidad de los directivos de articular un sentido compartido movilizador e inspirador en los trabajadores. Lo esencial de un líder es la capacidad de enunciar una visión y un propósito, un *para qué* que inspire a la empresa y sus equipos. Es la *razón de ser* de la empresa y no es una meta o estrategia de negocios.

Es esta “ideología organizacional” la que constituye el pegamento que hace estar unida y alineada a la empresa en el tiempo. Sostener este núcleo ideológico visionario es clave en un líder, pues la visión y el sentido no cambian, se mantienen firmes sobre todo en tiempos de crisis, dando coherencia, consistencia y certeza a la empresa. Todo el resto puede cambiar, las estrategias, la estructura organizacional, las personas, la infraestructura, el tipo de productos y servicios que se vende,

los clientes, proveedores o cualquier característica del proceso productivo. Lo que define la identidad de una empresa es su visión y su propósito, y quienes sostienen firme ese timón son los líderes de la organización. El para qué no cambia. El qué y el cómo reflejan el cambio adaptativo y la innovación, ajustándose a los tiempos.

Movilizar en la incertidumbre y en los momentos de tensión es mover la energía del sistema social, por lo que el líder debe encontrar la clave justa para que cada persona de la empresa despliegue la mayor energía posible y la ponga al servicio del propósito común. ¿Cómo se hace eso? Mediante el *management* del sentido. Estamos en tiempos en que las personas necesitamos un sentido que nos resuene, que comprendamos y que nos inspire esencialmente. Muchos dirán que basta con las órdenes y las instrucciones.

Sabemos que el miedo mueve hasta el logro de las metas establecidas, aunque la gente se paraliza, hace lo mínimo para sobrevivir en el trabajo y no da ideas. Sin ideas ni esfuerzo extra, no hay innovación, creación de valor ni se navega por los territorios desconocidos, ahí donde esperan las nuevas oportunidades de negocios. Quien administra por miedo y mediante un liderazgo autoritario, tan propio de los tiempos de crisis donde aparecen los comportamientos más básicos, está destruyendo una enorme cantidad de valor organizacional y cultural. El drama es que esos líderes son ciegos a eso y creen que lo hacen bien.

Liderar el sentido es construir junto con las personas de mi empresa o equipo un propósito que nos conmueva a todos, que nos resuene y nos haga vibrar. Es construir una narrativa y un discurso de propósito que despierte nuestra motivación intrínseca y active el desempeño voluntario que excede las metas y objetivos planificados, superándolos. Los equipos de alto desempeño que alcanzan resultados sobresalientes están formados por personas comunes y corrientes que están inspi-

rados por un sentido que los eleva y los hace tener formas de relación marcadas por alta conectividad y un espacio emocional positivo. ¿Quién genera esas condiciones organizacionales? El líder del equipo.

Se debe traducir la visión y el sentido en palabras que produzcan una descripción vívida de cómo será la empresa cuando las metas se alcancen. ¿Qué dirán los dueños?, ¿qué dirán los clientes?, ¿qué dirá la competencia?, ¿qué dirá mi equipo?, ¿qué dirá la comunidad?, ¿qué diré yo de mí mismo?, ¿qué dirán mis seres queridos? Visualizar el momento de los logros ya concretados es una poderosa fuente de energía para las personas, y los líderes deben crear y articular esas imágenes del futuro deseado.

Esta es la clave, gestionar el sentido de las personas y lograr que el *para qué* de la empresa sea sentido como un para qué importante y fundamental para los integrantes del sistema social, internalizando como motivación intrínseca el sentido inicialmente extrínseco de la organización. Esto fusiona lo que sabemos de liderazgo tradicional con el liderazgo emocional y espiritual de las personas, poniéndonos en un enfoque integral del tema: el liderazgo consciente y co construido con otros, donde se coopera con los demás. Operamos juntos tras un sentido que nos moviliza esencialmente y que deriva del propósito y la visión de la empresa. Eso es poner los recursos y talentos de todas las personas al servicio de la organización ante la incertidumbre y la tensión. ¿Cuándo los miembros de mi empresa estarán dispuestos a ejercer el liderazgo en el momento que a cada uno le corresponda? Cuando tengan un sentido de para qué hacerlo.

Como dicen Jorge Sanhueza y Felipe Landaeta (2009), profesores de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez, el sentido es sentido en el cuerpo, nace desde adentro, es con uno mismo, es con los otros, se vive, se elige, elimina el sin sentido y se manifiesta en la acción. El sentido de una em-

presa emerge del sentido existencial de sus líderes, su propia convicción, por lo que la razón de ser de la empresa se encuentra mirando dentro de uno mismo, en los muchos sí mismo de una organización. Si se intenta buscarla mirando afuera, se vivirá como algo externo, impuesto y que no motiva. Si se busca adentro, apasiona, genera una energía emprendedora incontenible y convoca a los demás. Es un tejido espiritual, emocional y relacional que carga de significado el quehacer individual y de los equipos.

El sentido de una organización es un relato subjetivo que da cuenta de los más altos fines de ese grupo de personas de cara a su contribución en la sociedad. Es necesario que esté cargado de significado afectivo y valórico, pues su rol es emocionar, hacer vibrar, resonar y sintonizar a las personas con su propio sentido existencial individual.

El sentido es una construcción lingüística, una narrativa que creamos sobre cómo visualizamos nuestro aporte. No es objetivo. Es una articulación colectiva subjetiva, el cuento que nos contamos para dar significado a lo que hacemos. El sentido es una interpretación que revela nuestra concepción de la realidad y de nuestro quehacer.

El sentido organizacional es el propósito y la razón de ser de una institución. Es el para qué existe esa comunidad de personas, articuladas para dar respuesta a las necesidades y los problemas emergentes de la vida en sociedad. Equivale al sueño más profundo de contribución a otros, esa estrella que nos guiará en las decisiones y las estrategias. Siempre será seguida, aunque quizás nunca será alcanzada. Es la inspiración, el motor de las motivaciones organizacionales y de las personas que las encarnan.

El quehacer concreto de una organización no determina su sentido. Por ejemplo, los bancos. La naturaleza de las organizaciones financieras, la regulación legal y los procesos son comunes para todos los bancos. Ahí no se diferencian. Ese mismo

“objeto de trabajo” puede tener impactos y alcances muy diferentes según la interpretación de sentido que se le dé. Puedo ser un banco que busca como visión máxima el aumento de la rentabilidad para los accionistas (como lo declaran varios bancos en sus sitios web) o el sentido puede ser democratizar el acceso a los instrumentos financieros para impulsar el desarrollo socioeconómico de los clientes y sus familias. El mismo negocio y las mismas condiciones, con sentidos completamente diferentes. El sentido condiciona el alcance de las posibilidades.

Los sentidos organizacionales van desde los básicos a los trascendentes. Los básicos son autorreferentes. En ellos solo importa la rentabilidad económica, priorizándose el qué y con poca atención al cómo. Usualmente son empresas “individualistas”, con poca consideración del entorno y el ecosistema, y escasa voluntad de colaboración más allá de los propios intereses.

Hay empresas que tienen severas dificultades para encontrarle sentido a su existir. Son aquellas donde la naturaleza de su negocio es atentatoria hacia la vida humana. Más allá de cualquiera bien preparada narrativa organizacional, las personas saben que el sentido es ganar plata lo más rápido posible. Aquí están, por ejemplo, las empresas de armamentos, las tabacaleras o las organizaciones de tráfico de drogas. La naturaleza de estas organizaciones no permite construir sentidos organizacionales más allá del dinero y la codicia.

Están los sentidos organizacionales sociales, donde el referente está guiado por motivaciones de contribución social. La concepción de la rentabilidad económica se amplía hacia rentabilidad social, productividad emocional, responsabilidad intrínseca ambiental y cultural, así como generación de experiencias de satisfacción para trabajadores y clientes. Los indicadores de gestión incluyen los impactos sociales. Se ressignifica la rentabilidad económica como un medio y no como un fin. Como el aire para la vida humana. Sin aire no vivimos, aunque no es el aire la razón ni el sentido de nuestro vivir.

Finalmente está el sentido organizacional trascendente, aquel donde el significado del trabajo está movido por las más altas motivaciones: contribuir a la humanización de las personas, sus relaciones y sus posibilidades vitales, fomentado que clientes y trabajadores alcancen sus mayores niveles de evolución e integración personal, familiar y relacional. Indicadores de esa gestión trascendente podrían ser la felicidad de las personas, la madurez de los clientes, la participación en acciones pro sociales o el desarrollo de comunidades sustentables.

Al construir un sentido trascendente y hacer que este sea vivido como significativo por los colaboradores, lo instala como el motor emocional de la contribución personal y colectiva, siendo el atractor hacia el cual nos movemos como equipo organizacional. Un lucero inspirador en el cielo existencial personal y colectivo. Hemos enfatizado la importancia de que el sentido constituya un fin ético en sí mismo, pues las metas instrumentales (rentabilidad, retorno, creación de valor, aumento de clientes, etc.) no inspiran a prácticamente nadie, no despiertan el germen de contribución existencial que está en la base de nuestra motivación, orientación de logro y desempeño sobresaliente.

Una característica de este sentido es que debe ser transpersonal, es decir, traspasar los límites de los intereses personales para hacerlos coexistir con los intereses sociales. Que los beneficios de mi trabajo no sean solo para mí, sino que operen como una plataforma de contribución objetivable para otros.

Otra característica es que el sentido debe ser compartido, construido participativamente y tejido por diversas personas en los diferentes niveles de la organización, es decir, es lo opuesto a un edicto ejecutivo emitido desde la cúpula de la organización, inconsulto y solo validado por quien lo escribe. Reiteramos que es un relato subjetivo que aúna las subjetividades individuales, de aquí su carácter intersubjetivo, al igual que la felicidad en cuanto percepción subjetiva del bienestar.

Las claves de un proyecto compartido

Parte del éxito de una pareja, familia, grupo u organización es contar con un proyecto compartido que articule los sueños, empeños, desempeños y satisfacciones de quienes son parte del mismo. Es una condición fundamental y necesaria, aunque insuficiente, para los buenos resultados. Un proyecto compartido que avance hacia el éxito balanceado tiene las siguientes características distintivas:

- Se nutre del poder inspirador de un sentido compartido, un propósito existencial que va más allá de las metas individuales y las tareas específicas, y que funciona como la fuente de motivación, el atractor existencial, el imán que convoca todos los esfuerzos. Indica el norte al que dirigirse, la estrella a alcanzar y opera como criterio de discernimiento ante las dificultades. Nunca hay que perderlo de vista, pues es lo que hace que las personas decidan estar juntas, por lo que es primordial ponerlo al centro cuando los conflictos, desacuerdos y dificultades arrecian. Juntos se pueden enfrentar desafíos mucho más grandes y llegar mucho más lejos que si voy solo. Es el poder de un sentido social y transpersonal, más allá de las respetables y más restringidas metas individuales.

- Requiere la humildad de poner las metas personales al servicio del equipo. En concreto eso significa que a veces es necesario ocupar posiciones de retaguardia, contener el ego de querer estar en la primera fila, y aceptar que se harán tareas secundarias y a ratos aburridas. En los equipos maduros el liderazgo es rotativo en función de las demandas del contexto y de las competencias de las personas. Hay momentos para el lucimiento y otros para estar tras bambalinas. Ello requiere un alto nivel de conciencia personal para no sentirse menoscabado cuando otro está ejerciendo el liderazgo, comprendiendo que eso es lo útil y funcional para el proyecto compartido.

- Demanda un nivel de energía e iniciativa equivalente de cada uno de los miembros. Uno de los síntomas más evidentes

de cansancio en las parejas es cuando uno tira el carro y el otro espera ser llevado. Se produce un desbalance en la energía puesta al servicio del proyecto compartido que termina agotando y cuestionando algunas de las bases de lo conjunto. En los equipos pasa lo mismo.

- Necesita de madurez en la resolución de los conflictos. Este punto es de alta complejidad, pues implica criterio y autorregulación individual de cada una de las personas. En un equipo es algo más sencillo, ya que si los pares no se ponen de acuerdo, es el jefe quien decide. En los sistemas de roles equivalentes (como en las parejas) es más complicado. Señales comunes de inmadurez son la disputa por el liderazgo y control de la relación, querer subyugar al otro tras mis criterios de decisión, hacer juegos psicológicos para que la presión social haga sentir mal al otro por no hacer lo que yo quiero, triangular a los hijos y hacer alianzas con ellos para que me encuentren la razón, o usar la indiferencia, el dinero o el sexo como vía de manifestación de la disconformidad.

- Es frecuente ver que ante los desacuerdos se amenace con la ruptura del proyecto compartido. Cada una de las personas que es parte de ese proyecto tendrá que evaluar, ante la luz de su conciencia y en la tranquilidad de la contemplación de largo plazo, si las diferencias son de forma o de fondo, y cuánto socavan el sentido original del proyecto. Decidir en la mitad de una tormenta es camino casi seguro al error.

- Los proyectos sustentables muestran un balance yo-otros. Cualquier desbalance al considerar exclusivamente lo que yo pienso o quiero (sin contemplar a los otros) o solo considerando a los otros (y sin tomarme en cuenta a mí mismo, a pesar de mi narrativa de entrega y donación a los demás) llevará a resultados malos y mediocres. Resulta clave ver a los otros, en sus inquietudes, puntos de vista y afectos, para construir una comunidad que articule, coordine y respete las individualidades, superándolas.

- El proyecto compartido constituye un ser vivo diferente de mí. Ya sea en pareja o equipo, surge una nueva identidad, un nosotros que trasciende las individualidades. Ese nosotros no tiene por qué ser copia fiel de mí mismo. Tiene un cuerpo, emociones, cognición y espíritu propio. Es muy útil verlo como diferente de mí, pues permite contribuir a él, invertir esfuerzos por construirlo y mantenerlo, y me facilita un diálogo interno entre mi propia individualidad y el nosotros. Ese nosotros tiene su propio GPS "sistémico", ya sea pareja, equipo, empresa u otro nivel.

- Una buena señal de un proyecto compartido sano es el disfrute y la satisfacción que le produce a las personas ser parte de ese nosotros transpersonal. El placer de caminar el camino se impone a los obstáculos del mismo.

- Finalmente, las amalgamas cotidianas del nosotros están en la liviandad, alegría, flujo, conectividad, mirada apreciativa, horizontalidad, confianza, hermandad y satisfacción. Estos son los ingredientes centrales para este cóctel vital de emprender proyectos compartidos inspiradores. La vida es más feliz cuando vivimos en proyectos compartidos, pues nos acercamos a la trascendencia, al amor, al legado y a los frutos de todo nuestro esfuerzo y trabajo humano.

Relaciones confiables

Vivir y trabajar con felicidad depende de nuestra elección. ¿Florecimiento o languidecimiento?, ¿liderazgo tradicional o liderazgo horizontal?, ¿emociones y pensamientos positivos o negativos?, ¿sentido del trabajo o solo cumplimiento de metas?, ¿convicción u obligación?, ¿creencias egocéntricas o creencias inclusivas?, ¿conciencia o piloto automático?, ¿felicidad como fin o solo como medio?

Vivimos en un tiempo de permanentes elecciones que determinarán nuestro hacer y nuestro ser, en un mundo que, dada

nuestra decisión, se presenta como binario. No se puede ser feliz en el trabajo con negatividad. Es incompatible declarar convicción de la felicidad como causa primera del trabajo y maltratar a los trabajadores. Es imposible florecer de la mano prioritaria de los pensamientos y sentimientos negativos. Son mundos que no se rozan, son agua y aceite, y nuestra decisión es lo que hace toda la diferencia. Evoca la cita bíblica de que "nadie puede servir a dos señores; porque o aborrecerá a uno y amará al otro, o se apegará a uno y despreciará al otro" (Mateo 6:24).

Respecto de las relaciones en el trabajo opera de la misma forma. Si se eligen relaciones confiables o relaciones impersonales, los caminos escogidos, las dinámicas de relación que se generan, la percepción de bienestar y felicidad que emerge y los resultados alcanzados difieren significativamente.

Nótese que a esta dimensión del MFO la llamamos relaciones confiables, y no confianza. Buscamos poner el acento en su aspecto dialógico y constructor. Se requieren dos o más personas que construyan un espacio intersubjetivo de relación, por lo que la confianza sucede en ese espacio de encuentro.

Si bien la confianza puede ser concebida como una predisposición individual, el MFO la concibe como un recurso social que emerge de la interacción humana. Se cultiva, cuida o destruye en el espacio conversacional y su máxima expresión es la construcción de los vínculos.

Las relaciones confiables son aquellas que nacen de mi convicción de ser un legítimo otro igual a los demás (más allá de las diferencias accidentales) y que se revelan en el respeto, el genuino interés por los demás, el diálogo y la horizontalidad relacional. Aunque sea obvio, el sentimiento a la base es la confianza, en oposición al miedo.

Las relaciones impersonales son aquellas que establezco desde mi creencia de ser superior o inferior a los demás, generando relaciones de poder y dominio o de sumisión y autodesvalorización. El otro no es como yo y la relación es instrumental: lo uso para algo que sigue mis fines individuales. No tengo

verdadero interés por los demás ni las tareas que nos congregan, por lo que mientras más distancia emocional, mejor.

A eso lo llamamos una relación impersonal, donde en rigor no hay dos personas relacionándose, sino dos partes de personas en una transacción instrumental para conseguir un logro. La emoción predominante es el miedo y son frecuentes las faltas de respeto, el mal trato o el trato indiferente, el desprecio por el diálogo y el desinterés en la construcción conjunta y el posible proyecto compartido de equipo.

Para hacer esta elección entre relaciones confiables y relaciones impersonales de un modo consciente, mostramos las principales características de ambos tipos de relación.

Cuando no cuestionamos las creencias internalizadas de superioridad-inferioridad y de categorizaciones sociales con las que fuimos educados, operamos desde un ego superior o inferior. Miramos la vida desde un ilegítimo otro donde desconfiamos de los demás, pues intuimos que vienen a disputar lo que es nuestro. Se afronta la vida con relaciones competitivas, donde importa ganar y nunca perder.

Ese observador genera que por consecuencia natural se opere con un estilo de relación vertical, donde el que tiene la razón y la verdad es quien dirige. Esta actitud de patrón de fundo, firme e inflexible, produce en los demás una sensación de irrespeto, maltrato y desconsideración.

Tanto el modo de comunicar mediante instrucciones unidireccionales, sin disposición al diálogo y a la escucha activa, construidas desde el diálogo interno, entregando solo *feedback* negativo y buscando culpables ante los errores, genera en los trabajadores distancia y la necesidad de autoprotección. Se establece por el lado del jefe y los supervisados una relación instrumental y funcional, contactándose lo mínimo posible, solo lo suficiente para poder hacer el trabajo.

Este estilo impersonal destruye los equipos. A lo más habrá un grupo de trabajo estructurado por las órdenes centra-

	Relaciones impersonales	Relaciones confiables
Foco existencial	Ego	Nosotros, la filiación
Noción del otro	Ilegítimo otro: inferior o superior	Legítimo otro, igual por naturaleza
Tipo de relación	Veritabilidad	Horizontalidad
Sensación del otro	Irrespeto, desconsideración o maltrato	Respeto y cuidado
Tipo de comunicación	Irrespeto, desconsideración o maltrato	Diálogo y <i>feedback</i> apreciativo
Sentido de la relación	Hacer que trabajes para mis metas	Sentido compartido trascendente
Emocionalidad predominante	Miedo, negatividad	Confianza, positividad
Foco relacional	Relación funcional e instrumental	Construcción de vínculos
Dinámica de relación	Desconexión	Conectividad
Tipo de escucha	Diálogo interno, no escucha a otros	Escucha empática e indagación
Impacto emocional del líder	Distancia y autoprotección	Cercanía
Efecto del líder en el equipo	Exclusión, competencia, individualismo	Inclusión, unión, <i>engagement</i>
Tipo de liderazgo	Firme	Firme y cercano
Desarrollo emocional del líder	Analfabetismo emocional	Autogestión y madurez emocional
Relación con el líder	Descreimiento e invalidación	Credibilidad
Concepción de la felicidad	Utilitaria e instrumental	Finalidad de la propia vida

Cuadro 8: Características de las relaciones impersonales y las relaciones confiables.

lizadas del jefe. No hay interacción y se observa alta desconexión. El miedo es la emoción predominante.

Este estilo impersonal no solo opera en el jefe sino que también en muchos de los trabajadores, que funcionan del mismo modo: escuchan poco, no les interesa construir relaciones y basta con hacer el trabajo. Es salir del modo más rápido posible de una atmósfera instrumental, marcada usualmente por emociones negativas y mal trato interpersonal.

Usualmente este tipo de liderazgo promueve la competencia entre las personas del grupo de trabajo, por lo que se presenta el escenario para desplegar comportamientos individualistas, de protección a unos y exclusión a otros. No olvidemos que en sus creencias maestras está la idea que la competencia hace brotar lo mejor de las personas, en una derivada lamentable de la idea capitalista de que la competencia entre empresas es lo que mueve el mercado y permite mejores precios para los consumidores.

El liderazgo impersonal sobrevalora el conocimiento técnico y descalifica las capacidades emocionales de las personas. Existe un significativo analfabetismo emocional y una marcada incompetencia para gestionar emociones, atmósferas afectivas y conflictos interpersonales. Casi todo se aborda desde la autoridad y opinión del jefe, tras ideas técnicas. Muchas veces ello no resuelve las dificultades con alta carga emocional, donde le jefatura no observa ni considera elementos de contexto, relaciones de poder y sutilezas interpersonales que son esenciales para afrontar eficazmente las dificultades. Este liderazgo podrá resolver situaciones técnicas, aunque no logra afrontar los desafíos adaptativos de los equipos y las organizaciones.

El estilo impersonal fomenta una relación de descreimiento e invalidación a la jefatura. Se sigue el mínimo de las instrucciones dadas (por la autoridad del cargo) y no hay respeto, credibilidad, validación ni confianza en la persona que ofrece

impersonalidad. Ni hablar de felicidad en el trabajo en contextos de relaciones impersonales. Es una idea descalificada por ridícula, inaplicable e impropia de ambientes organizacionales: "las cosas no se hacen así". No hay mapa mental para poder entenderla.

Las relaciones confiables son el terreno emocional fértil para la construcción de felicidad en la vida y en el trabajo. No hay otra opción.

La confianza es el sentimiento que permite la conexión con los otros. Es una predisposición emocional individual que se ofrece a las personas con las nos relacionamos y, en primer lugar, no depende de la confianza o desconfianza de los otros hacia mí.

Deriva de mi forma de pensar el mundo y de mis creencias básicas. De niño, ¿aprendí a confiar en los otros o me enseñaron que había que sospechar, dudar o buscar la intención torcida en la actitud de los demás? Responder esta pregunta es clave, pues son los lentes con los que miro y aprecio lo que pasa, creando mi propia realidad. Las relaciones son como yo las percibo, por lo que el primer nivel de construcción de la confianza es el paradigma de certidumbre o miedo con el que percibo e interpreto a los otros.

La clave de las relaciones confiables es la construcción de vínculos. Presupone ver al otro como un ser humano integral y tan legítimo como yo. Desde ahí podemos entender que las diferencias jerárquicas no implican diferencias de trato ni categorías de personas. Se abre el espacio para la colaboración, la conversación, la construcción conjunta y el diálogo apreciativo. La confianza como recurso social de las relaciones.

En las atmósferas marcadas por la confianza se palpa el respeto y la consideración. Ofrecen la seguridad emocional y psicológica para que las personas se conecten con los demás y desplieguen sus fortalezas. Somos seres humanos completos, con nuestras alegrías y problemas trabajando juntos, por lo que

cualquier preocupación extra laboral pasa a ser relevante por su impacto en la persona sistémica que trabaja. Surge el apoyo social, el contagio emocional y la sensación de pertenecer a un equipo. La pertenencia social y emocional al equipo se constituye en una fuente de seguridad y crecimiento, tanto como una enorme posibilidad de construir sentido en el trabajo con otros, lo que llamamos sentido compartido trascendente.

Hay cercanía e involucramiento. Las relaciones confiables son inclusivas y horizontales, promueven el diálogo y construyen la convivencia. Al crearse vínculos humanos surge el auténtico interés por el otro y su mundo. Aparecen la indagación, la escucha empática y la sensación de hermandad en los equipos. Se respira confianza recíproca y positividad.

El líder que promueve y vive relaciones confiables gana el respeto y la credibilidad de sus colaboradores. Su estilo es firme con las tareas y cercano con las personas. Lograr este balance de liderazgo se ancla en una trabajada autogestión y madurez emocional.

En el contexto de relaciones confiables, la gestión de felicidad organizacional tiene todas las posibilidades de implementación y desarrollo. Usualmente las jefaturas y personas que han alcanzado este nivel de madurez emocional han hecho parte del camino conscientes de ampliación de las propias creencias, por lo que la concepción de la felicidad es probable que se entienda como la finalidad de la propia vida u ocupe algún lugar de privilegio existencial.

En términos de implementación del MFO, las estrategias de construcción de confianza son de las primeras fases que es necesario llevar adelante, junto con la formación de líderes firmes y cercanos. En el capítulo 6 profundizaremos en la secuencia de implementación del programa de gestión de felicidad organizacional.

En el trabajo, la confianza también es la predisposición que utilizamos en relación al cumplimiento de los compromisos que hemos realizado.

Para que se produzca la confianza deben existir las siguientes condiciones:

1. Contingencia: que las acciones de otra persona nos influyan o nos afecten de manera significativa. Si la acción de una persona no nos afecta, no necesitamos establecer una relación de confianza con ella.

2. Grado de predicción: las expectativas que se tienen respecto del comportamiento o intenciones de la otra persona. Cuando el grado de expectativas es bajo, es decir, no se tienen referencias de cómo se conducirá la persona, se puede albergar esperanza, pero no confianza.

3. Opciones alternativas: la persona tiene la opción de elegir caminos diferentes a la confianza para conseguir el objetivo. La persona "elige" este camino, no porque no tenga otras opciones.

Si bien la confianza es inicialmente una predisposición personal hacia los otros, lo que nos pasa a nosotros depende y está influido por el comportamiento de la otra persona. Necesitamos tener alguna base para predecir la manera en que actuará el otro, que puede hacerlo de muchas maneras. Cuando esto sucede estamos en presencia de una situación en que se puede desarrollar la confianza interpersonal, que nunca es automática.

Cada vez que confiamos en una persona, hacemos un juicio acerca de su sinceridad, honestidad, transparencia, competencia, habilidad, conocimiento y responsabilidad.

1. Confianza en la sinceridad: no confiamos en la sinceridad del otro si nos parece que esconde algo. Este factor es clave, pues es nuestra opinión respecto de la integridad y autenticidad del otro, por lo que si dudo de su sinceridad, la confianza se hace inviable.

2. Confianza en la competencia: por competencia entendemos la habilidad de la persona para efectuar las acciones necesarias para cumplir lo comprometido. Podemos tener confianza en

la sinceridad de una persona, pero juzgar que no es competente para realizar una tarea. Asimismo, en otras situaciones tenemos un juicio positivo acerca de la competencia o habilidad, pero objetamos la sinceridad.

3. Confianza en la responsabilidad: también hacemos juicios acerca de la capacidad de alguien para cumplir a tiempo y bien sus compromisos.

Por la tanto, Confianza = Sinceridad + Competencia + Responsabilidad. Si está ausente cualquiera de estos factores, la confianza se ve seriamente amenazada y se instala la pérdida de credibilidad.

El cuidado de los otros en los equipos de alto desempeño

Un elemento destructor de la confianza del equipo es cuando las personas se enteran que integrantes de su equipo los critican a sus espaldas con personas de otras áreas, o que ante críticas de personas de "fuera del equipo" las avivan, avalan, entregan evidencias para fortalecer dicha crítica o simplemente no la detienen.

El cuidado de los compañeros y la seguridad psicológica de saber que mi colega me va a proteger y defender de las críticas infundadas de otros equipos o personas es una actitud individual esencial para construir equipos. Esa defensa de la identidad grupal "hacia afuera" se balancea con la retroalimentación constructiva hacia adentro del equipo, el lavar la ropa sucia en casa. Eso que los futbolistas llaman "secreto de camarín". Cuando algún inexperto entrenador critica públicamente el desempeño individualizado de algún jugador se transgrede este código de cuidado cruzado de los buenos equipos.

Es *partnership*, eso que tienen los equipos de rugby en un *scrum*. Quienes han practicado deportes colectivos con buenos resultados saben que hay una camaradería invisible, indestructi-

ble e inenarrable con los otros mientras dura el juego. Luego de ello podemos volver a nuestras relaciones más bien formales. No implica ser amigos, conocer a las familias ni compartir juntos en lo extra laboral. Si se da y ayuda, bien. Si no existe, bien también.

El atractor de sentido compartido de un equipo nos hace poner nuestras capacidades tras el colectivo y dejar de lado nuestras diferencias individuales en el momento de la dinámica del equipo. Para que ello suceda es esencial el combustible que amalgama a los equipos: la confianza en el otro.

Solo con ese cuidado voluntario y decidido por el otro se construye confianza verdadera del otro hacia mí, esa que va más allá de aquella en su competencia profesional o su responsabilidad. Es confianza en su integridad respecto de mí mismo.

El cuidado de los otros es el antecedente de la confianza y el pegamento entre los integrantes de un equipo. Sin ello no habrá conectividad, disposición a indagar ni un campo emocional efectivo en el equipo. Sin autocuidado y sin una activa oferta de iniciativa de confianza hacia los otros no estará la predisposición individual ni colectiva para generar condiciones de alto desempeño, felicidad en el trabajo y resultados sobresalientes.

La confianza horizontal aumenta significativamente el desempeño del equipo evaluado por el supervisor (Acosta et al, 2013). Es mi responsabilidad y la de cada uno en el equipo por partes iguales sea líder formal o no. Desde adentro hacia afuera, desde el yo individual al yo relacional, desde mí hacia el nosotros.

Habiendo revisado tres de las seis dimensiones del Modelo de Felicidad Organizacional (positividad, sentido en el trabajo y relaciones confiables), ahora nos dedicaremos a la exploración de las tres variables restantes: desarrollo profesional y personal, *engagement*, y logro y reconocimiento.

La felicidad organizacional, en cuanto capacidad organizacional, es un atributo de la empresa que no puede ser entendido como la suma de la felicidad o bienestar subjetivo

individual de los trabajadores. Como plantean Browne *et al* (2012), la felicidad organizacional es el espacio emocional positivo compartido por las personas que conforman una organización, donde se posibilita el desarrollo integral y se construye un significado compartido que le otorga sentido al trabajo a la vez que compromiso, y que impulsa a la organización a obtener resultados sobresalientes y sostenibles.

El espacio emocional positivo compartido se traduce en conversaciones apreciativas que abren posibilidades de acción y sustentan las relaciones confiables. Como veremos más adelante, es posible gestionarlo a través de un liderazgo positivo, firme y cercano, con una deliberada gestión participativa y la ejecución de la gestión de la felicidad mediante la Gerencia de Felicidad o el área que articula dicha responsabilidad organizacional.

Desarrollo profesional y personal

Claudio Ibáñez (2011), psicólogo chileno, afirma que “las fortalezas son el fundamento o sustento del bienestar y del florecimiento, es decir, de cada uno de los cinco elementos del PERMA. Si una persona pone en juego sus fortalezas, entonces se incrementan sus emociones positivas, aumenta el involucramiento con lo que hace, que sus relaciones interpersonales sean de mejor calidad, se hace más nítido el sentido y el significado, y obtiene resultados superiores” (p. 181).

Una cultura organizacional pro felicidad se construye desde personas que individual y voluntariamente ponen su talento y sus capacidades al servicio del proyecto compartido. Una de las claves que despliega esa voluntariedad de desempeño es la preocupación que los trabajadores perciben por su desarrollo de parte de su empresa, sin hacer la distinción fragmentadora de desarrollo profesional o personal. Se entiende que ambas vías promueven el progreso integral de la persona.

Se busca promover el capital psicológico positivo de las personas. Una investigación realizada en Chile en 2012 por Macarena Arriagada, Lía Contador, Dennis Isaac, Francisca Nicolás y Emilio Uribe demostró que existe una correlación de 0,84 entre el capital psicológico positivo y el desempeño de los trabajadores.

Las aplicaciones organizacionales de la psicología positiva han generado un cuerpo de conocimientos en que aparecen los conceptos de “comportamiento organizacional positivo” (definido por Luthans) y el “conocimiento organizacional positivo”. En 2007 surge el concepto de “capital psicológico positivo”. Este alude a un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano, caracterizado por cuatro variables: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia.

- La autoeficacia, en contextos organizacionales, es la convicción y confianza del colaborador sobre sus habilidades para impulsar la motivación, recursos cognitivos y/o cursos de acción necesarios para ejecutar exitosamente una prueba específica en un contexto dado.

- El optimismo alude a un estilo de pensamiento explicativo, que atribuye los eventos positivos a causas internas, permanentes y penetrantes, y los eventos negativos a motivos de origen externo.

- La esperanza es la capacidad percibida para llevar a cabo acciones que encaminen a una meta deseada, a través de la propia motivación y el pensamiento efectivo. Ayuda a personas a enfrentar obstáculos en el trabajo.

La resiliencia es tener la capacidad de recuperarse frente a la adversidad, el fracaso o, incluso, cambios positivos que pueden parecer abrumadores.

Constructo	Direccionalidad	Contribución
Autoeficacia (Confianza)	Centrado en el presente y hacia el futuro	Provee apertura a los desafíos y voluntad para realizar esfuerzos en la consecución de los objetivos.
Esperanza	Centrado hacia el futuro	Provee las metas y el deseo de alcanzarlas. Implica planificar o responsabilizarse estratégicamente para permitir el logro de resultados.
Optimismo	Centrado hacia el futuro	Provee mediadores entre el impacto negativo de los eventos desfavorables y la expectación positiva frente al futuro, así como también mejora y aprovecha el impacto positivo de los eventos favorables.
Resiliencia	Centrado en el pasado y en el presente	Provee la recuperación sobre eventos desfavorables o factores de estrés previos o presentes y mantiene (o excede) el <i>status quo</i> .

Cuadro 9: Contribuciones de variables del capital psicológico positivo (Page & Ross, 2004).

Los estudios demuestran que la inversión en el capital psicológico positivo de las personas tiene directa relación con los resultados y algunas de sus palancas causales: aumenta el nivel de productividad, impulsa a asumir mayores responsabilidades, hace crecer la efectividad decisional al reducir el impacto de los estresores y problemas organizacionales, fortalece las competencias de liderazgo al mejorar las capacidades emocionales de las jefaturas, y aumenta la percepción del trabajo como fuente de bienestar.

La correlación de 0,84 entre el capital psicológico positivo y el desempeño es una evidencia local significativa para desarrollar programas de potenciamiento de las fortalezas de las personas en el trabajo y programas de liderazgo que pongan el acompañamiento y la cercanía con los colaboradores en el centro de la estrategia de gestión de personas.

Con estas evidencias se desprende con nitidez que una de las variables que promueve el bienestar subjetivo de las personas es la preocupación activa y deliberada de las fortalezas, recursos y competencias de los trabajadores, que hemos llamado desarrollo profesional y personal.

La relevancia de gestionar y promover el desarrollo profesional y personal es contar con empleados saludables para que sean parte de dinámicas positivas en el trabajo.

La herramienta de la capacitación adquiere un nuevo significado como promotor de la felicidad individual y abre sus límites a espacios de aprendizaje destinados al desarrollo personal.

Invertir en el desarrollo personal de los colaboradores se fundamenta en la noción de las personas como seres sistémicos e integrales. Si alguien está satisfecho con su vida en términos generales, ello se desplegará en el trabajo. Para la inmensa mayoría de la gente la familia y la salud son reportadas como los mayores focos de felicidad. Comprender eso hace que organizaciones proactivas se preocupen por entregar herramientas de gestión personal y familiar en aquellos temas que promueven bienestar o que son potencialmente generadores de estrés.

Desde esta óptica, algunas empresas ofrecen sistemáticamente a sus trabajadores talleres de autocuidado, cursos de autogestión emocional, de manejo de conflictos familiares y de pareja, formación de hijos adolescentes, talleres de meditación, yoga o gimnasia activa en el trabajo, cursos de manejo de finanzas personales, de alimentación saludable o prevención del abuso de alcohol y drogas. Si bien pueden parecer cursos aislados, responden a esta lógica de diseño: si el colaborador

tiene resueltos los principales focos potenciales de malestar, estrés e infelicidad, la probabilidad de que aumente su bienestar subjetivo es alta, y ello es necesario para su actitud en el trabajo.

También implica un diseño pro felicidad del desarrollo de carrera profesional, criterios ecuanimes para los concursos internos de promoción a nuevos cargos, sistemas de compensaciones e incentivos que reconozcan explícitamente el desarrollo de competencias más allá de las métricas de resultados, un sistema de beneficios flexibles que favorezca la elección de cada trabajador respecto de aquello que más promueve su bienestar, y la inclusión de las variables del capital psicológico positivo como características centrales dentro del perfil de selección.

Generar estrategias deliberadas y comunicadas de desarrollo profesional y personal transmite a los trabajadores el mensaje de la preocupación genuina y activa de la organización respecto de su bienestar subjetivo, por sobre los argumentos de empleabilidad y mejoramiento de competencias para un mejor desempeño en el cargo. Genera lealtad, involucramiento y compromiso organizacional. Promueve la autonomía y mejora la autoeficacia de los trabajadores.

Engagement

Este término comenzó a ser usado a comienzos de la década de 2000 por empresas consultoras internacionales. Su comprensión habitual se refiere a vinculación, estar involucrado, compromiso, entusiasmo, pasión, esfuerzo y energía en el trabajo. Como indica Marisa Salanova (2009) “el *engagement* en el trabajo se refiere a la relación que tiene el trabajador con su trabajo y el *engagement* del empleado puede incluir también la relación existente con la organización” (p. 94). Es decir, alude a nuestra forma de vincularnos al tipo de trabajo específico que hacemos y a la organización en la que lo realizamos.

El *engagement* es un estado mental positivo de realización, caracterizado por los altos niveles de energía y resistencia

mental, alta dedicación e involucramiento, y altos niveles de disfrute, focalización y concentración en el trabajo específico (Salanova y Schaufeli, 2009). Implica vigor, dedicación y *flow*. Algunos investigadores lo consideran lo opuesto al estrés extremo o *burnout*, no obstante es mucho más que eso, por cuanto es un estado de expansión y florecimiento personal expresado en el trabajo.

El *engagement* ha demostrado ser un concepto o constructo que está asociado al bienestar de las personas y al mejoramiento de su desempeño en el trabajo. Existe amplia evidencia de que la promoción del *engagement* se relaciona con trabajadores saludables y con alta contribución grupal y organizacional. El *engagement* solo está definido y estudiado a nivel individual. Hasta ahora no existe la noción de *engagement* grupal o de equipo.

Los estudios muestran que los mejores trabajadores están en empresas donde se fomenta deliberadamente el *engagement*, la conducta comprometida e involucrada con el quehacer laboral cotidiano y con el sentido organizacional. Es lo que habitualmente hemos conocido como compromiso organizacional, que ha demostrado ser una competencia personal que está asociada al capital psicológico individual y que no es fácil de desarrollar. El *engagement* es el corazón de un trabajo satisfactorio.

Los autores se refieren a personas con “presencia psicológica”, aludiendo al talante de seguridad y convicción personal de las personas con alto nivel de capital psicológico positivo. Es más fácil contratar trabajadores con alto *engagement* que desarrollarlos, pues tiene alta relación con características individuales difícilmente entrenables.

Los trabajadores *engaged* tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, son fieles a la propia empresa y se desempeñan más allá de lo que formalmente se les exige. Cuando se dice que un trabajador da más de un 100% es sin duda un colaborador *engaged*: está dispuesto a poner más energía, esfuerzo y dedicación al trabajo dado su alto nivel de

capital psicológico positivo y a su compromiso con el propósito de la empresa. Esto reafirma la centralidad de lo que ya vimos como construcción de un sentido organizacional inspirador, vibrante y que se mueva al espacio social y/o trascendente.

¿Qué debe ofrecer una empresa para que un trabajador despliegue su *engagement*? Tres condiciones:

1. Un trabajo significativo (sentido y significado de mi trabajo y mi empresa).
2. Un lugar de trabajo seguro, confiable y predecible (seguridad).
3. Los recursos físicos y psicológicos para desempeñar eficientemente mi rol laboral (disponibilidad).

Son estas condiciones organizacionales las que impactan en la presencia psicológica, dando como resultado un comportamiento *engaged*, comprometido e involucrado.

Promover *engagement* en los trabajadores requiere la convicción organizacional de que uno de los mejores predictores del desempeño sostenible es el anclaje e involucramiento emocional del trabajador con su labor, el equipo y la empresa. Si bien se asocia a las características individuales descritas en el capital psicológico positivo, a nuestro juicio el *engagement* es una consecuencia de la percepción sistémica que el trabajador tiene respecto de la genuina preocupación de la empresa y sus jefaturas por su bienestar en el trabajo.

El *engagement* en el trabajo es la respuesta natural a la convicción de los directivos de la felicidad como fin ético. Siembra inclusión y cosecharás compromiso. Planta consideración y gestión que promueva bienestar y florecerá un compromiso y un vínculo indestructibles.

Las personas florecen ubicándolas en el foco central de la gestión organizacional, desde el nuevo paradigma de felicidad organizacional y aportando una nueva mirada a lo que tenemos que hacer para gestionarlas: trabajar para su desarrollo integral, buscando armonía y coherencia entre sus necesidades

y expectativas con los requerimientos organizacionales. Solo desde ese acoplamiento y encuentro de sentidos, necesidades y posibilidades de desarrollo es posible obtener el compromiso de los trabajadores y construir un vínculo virtuoso de beneficio recíproco.

Logro y reconocimiento

Las organizaciones que promueven la gestión de felicidad organizacional son muy activas en reconocer explícita y públicamente a sus colaboradores, fomentando la justicia y el orgullo organizacional.

El desafío para las organizaciones actuales es atraer y satisfacer a trabajadores con alta contribución de valor, para que estos, desde la motivación intrínseca, desplieguen su talento y lo entreguen a la organización. Ese despliegue se refuerza y se sostiene en el tiempo si es activamente identificado y reconocido por la empresa, celebrando que ello suceda.

El logro y reconocimiento en el trabajo es uno de los factores fundamentales para construir la sensación de satisfacción en el trabajo como indicador de felicidad personal.

Dicha satisfacción considera la influencia de los aspectos monetarios y no monetarios en las personas. Los componentes monetarios de la satisfacción en el trabajo tienen relación con la compensación económica, los incentivos y los beneficios. Los componentes no monetarios son las oportunidades de desarrollo, las condiciones y características del trabajo, el ambiente y las relaciones de trabajo, y las características de la organización que satisfacen la afiliación.

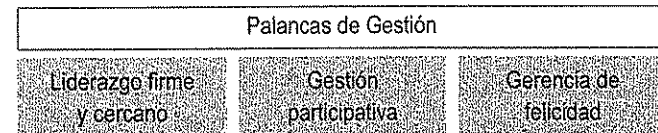
Las empresas que promueven felicidad organizacional lo hacen en celebraciones, ceremonias y fiestas colectivas: se aplauden, se agradecen, se enorgullecen y promueven la alegría y el disfrute de pertenecer a esa cultura organizacional con alto nivel de bienestar subjetivo.

En términos de gestión esto implica un sistema de fijación de objetivos y metas claro y conocido, un activo proceso de apreciación del desempeño, un sistema de incentivos conocido y ecuánime, procedimientos públicos y participativos de promoción y ascenso, y prácticas culturales de premiación y celebración de los logros relevantes que no estén asociadas a los resultados financieros anuales.

Algunas compañías condicionan las celebraciones a los resultados financieros, en la lógica de “no cumplimos las metas y no hay nada que celebrar. Hay que dar una señal de austeridad y coherencia”. Eso es la mirada corta. En la mirada larga, la construcción de felicidad organizacional es una capacidad que se cultiva en el largo plazo y no puede estar sujeta a los vaivenes de los resultados. Cuando se suspende la fiesta anual o la de Navidad por razones económicas, la lectura de los trabajadores suele atribuir esa decisión a la avaricia de los dueños o ejecutivos o a la exclusiva valoración del dinero por sobre otros criterios organizacionales.

Focalizarse en el desarrollo profesional y personal, el *engagement* y el logro y reconocimiento trae como consecuencia contar con trabajadores comprometidos, desarrollados y reconocidos.

Palancas de gestión del Modelo de Felicidad Organizacional



Las tres palancas de gestión que es necesario desarrollar deliberadamente para implementar y operacionalizar felicidad organizacional son el liderazgo firme y cercano, la gestión participativa y la construcción de una gerencia de felicidad o su equivalente.

Sin su activa implementación y desarrollo, el Modelo de Felicidad Organizacional queda en la categoría de una buena intención o una conceptualización interesante, pero sin poder ser traducido a la ejecución práctica en las organizaciones.

Liderazgo firme y cercano

Una vez que una organización declara públicamente su interés por construir felicidad, bienestar subjetivo y calidad de vida en el trabajo, son los jefes quienes pasan a ser la cara visible de esta nueva forma de gestionar personas. Las intenciones del equipo gerencial se prueban como verdaderas o falsas en la forma de actuar y decidir de las jefaturas ante las peticiones de sus colaboradores.

Por lo mismo, una vez que se haya decidido avanzar en un sistema de gestión de felicidad organizacional, una de las primeras acciones que es necesario implementar es un programa sistemático de desarrollo de las habilidades de liderazgo de las jefaturas, desde el gerente general hasta los supervisores.

Si bien muchas organizaciones han llevado adelante cursos y talleres de liderazgo, el tipo de liderazgo sobre el que se construye la felicidad organizacional tiene características especiales y claramente definidas, que dan dirección al programa específico de entrenamiento.

Los determinantes de los equipos de alto desempeño son crear una vinculación resonante de todos los integrantes del equipo tras un sentido compartido; conversar con una nueva forma de diálogo productivo, marcado por el balance entre proponer e indagar; y un campo emocional del equipo donde predomine la positividad sobre la negatividad, en una tasa mínima de 2,9 de positividad por 1 de negatividad.

¿Qué rol juega el líder en estos equipos? Por la autoridad de su rol es quien define las metas, establece el sentido de urgencia, genera la tensión creativa para alcanzar los resultados,

estimula la ejecución, evalúa tras indicadores y entrega retroalimentación para generar los cambios necesarios. Establece *qué* hay que hacer. Es central su responsabilidad de diseñar la arquitectura e infraestructura de los vínculos entre las personas, es decir, habilita y valida todas las interacciones posibles entre las personas del equipo, explicitando que no es necesario que todo pase por su control.

Lo novedoso aparece en el *cómo* participa en las dinámicas de relación del equipo: el jefe no se concibe a sí mismo como el centro del grupo de trabajo sino como un integrante más, lo que permite que el liderazgo sea transitoriamente asumido por diferentes personas en función de las demandas emergentes del equipo, abriendo la puerta al liderazgo compartido, propio de las estructuras grupales en red.

La atmósfera en la que se desempeña un equipo de alto desempeño muestra un sello indeleble de positividad y mirada apreciativa. Esta correlación se establece causalmente: si usted quiere resultados de alto desempeño sostenidos en el tiempo, ellos solo ocurren en espacios de confianza y positividad. Sabemos que el miedo es rentable, logra resultados, pero depreda los activos intangibles y tiene fecha de vencimiento organizacional.

El líder efectivo y que da sustentabilidad es aquel que logra buenos resultados con relaciones interpersonales adultas. Exigente en el *qué*, cuidadoso en el *cómo*. Firmeza + cercanía.

Un líder cercano es aquel que establece relaciones confiables, que muestra un genuino interés por sus colaboradores y sus vidas individuales, que los ve como adultos tan legítimos y válidos como él, entendiendo que la única diferencia circunstancial es que él tiene más autoridad por el cargo ejercido y que ello no lo hace más ni mejor persona. Entiende que la horizontalidad relacional en espacios emocionales positivos es la clave del encuentro humano, en cualquier lugar, y también en el trabajo.

Un líder con actitud cercana sabe que su rol es resignificar los errores como incidentes de los cuales aprender, donde el foco tiene que estar en recordar el sentido social y trascendente del equipo, conectando permanentemente con su núcleo positivo y poderoso ese conjunto de competencias, capacidades y experiencias que hacen que el equipo ya haya logrado buenos resultados.

El líder cercano es el que sostiene la mirada apreciativa aun en las peores dificultades, pues sabe y tiene la convicción de que lo mejor de las personas y los equipos se muestra en contextos de seguridad afectiva y de apoyo relacional. Se centra en lo que funciona, mira las oportunidades de desarrollo, genera condiciones emocionales positivas y espacios de aprendizaje, y se concibe a sí mismo como un productor activo de experiencias positivas por su equipo.

Así como los equipos comerciales saben que un cliente se fideliza por una experiencia personal significativa con el producto o servicio, un líder pro felicidad sabe que los trabajadores leales, comprometidos y que dan lo mejor de sí mismos son aquellos que han tenido la experiencia de contar con espacios de trabajo inspiradores, cuidadosos, que impulsan el desarrollo, permiten el despliegue de las fortalezas y generar orgullo personal y colectivo por los logros alcanzados.

Los modelos de educación y cultura dominante nos han enseñado que la asimetría de la autoridad que da un cargo (la superioridad de un rol) se ejerce desde una actitud de superioridad. Para muchos es "normal" que si alguien se equivoca debe ser castigado o que si no entrega un trabajo con buena calidad puede ser reprendido públicamente o maltratado verbalmente. Aunque esto es frecuente y es la forma de la mayoría de las jefaturas, no es el estilo de liderazgo que está demostrando ser el más efectivo y perdurable.

LIDERAZGO EFECTIVO = FIRMEZA + CERCANÍA

QUÉ ROL FIRME	→	CÓMO ACTITUD CERCANA
Exigente y claro		Horizontal en las relaciones
Orientado al logro de resultados		Positiva y apreciativa
Con diagnóstico realista		Conectada, escuchadora y empática
Establece prioridades y urgencias		Participativa
Con foco en tareas y proyectos		Centrada en las fortalezas
Genera tensión creativa		Destaca lo que funciona
Detallista en la ejecución		Orientada al aprendizaje tras los errores
Visualiza el futuro		Constructora de vínculos y confianza
Crea nuevos desafíos		Reconoce y celebra

Cuadro 10: Características del liderazgo efectivo.

Este es el mayor desafío de una organización que quiere implementar gestión de felicidad organizacional: trabajar sostenidamente para ampliar las capacidades de liderazgo de sus jefes hacia un estilo firme y cercano, exigente con los resultados y horizontal con las personas.

Hablamos de la alquimia de un nuevo liderazgo, casi un arte de lograr esta dirección consciente. ¿Por qué usamos estas palabras? Porque desarrollar un liderazgo firme y cercano depende de la predisposición individual de cada jefe para comprometerse con un profundo proceso de desarrollo personal, que deriva de si me quiero hacer cargo de mi autogestión.

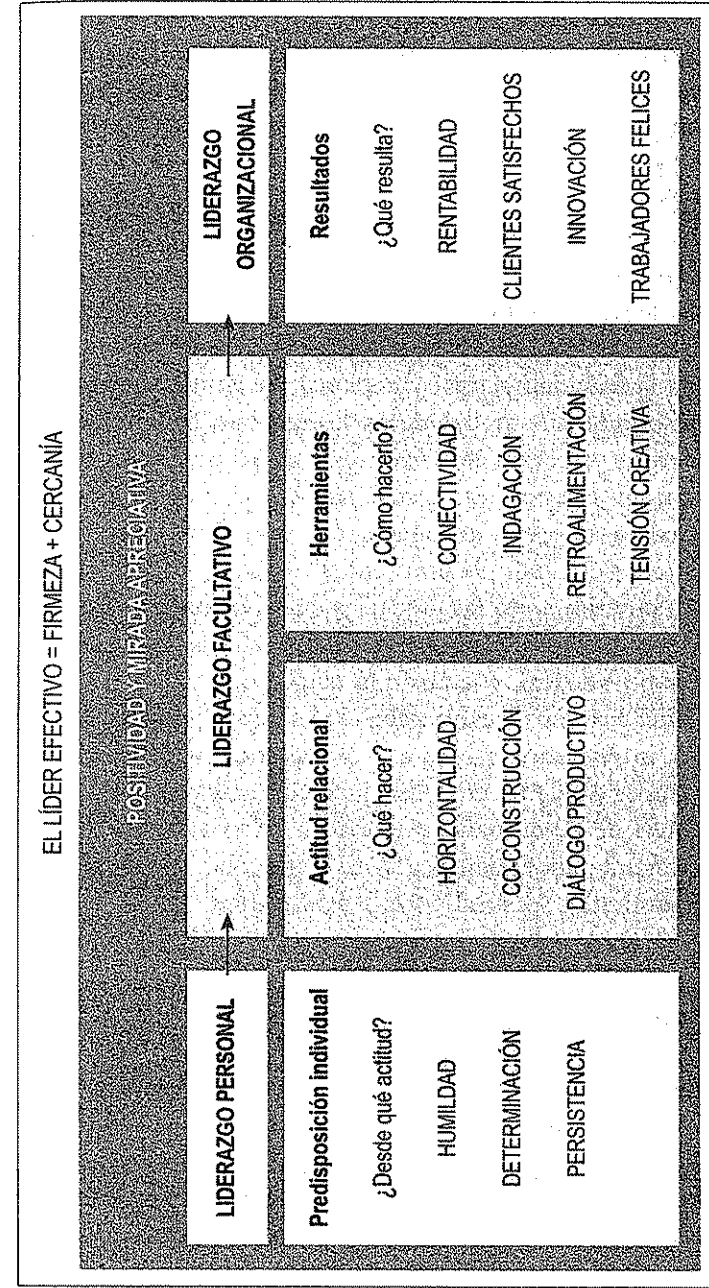
Lograr este nuevo estándar no se desprende solo de técnicas de liderazgo. Se trata de un cambio de paradigma que amplía o cambia mis creencias sobre el ser humano y cómo nos relacionamos en el trabajo. Lo vimos al analizar la profunda oposición entre relaciones impersonales y relaciones confiables, donde los síntomas y evidencias de esos dos

modos relacionales tan diferentes provienen de las creencias adquiridas de las personas. Un jefe que quiere conquistar un modo firme y cercano debe estar dispuesto a examinar y cambiar sus creencias, en un profundo proceso de innovación personal.

Nadie da lo que no tiene. La única forma de crear ambientes de alto desempeño positivo nace de líderes que en su vida hayan crecido conscientemente. Eso depende de la humildad, la determinación y la persistencia para ser más de lo que soy. Y esto surge del despertar de la conciencia personal. ¿Cómo hacer para que gerentes y líderes entiendan esta mirada del liderazgo, cómo hacer para ayudarlos desde afuera? Hay poco que hacer. Depende de algún disparador de cambio individual que abra la necesidad consciente de evolucionar y madurar para beneficio propio y de la empresa.

Quienes están en esta disposición individual de conciencia y aprendizaje expresan su liderazgo personal en las relaciones con el equipo mediante un liderazgo relacional marcado por la horizontalidad (la creencia de ser esencialmente igual a los otros, más allá de las diferencias de poder y rol), la co construcción (crear juntos las respuestas a los desafíos adaptativos del equipo) y el diálogo productivo. Se sale del enfoque único. Ya no es el jefe el que tiene todas las respuestas ni es necesariamente el más inteligente. Se fomenta que las nuevas ideas y las respuestas a las situaciones difíciles emerjan de la relación del equipo. El alto desempeño es un emergente relacional.

Este liderazgo relacional se traduce en el ejercicio de herramientas prácticas: la conectividad, la indagación y la retroalimentación permanente. Si bien estas ideas son conocidas por la mayoría, en la práctica son pocos los líderes que hacen de estas herramientas el sistema nervioso central de su equipo. En particular la efectividad de la retroalimentación como modo de vida empresarial.



Cuadro 11: Dimensiones y principales focos del líder efectivo.

El liderazgo firme y cercano tiene sintonía conceptual con el liderazgo transformacional (Cruz Ortiz et al., 2013), descrito en el capítulo 3. Ambas perspectivas reconocen al liderazgo como un recurso social, que promueve la conexión interpersonal y la inspiración desde una visión y propósito organizacional significativo.

¿Qué ventajas tiene el liderazgo firme y cercano? Es un verdadero liderazgo de equipos, mucho más allá de la firmeza que solo logra cumplimiento de tareas. Se alcanzan resultados balanceados y sistémicos, surge la innovación sostenida y se instala la felicidad grupal y personal. Se activa el principio de correspondencia: trabajadores florecientes generan clientes contentos, procesos innovadores y atmósferas relacionales que impulsan buenos resultados. Son pocas las personas que intelectualmente están en desacuerdo con esta ecuación. El tema es tener el coraje de emprender el camino del liderazgo personal, cuestionando las creencias que a la mayoría nos enseñaron y que aprendimos por imitación: el liderazgo efectivo es directivo y vertical, y la razón la tengo yo.

El líder firme y cercano debe crecer como persona, poner atención, intención y trabajo a su autogestión y automaestría, y evolucionar desde las creencias y paradigmas previos. En ese nuevo nivel de desempeño personal se crean los espacios organizacionales para el despliegue de la potencia relacional que alcanza resultados sobresalientes y perdurables.

Gestión participativa

No es posible generar un trabajo con sentido y trabajadores comprometidos, involucrados con su trabajo y con alto *engagement*, si no se hace mediante la participación activa de estos en las conversaciones fundamentales de la empresa. No se puede pedir protagonismo en el trabajo ni alineamiento con el significado de la organización si no se invita activamente a

los trabajadores a espacios de opinión y participación en las líneas decisorias de la empresa.

La idea básica de la participación es que los trabajadores tienden a apoyar aquello de lo que se han sentido parte, por lo que cualquier cambio que quiera llevar adelante la organización requiere ser aceptado, asimilado, ejecutado y sostenido por un determinado grupo de personas. Ello se logra mediante la participación activa y comprometida de los colaboradores. El cambio y la transformación organizacional eficientes y efectivas solo son posibles mediante la gestión participativa intensiva.

Es interesante constatar que la gestión participativa es especialmente difícil para un importante número de empresarios y ejecutivos chilenos, pues les evoca el síndrome traumático sindical post 1973 y les activa el miedo, actualmente irracional, ante la idea de empresas tomadas por los trabajadores o administradas mediante co gestión. En este sentido, la palabra participación es automáticamente entendida por algunos como una palabra política de alta carga ideológica, que les activa temores viscerales y les clausura el pensamiento reflexivo.

Según Teixidó (2001) se entiende la participación como la intervención fundamentada y responsable de las personas en la generación de alternativas, la discusión y la toma de decisiones en torno a cuestiones que les afectan en el logro de un objetivo compartido.

La participación colaborativa pretende hacer que sean los propios colaboradores quienes participen en el desarrollo presente y futuro de la empresa por medio de espacios de creación y definición de iniciativas tendientes a mejorar la gestión integral de la empresa, que permitan desarrollar proyectos de alta sustentabilidad humana, económica, social y ambiental, asesorando a los diferentes niveles de la empresa por medio del análisis y desarrollo de propuestas de mejora, y potenciando la cultura de participación de la empresa.

Los requisitos para que se produzca una auténtica participación son:

- Que los miembros del grupo tengan intereses comunes.
- Que haya disposición por parte de las personas al logro conjunto de determinados objetivos.
- Que la consecución de tales objetivos se integre en un proyecto común.
- Que las decisiones se lleven a cabo con la colaboración de todos los miembros del equipo.
- Que exista un marco de gratificación institucionalizada que recompense los esfuerzos individuales y colectivos, y que permita una estructuración espontánea y solidaria del grupo.
- Que se fortalezcan las relaciones interpersonales positivas dentro de la organización para alcanzar una sensación de bienestar general.

Para la gestión de la felicidad organizacional resulta fundamental la creación institucional deliberada y sostenida de interacciones formales o informales de participación. En este sentido, la participación es un espacio que requiere ser legitimado por los ejecutivos.

La participación puede incluir a todos los trabajadores de la empresa, a personas seleccionadas según el tema específico que se aborde o puede considerarse a representantes de los trabajadores. Usualmente las estrategias de participación no están cruzadas por la variable de la sindicalización, pues el objetivo organizacional busca la inclusión de todos los trabajadores más allá de la representatividad del sindicato.

Cuando se comenta la centralidad de la gestión participativa en el mundo gerencial se lo tiende a concebir como una pérdida de tiempo, pues la lógica tradicional es "los jefes deciden y el resto acata". La participación proviene de otro paradigma: el de la co construcción, las relaciones confiables y la inclusión.

Participación no es co gestión. Existen cuatro niveles de participación:

1. Ser informado de cambios en la organización sin derecho a opinar ni preguntar.
2. Ser informado de los cambios con derecho a opinar. Dicha opinión puede ser incorporada en el proceso de cambio o no.
3. Ser invitado a participar ampliamente de la implementación de una idea ya definida de cambio.
4. Ser invitado al proceso de identificación de oportunidades y dificultades, así como al proceso de ideación y construcción de soluciones (co construcción). La persona participa en todas las etapas del proceso de cambio organizacional.

El nivel de *engagement* e involucramiento es alto cuando se invita a participar de todas las etapas del proceso de introducción de cambios a las políticas, procesos o procedimientos de una empresa. Ello requiere de alto nivel de madurez de los directivos que idean y conducen los espacios de participación, así como invertir tiempo y recursos para propiciar y mantener las instancias de participación.

Un claro ejemplo de ello son los *comités consultivos de política organizacional* que han implementado algunas empresas. Se elige algún foco relevante de la empresa, por ejemplo gestión de personas, y se invita a representantes de todas las áreas, regiones y niveles jerárquicos de una empresa a analizar y discutir los mejoramientos que se requerirían para una mejor gestión de personas.

Como su nombre lo indica, el rol de estos comités es consultivo, haciendo énfasis en que la decisión se conserva en la administración de la empresa. Estas instancias son las que permiten la validación, socialización e inclusión del mayor número de puntos de vistas al momento de llevar adelante una decisión que impacte en la mayoría o todos los colaboradores de una organización.

La participación fomenta y satisface las necesidades de autonomía, relaciones y de sentirse competente, por lo que impulsa fuertemente las motivaciones intrínsecas de los trabajadores.

Dado que la gestión de la felicidad organizacional se refleja en un aumento de la percepción del bienestar subjetivo de los trabajadores, estos son llamados a mostrar y analizar con la empresa cuáles son los puntos de mayor bienestar futuro y los aspectos actuales de insatisfacción.

Implementar gestión participativa es institucionalizar la escucha organizacional como una responsabilidad esencial de las organizaciones para mantenerse en sintonía y alinear a los trabajadores tras su sentido, políticas, estrategias y planes operacionales. Busca activamente hacerse cargo de cualquier situación que altere el bienestar colectivo de los trabajadores. Una organización participativa es una organización que escucha. Una empresa autorreferida solo al pensamiento e ideas de los dueños y/o directivos es una organización sorda, con altas probabilidades de desalineamiento, dificultades de coordinación y pronóstico de malos resultados en el largo plazo.

Gestión participativa significa considerar activamente el punto de vista de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa y sus impactos en la gestión cotidiana. La clave es que esa voz se recoja mediante una escucha organizacional afinada, ya sea en contactos informales permanentes y, fundamentalmente, mediante estrategias formales como los consejos consultivos de política organizacional.

Implica indagar la realidad de frente, escuchando y aceptando lo que aparezca, sin negar lo que no agrada ni coincide con la verdad oficial de la organización, haciéndose cargo de las causas de los fenómenos que surjan, especialmente de aquellos con alto potencial de desalineamiento organizacional.

Sin participación no habrá madurez en la gestión de la felicidad organizacional. Podrán existir implementaciones ini-

ciales centralizadas desde la organización, mas para asentarse, madurar y ser parte de la cultura organizacional se requiere necesariamente de la participación, involucramiento y compromiso de los trabajadores.

Gerencia de Felicidad

Hablar de Gerencia de Felicidad es una nueva forma de mirar a las personas que amplía las responsabilidades y funciones de los responsables de la gestión de personas. Es un nombre de futuro, pues a la fecha tenemos conocimiento de un gerente de Felicidad en una empresa chilena y un director de Felicidad en una empresa española.

Debe entenderse que nos estamos refiriendo a las actuales gerencias de Personas que tienen en su horizonte de corto plazo escalar hacia una evolución de la oferta de valor organizacional para los trabajadores, con los consiguientes cambios en los procesos de gestión de personas.

Así como las empresas comerciales tienen claro que deben generar una oferta de valor para sus clientes, las empresas maduras que han entendido que las personas son el principal activo para la sostenibilidad de su propósito y resultados saben que es imperativo realizar una propuesta de valor atractiva para los trabajadores.

Dicha oferta de valor es hacer una invitación al trabajador para construir un buen lugar para trabajar, donde lo pase bien haciendo su labor, trabaje intensamente, tenga relaciones confiables con jefes y compañeros, pueda desarrollarse como persona y trabajador, y pueda realizar una significativa contribución de sentido.

¿Quién es el responsable de promover la oferta de valor hacia los trabajadores? ¿Quién es el “gerente comercial” de la gestión interna de la felicidad organizacional? El gerente general.

El responsable de crear la infraestructura para hacerse cargo de esa promesa de valor hacia el interior de la empresa, el "gerente de operaciones", es el gerente de Felicidad. Si bien la mayoría de las empresas no usan la denominación de cargo de gerente de Felicidad, es el responsable del área de personas quien asume ese rol organizacional. Este punto es importante. No es un departamento dentro de la gerencia de personas o de recursos humanos. Es el máximo del área quien debe asumir esta responsabilidad organizacional transversal.

Esto amplía los roles de la gerencia de personas a nuevas responsabilidades. Cualquier gerencia o área de gestión de personas tiene en el centro de su quehacer el rol de servicio. Es un área de *staff*, asesora de la gerencia general o dirección superior, cuya función es servir a las jefaturas y los trabajadores proveyendo las mejores condiciones para la efectiva coordinación de las personas y las mejores metodologías para el logro de las metas organizacionales.

El rol de servicio se opone al rol contralor que ejercen algunas gerencias de recursos humanos. Si bien algunas de las funciones requieren control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral (por ejemplo, remuneraciones, beneficios, contratos y finiquitos), este no es el propósito central de una gerencia de personas. No hay que confundir el ejercicio de las funciones de "personal" con la gestión integral de personas. Surge una interesante pregunta para chequear la actitud con la cual las personas responsables de la gestión de personas abordan su rol: ¿actitud de servicio o actitud de contraloría? La actitud define las posibilidades. ¿Quién es espontáneo, fluido y tal como es ante una auditoría o contraloría?

La Gerencia de Felicidad amplía el alcance de sus responsabilidades en cuatro roles: articulador, experto, de acompañamiento y garante.

1. El rol articulador se refiere a la capacidad de la Gerencia de Felicidad de amalgamar las estrategias de gestión de perso-

nas de acuerdo a las necesidades de las áreas de negocios y a las informaciones que provengan de la escucha organizacional y la gestión participativa. Requiere alta capacidad de indagación, comprensión, persuasión y negociación, con excelente manejo de las estrategias de negocios y presencia permanente en terreno, ahí donde las conversaciones ocurren.

El gerente de Felicidad es un activo agente conversacional con gerentes, jefaturas y trabajadores en general. Junto al gerente general, son identificados por los colaboradores como referentes de firmeza y cercanía, con una actitud genuinamente abierta y dispuesta al diálogo.

Este rol articulador exige altos niveles de pensamiento analítico y de rapidez de respuesta, pues al estar sintonizado con la opinión de los trabajadores asume el papel de adalid de sus inquietudes, en el sentido de llevar al equipo directivo las anomalías que surgen en la organización, proponiendo activamente caminos de solución a las dificultades emergentes. Es la primera persona que se hace cargo de los contenidos derivados de la escucha organizacional.

2. El rol experto es mostrar competencias técnicas de primer nivel para llevar adelante las estrategias de gestión de personas, tanto en sus aspectos basales como en los innovadores. Desde lo más diferenciador implica un excelente manejo metodológico y la actitud de buscar las mejores innovaciones en el tema de gestión de felicidad. En lo basal significa un cumplimiento administrativo impecable de todos los procesos de gestión de personas que opera y un rediseño de los mismos tras las ideas matrices de felicidad organizacional (selección, capacitación, desarrollo organizacional, compensaciones, calidad de vida, liderazgo, etc.).

3. El rol de acompañamiento significa diseñar e implementar una estructura que acompañe el desarrollo de las jefaturas de todos los niveles jerárquicos hacia el liderazgo firme y cercano.

Acompañar significa estar o ir en compañía de otras personas en un camino conjunto y compartido, participando en los sentimientos de ellos, con una profunda comprensión empática de su proceso personal de crecimiento y cambio. Es ayudar en los pasos del camino de desarrollo personal y profesional de los líderes, con todas las estrategias que sean necesarias, desde la capacitación técnica, el entrenamiento en competencias de liderazgo firme y cercano, el *coaching* individual o grupal, el *mentoring* de quienes ya han logrado niveles deseables de liderazgo, y asesoría en el mejoramiento de clima o en los resultados de las evaluaciones ascendentes o en 360°, entre otras acciones relevantes.

Si bien la formación de líderes es el primer paso y el desarrollo de estos es el segundo, muchas empresas consideran terminada la formación de líderes con cursos de capacitación. Ese es un inicio necesario e insuficiente. Para conservar el liderazgo firme y cercano en el tiempo es clave acompañar a las jefaturas en el afrontamiento de los conflictos cotidianos que se presentan. Aquí aplican estrategias de *mentoring* o *coaching* grupal o individual.

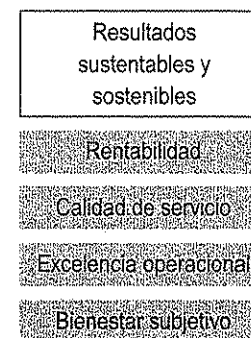
Esto implica comprender y posicionar el desarrollo del liderazgo como uno de los ejes de la construcción de una cultura de felicidad organizacional, con un responsable explícito a cargo del tema en la estructura de la Gerencia de Felicidad, idealmente con visibilidad organizacional en un cargo de nivel gerencial.

Reiteramos que no es suficiente con capacitar. Se requiere acompañar a la persona, con esa resonancia de cercanía e intimidad del propio proceso de desarrollo de competencias de liderazgo, mediante una estructura de acompañamiento explícita y conocida, entendiendo que el desarrollo del liderazgo firme y cercano toma tiempo y es un camino con pasos hacia delante y hacia atrás como olas evolutivas. Donde más acompañamiento se requiere es en las caídas del camino, en la profecía del propio líder de que no podrá cambiar y en las

frustraciones: Ante las dudas es el acompañador el que sostiene e impulsa.

4. El rol garante se refiere a la responsabilidad de la Gerencia de Felicidad de asegurarse del cumplimiento de los estándares de aquellas estrategias, prácticas e indicadores que haya definido como parámetros mínimos de operación. Ser garante no es lo mismo que mostrar actitud contralora, en el sentido de que un incumplimiento no implica denuncia, culpabilidad ni sanción, sino el señalamiento de la necesidad de ayuda, consultoría y acompañamiento.

Resultados sustentables y sostenibles



En el inicio de este capítulo señalamos que la felicidad organizacional busca balancear la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores.

Por resultados sustentables nos referimos a la salud financiera anual de la organización, con respeto a todos los grupos de interés, ya sean el directorio, trabajadores, clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, competidores y la comunidad. La idea de sustentabilidad se refiere al presente, al cuidado actual de las relaciones y vínculos para lograr los

resultados, y sale de la curiosa noción de sustentabilidad de “destruye hoy, paga para compensar y así te aseguras seguir en el mercado”. El resultado sustentable deriva de hacer las cosas bien hoy, con las inversiones y prácticas razonables.

Buenos ejemplos de resultados no sustentables son aquellos que se alcanzan por colusión de precios con la competencia, prácticas monopólicas, acciones antisindicales, desplazamiento del capital financiero hacia países pobres dado el bajo costo de personal, la falta de regulación laboral o estructuras impositivas convenientes, ingeniería tributaria para la evasión y elusión de impuestos, financiamiento a políticos para influir legalmente y proteger el propio negocio, pago de coimas a operadores políticos o intermediarios, compra anticipada de acciones basada en información privilegiada, alteración de los resultados de la compañía para recibir incentivos millonarios, préstamos sin garantías razonables para movilizar el mercado financiero o el uso de sicarios para eliminar a quienes obstaculizan el negocio, entre otras prácticas que hemos conocido en el mundo en los últimos años.

Estos son buenos ejemplos de maximización de utilidades a cualquier costo y sin reparos morales de ninguna especie, movidos por la codicia, el egoísmo, el poder y un desbocado narcisismo. Es la expresión de la patología moral y psiquiátrica en su vertiente organizacional.

Los resultados sostenibles son los que permanecen en el tiempo gracias al ejercicio de una mirada organizacional de largo plazo, con inversión en los activos intangibles que solo dan fruto con el paso del tiempo, como la felicidad organizacional. Derivan de construir una cultura robusta, afiada y confiable. Se construyen desde la mirada del triple impacto: articular un modelo de negocios que asegure efectos económicos, sociales y ambientales.

La sostenibilidad organizacional es propia del paradigma evolutivo de la felicidad organizacional que se basa en la le-

gitimidad de las personas como base de los resultados. A mi juicio, el principal desafío del sistema capitalista y de las organizaciones es hacer las reformas estructurales imprescindibles para ganar legitimidad social dentro de los clientes y la ciudadanía. La mayoría de los negocios no cuentan con esa legitimidad y se mantienen porque no hay nada mejor disponible para satisfacer las necesidades y condiciones de vida actuales.

Las organizaciones que distingan que la legitimidad social es su próximo paso evolutivo, con sistemas valóricos inclusivos y la gestión de felicidad organizacional en el corazón de la estrategia empresarial, ganarán una ventaja competitiva inimitable. Conseguir la legitimidad emocional de sus trabajadores y clientes, y la legitimidad social de los otros actores de la sociedad y el mercado es parte del camino futuro de las organizaciones conscientes del siglo 21.

Desde este cambio de paradigma se construyen resultados sostenibles. Lo esperanzador es que varias empresas y directivos ya han vislumbrado este choque paradigmático de “depredación versus sostenibilidad”. Desde su convicción ética se han movido a un modo consciente y considerado de hacer empresa, ajustando las expectativas de ganancia a la utilidad razonable y asumiendo una mirada de complejidad sistémica de los negocios y su relación con la ciudadanía.

En todo el libro hemos destacado los resultados finales que se logra con la gestión de felicidad organizacional y los impactos de las emociones positivas a nivel organizacional, de equipo y personal, especialmente en el capítulo 3 en la sección “Beneficios de la felicidad en el trabajo”.

Sintetizando los hallazgos, gestionar felicidad organizacional produce cuatro grandes conjuntos de resultados:

1. Rentabilidad económica o social. Los estudios reportan aumento del retorno sobre los activos; mejoramiento comparativo del valor bursátil de la acción en relación a empresas que no ponen foco en constituirse como un buen lugar para trabajar;

y aumento de las ventas. En organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales suceden los mismos fenómenos organizacionales, alcanzándose los resultados esperados con mayor vigor en relación a instituciones sin gestión de felicidad organizacional.

2. Calidad de servicio al cliente. Promover felicidad organizacional mejora la relación con el cliente y el nivel de servicio aumenta significativamente. Existe una correlación importante entre empleados saludables, prácticas saludables y mejoramiento de la calidad de servicio.

3. Excelencia operacional. Las prácticas de felicidad organizacional impactan en el aumento de la impecabilidad de ejecución de procesos en la cadena de valor de una organización, en la coordinación de acciones, en el trabajo en equipo y en el impulso a la innovación hacia mejores o nuevos procesos de trabajo, todo lo cual se traduce en excelencia operacional, efectividad organizacional, eficiencia, menores costos de operación y aumento del margen operacional. Las emociones positivas tienen directa relación con las atmósferas innovadoras y su capacidad de crear nuevo valor organizacional en nuevos productos, servicios o nuevas formas de relación organizacional.

4. Bienestar subjetivo. A nivel de los trabajadores, la gestión de felicidad organizacional aumenta la percepción de bienestar y felicidad en el trabajo, impulsando personas satisfechas, comprometidas, con sentido, alta motivación de logro, generadoras de relaciones confiables, en permanente desarrollo profesional y personal, y orgullosas de su trabajo y organización. La felicidad organizacional impulsa la vida plena y el florecimiento de las personas en el trabajo.

En el capítulo siguiente describiremos las principales prácticas promotoras de felicidad organizacional.

Capítulo 5

Prácticas de felicidad organizacional

y aumento de las ventas. En organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales suceden los mismos fenómenos organizacionales, alcanzándose los resultados esperados con mayor vigor en relación a instituciones sin gestión de felicidad organizacional.

2. Calidad de servicio al cliente. Promover felicidad organizacional mejora la relación con el cliente y el nivel de servicio aumenta significativamente. Existe una correlación importante entre empleados saludables, prácticas saludables y mejoramiento de la calidad de servicio.

3. Excelencia operacional. Las prácticas de felicidad organizacional impactan en el aumento de la impecabilidad de ejecución de procesos en la cadena de valor de una organización, en la coordinación de acciones, en el trabajo en equipo y en el impulso a la innovación hacia mejores o nuevos procesos de trabajo, todo lo cual se traduce en excelencia operacional, efectividad organizacional, eficiencia, menores costos de operación y aumento del margen operacional. Las emociones positivas tienen directa relación con las atmósferas innovadoras y su capacidad de crear nuevo valor organizacional en nuevos productos, servicios o nuevas formas de relación organizacional.

4. Bienestar subjetivo. A nivel de los trabajadores, la gestión de felicidad organizacional aumenta la percepción de bienestar y felicidad en el trabajo, impulsando personas satisfechas, comprometidas, con sentido, alta motivación de logro, generadoras de relaciones confiables, en permanente desarrollo profesional y personal, y orgullosas de su trabajo y organización. La felicidad organizacional impulsa la vida plena y el florecimiento de las personas en el trabajo.

En el capítulo siguiente describiremos las principales prácticas promotoras de felicidad organizacional.

Capítulo 5

Prácticas de felicidad organizacional

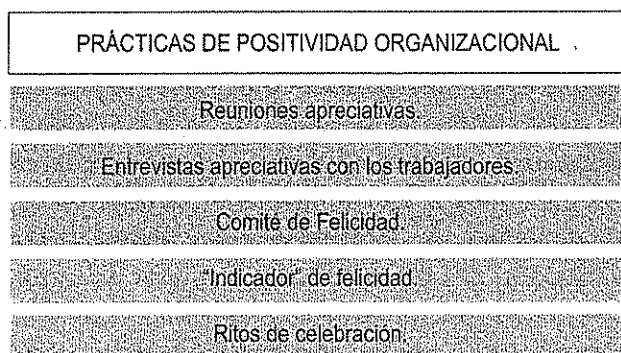
Este capítulo es el resultado del levantamiento de prácticas promotoras del bienestar, salud, calidad de vida y felicidad en 25 empresas, varias de ellas ubicadas en el top 50 de las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. A petición de varias de estas compañías, sus nombres se mantendrán en reserva.

La selección de las empresas fue a criterio del autor, ponderando el conocimiento de prácticas de bienestar sostenidas en el tiempo y no impulsadas como moda contingente. Las pautas de efectividad usadas para la selección de prácticas de felicidad organizacional son la percepción de eficiencia de los gerentes general y de personas (o recursos humanos) de dichas empresas y la evidencia de investigación aplicada. Con todo, es una síntesis arbitraria realizada por el autor.

Las prácticas de felicidad organizacional serán presentadas según las distinciones del Modelo de Felicidad Organizacional. Las prácticas no son exclusivas de alguna dimensión, por lo que pueden clasificarse en más de una. Se las ubicó en aquella dimensión que más se asocia con la efectividad de la práctica de felicidad organizacional.

Son prácticas de felicidad organizacional, es decir, articuladas desde la estrategia de la organización para fomentar el bienestar de los trabajadores. Se distinguen de las prácticas de felicidad en el trabajo, que son aquellas que los trabajadores pueden realizar individualmente para aumentar su felicidad personal, por ejemplo, agradecer, perdonar, pensar con optimismo, hacer actividad física o afrontar sus dificultades personales, como se describe en el capítulo 1.

Cada práctica será descrita brevemente, reservando algunas particularidades de aplicación en empresas específicas, pues varias las consideran parte de su estrategia diferenciadora y confidencial.



Práctica 1: Reuniones apreciativas

Derivado del enfoque de indagación apreciativa (Subirana y Cooperrider, 2013) que pone la atención en lo que da vida y sostiene a los sistemas humanos abriendo nuevas posibilidades de acción, las reuniones apreciativas invitan a salir de la secuencia habitual de las reuniones en el trabajo: identificar el problema, analizar las causas, explorar posibles soluciones y diseñar un plan de acción o mejoramiento. A la base de esta forma de reuniones está la idea de que las empresas son problemas a ser resueltos. Eso es mirar el vaso medio vacío.

Las reuniones apreciativas se concentran en las fortalezas y siguen otro orden: descubrir lo mejor que existe en el grupo, situación o persona; imaginar lo que puede ser; dialogar para construir lo que debería ser; e innovar con planes de acción para dar vida a lo que será. Eso es mirar el vaso medio lleno.

La clave es experimentar. Encontrar algún jefe disponible para darse la oportunidad de ver cómo funciona esta forma de reunión y establecer una nueva agenda de reuniones.

La secuencia concreta que recomendamos para una reunión apreciativa es la siguiente:

1. Quien dirige la reunión explicita que será un encuentro diferente de los habituales, con foco en lo posible, lo que funciona y lo que hacen bien como equipo.
2. *Check in* emocional de los participantes en la reunión (Kofman 2000), cuando el número es de hasta diez personas.
3. Elegir lo positivo como foco de la reunión.
4. Revisar los resultados e indicadores de gestión con foco en indagar las historias de éxito que constituyen el núcleo poderoso del equipo. ¿Qué hicimos bien en el período anterior?, ¿en qué destacamos?, ¿en qué somos fuertes, efectivos y buenos?
5. Distribuir los temas que aparecen en las historias y seleccionar tópicos para reuniones e indagaciones futuras.
6. Crear imágenes compartidas para un futuro preferido. ¿Qué queremos lograr?, ¿cómo nos visualizamos cuando logremos eso?, ¿qué dirán de nosotros los directivos, los colaboradores, los clientes, nuestras familias, la competencia y la comunidad cuando alcancemos ese futuro preferido?
7. Encontrar maneras innovadoras para crear ese futuro. ¿Qué nuevo haremos para alcanzar lo visualizado?
8. Chequear si con estas nuevas formas de acción se resuelven los problemas principales detectados.
9. En caso de no resolverse algún problema, generar una estrategia específica de acción con la lógica tradicional.
10. *Check out* de la reunión.

Experimentar, perseverar y evaluar los resultados de las reuniones apreciativas permitirá a quienes las dirigen comprobar lo que indican las investigaciones en enfoque apreciativo: poner la atención y el foco en el núcleo positivo de los equipos expande las posibilidades, aumenta el bienestar subjetivo y mejora los indicadores de resultados.

Práctica 2: Entrevistas apreciativas con los trabajadores

No es habitual para los trabajadores que los jefes dediquen tiempo a conversar más allá de lo relacionado con el trabajo. En la mayoría de las organizaciones existe el implícito de que somos “recursos humanos” derivados de la mirada mecanicista, engranajes de una máquina que mientras menos problemas den ni requieran mantención, mejor producen. En esa lógica, cualquier actividad que signifique poner atención a lo que sucede con la persona que está detrás del “recurso humano” es una pérdida de tiempo.

Las personas mejoramos nuestra entrega en el trabajo cuando somos vistos, reconocidos y valorados por los demás. El solo hecho de ser visto fortalece mi identidad, mi autoestima y mi autoeficacia. Si lo realiza la jefatura, el impacto se amplifica. Eso es lo que busca la entrevista apreciativa. Que el jefe se detenga y ponga su atención y presencia en la persona que trabaja con él, rescatando lo positivo, poniéndolo al centro de la conversación y expandiéndolo hacia nuevas posibilidades.

El objetivo de la entrevista apreciativa es identificar las fortalezas del trabajador, valorarlas y permitirles una mayor aplicación en el trabajo.

La pauta propuesta para una entrevista apreciativa es la siguiente:

1. Cuéntame una experiencia significativa en tu vida organizacional o comunitaria, en un período en el que

te sentiste bien, involucrado y realmente orgulloso de ti mismo en la organización.

2. Repensando esa experiencia sin modestia, ¿qué valores más acerca de:
 - ...ti mismo y de la manera en que hiciste tu trabajo, ¿cuáles fueron las habilidades, destrezas y contribuciones únicas que aportaste al grupo u institución?
 - ...tu trabajo?
 - ...tu equipo?
 - ...la organización y su contribución más amplia a la comunidad?
3. Desde tu punto de vista, ¿cuáles son los factores nucleares que dan vida a (la organización, el equipo o a ti mismo) en su mejor funcionamiento?, ¿cuáles son los factores que te (les) llevaron a ese éxito?
4. Si tuvieras la posibilidad mágica de obtener tres deseos para incrementar la salud y vitalidad de la organización o comunidad en la que trabajas, ¿cuáles serían esos deseos?
5. Observando estas fortalezas, ¿qué nuevas oportunidades aparecen para ti mismo?, ¿qué pequeño paso quieres dar para generar un gran cambio ahora?

Práctica 3: Comité de Felicidad

El Comité de Felicidad es una instancia promovida por la organización y autoorganizada por los trabajadores. Es una instancia de encuentro entre los trabajadores que voluntariamente quieren participar y pensar cómo mejorar la salud y el bienestar en su trabajo y su organización, poniendo el acento en la promoción de la felicidad en el trabajo.

Los contenidos del Comité de Felicidad pueden tener dos líneas: mejoramiento a la felicidad organizacional (estra-

tegia dependiente de la administración) o actividades para fomentar la felicidad personal de los trabajadores en el lugar de trabajo. Es relevante trazar este límite pues si el Comité de Felicidad concentra exclusivamente su foco en peticiones de mejoramiento a la organización, existe el riesgo de superposición con los sindicatos, comités paritarios o alguna otra forma de asociación de trabajadores.

El límite de mejoramiento de condiciones y procesos de trabajo, propio de la felicidad organizacional, se debe conversar y acordar con los directivos para consensuar el espacio de influencia y acción del Comité de Felicidad.

Donde el espacio es más amplio es en el diseño de actividades promotoras de felicidad individual y relacional. Resulta clave la voluntariedad de la participación y la capacidad de autoorganizarse, pues los objetivos, lineamientos y acciones del Comité de Felicidad lo determinan los trabajadores, con la consideración de estar en contacto permanente con la administración para asegurar el alineamiento de miradas y la posibilidad de apoyo económico para alguna actividad. Se busca ampliar las posibilidades, abordar posibles dificultades y no generar conflictividad laboral en lógica de petitorios y demandas.

La experiencia indica que puede existir solo un comité por áreas, sucursales o faenas. Los nombres son variados. En este levantamiento identificamos tres nombres: Comité de Bienestar Feliz, Comité de Bienestar y Felicidad, y Comité de Felicidad.

Práctica 4: “Indicador” de felicidad

Esta práctica es financiada por la organización y busca que los trabajadores de un área o sucursal realicen alguna actividad extra-laboral entretenida, que promueva las relaciones y distraiga del trabajo cotidiano.

Los requisitos para el financiamiento son dos: que en la elección de qué hacer participen todos y que la participación en la actividad sea masiva.

Se llama “indicador de felicidad” pues la organización considera la realización o no de esta actividad grupal como un indicador del estado de las relaciones del equipo y de la promoción del bienestar. Si no se realiza es una alerta para indagar qué está sucediendo y cómo intervenir para hacerse cargo del posible malestar o dificultades en ese equipo.

Se realiza una vez por semestre y se considera un beneficio de felicidad organizacional por los dos días anuales otorgados por la organización para la realización del “indicador” de felicidad y su financiamiento.

Práctica 5: Ritos de celebración

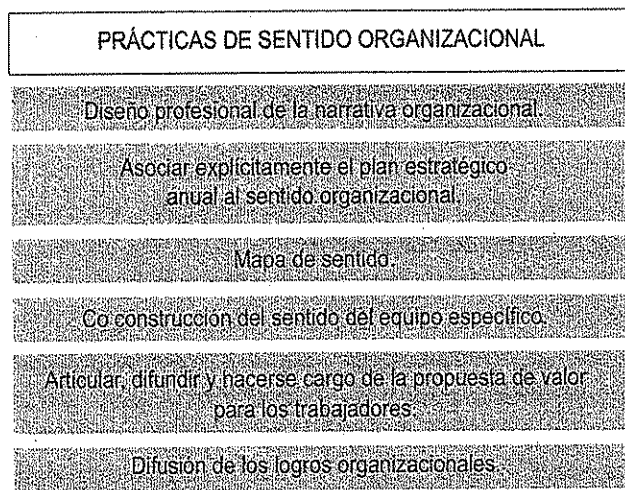
Los ritos de celebración permiten expresar alegría, disfrutar juntos, comer, reír, bailar, conocer a las personas en una faceta diferente y sentirse parte de un colectivo mayor. Son los que construyen mitos, fortalecen la identidad personal, grupal y organizacional, aumentan la vinculación emocional con la organización y fomentan la afiliación y el orgullo.

Los ritos más extendidos son la fiesta del aniversario de la empresa, la fiesta de fin de año y las celebraciones por alcanzar algún logro importante.

Los ritos de celebración deben estar desasociados de los resultados financieros contingentes del año particular, pues su objetivo es de largo plazo. La mirada de rentabilidad cortoplacista de “no gastar para no dar una mala señal o sentar un precedente” es miope respecto del fortalecimiento de los activos organizacionales intangibles que darán sostenibilidad a la empresa. Es curioso el pensamiento que por realizar una fiesta de fin de año en período de malos resultados o incumpli-

miento de metas, los trabajadores lo interpretarán como una invitación al despilfarro y al relajo en el trabajo.

Estos ritos de celebración son diferentes de la fiesta de Navidad o la celebración de Fiestas Patrias, pues en la mente de los trabajadores se celebra algo extrínseco, un feriado, y no un logro organizacional donde ellos tuvieron participación. Contribuye a cimentar una cultura organizacional apreciativa y sostenible.



Práctica 6: Diseño profesional de la narrativa organizacional

En el capítulo 4 explicamos detalladamente la relevancia del sentido organizacional como inspirador y generador de la motivación intrínseca de los trabajadores. Prácticamente nadie se motiva por las metas organizacionales en sí mismas. Es necesario que los objetivos organizacionales sean construidos, narrados y creídos desde su contribución a grupos específicos, la sociedad, el país o el mundo. El sentido es lo que da resonancia existencial y social a la labor cotidiana que se realiza y a la organización a la que se pertenece.

En primer lugar, el propósito organizacional debe ser construido colaborativamente y de un modo deliberado. No es que le ocurra al gerente general o al director de la institución. Es fruto de las conversaciones existenciales de la organización, una co-construcción. ¿Para qué existimos?, ¿qué papel queremos jugar para nuestros clientes?, ¿qué rol social queremos aportar a la sociedad?, ¿cómo contribuimos con nuestra empresa a construir un mundo mejor?

Las respuestas a estas preguntas son las semillas para articular el propósito y significado de la organización. Este sentido luego se traducirá en modelo de negocios, plan estratégico, planes operacionales de ejecución y métricas.

Los sentidos bien construidos cuentan con un diseño profesional, desde tres perspectivas: la mirada de negocios (propia de ingenieros), la mirada psicosocial de la vinculación emocional y de promoción de bienestar (propia de psicólogos), y la mirada comunicacional (propia de periodistas y publicistas).

La narrativa de sentido debe ser sencilla e inspiradora, permitiendo mediante metáforas que las personas construyan una imagen clara del norte que se espera alcanzar. Por ejemplo, formar a los líderes conscientes del futuro, democratizar el acceso a los medios de pago, asegurar salud y tranquilidad para el florecimiento personal y de la familia, proveer alimentos saludables para la formación de niños y adolescentes, brindar vida y salud, lograr la soñada libertad financiera, alcanzar la cumbre en la promoción del bienestar, formar técnicos de alta calidad profesional y humana para dar soporte al crecimiento del país, entre muchos otros.

Sin sentido, el trabajo es una carga pesada difícil de llevar. Con sentido, el esfuerzo personal y colectivo vale la pena, contribuye a otros y nos permite trascender.

Práctica 7: Asociar explícitamente el plan estratégico anual al sentido organizacional

Si la declaración de sentido organizacional no se asocia a estrategias y planes operaciones específicos dentro del plan estratégico anual, quedará como bonitas palabras que se las lleva el viento. El sentido debe traducirse en focos estratégicos específicos a nivel de clientes, procesos internos y gestión organizacional y de personas.

Una forma sencilla de traducir el sentido organizacional es generar alguna bajada práctica de este en cada una de las dimensiones del *balanced scorecard* de Kaplan y Norton (2004), expresada en alguna frase sencilla y vívida (por ejemplo, ayudar a nuestros clientes a cumplir sus sueños, ser la mejor empresa para trabajar en el mundo para nuestros colaboradores). El mapa estratégico debe estar asociado al sentido para encarnar y hacer realidad las imágenes de contribución y de futuro.

De este modo, el significado y la energía afectiva y existencial que despierta el sentido organizacional se transfiere a proyectos y tareas específicas, facilitando a los trabajadores seguir las líneas de asociación entre su labor específica y la contribución organizacional. Permite entender cómo mi trabajo colabora al gran propósito colectivo.

Cuando se comunique el plan estratégico anual, por los medios que sea, es esencial explicitar esta asociación, indicando que el equipo directivo puso especial énfasis en ello. Esto fortalece la construcción de una cultura de sentido.

Práctica 8: Mapa de sentido

El mapa de sentido es una construcción colectiva del propósito organizacional a partir de los significados individuales de cada uno de los trabajadores. En alguna instancia participativa

o de capacitación se pide a los trabajadores que escriban para qué trabajan en la organización, qué significado profundo tiene para ellos su labor y su pertenencia al colectivo, y cómo contribuyen a engrandecer su empresa.

Posteriormente esos datos son conciliados por la gerencia de personas o el área de comunicaciones, quienes preparan una hoja individual con la foto del trabajador, su cargo y área, y la transcripción de su sentido en el trabajo. Con esas declaraciones individuales o con parte de estas, se ubica en algún lugar visible y público de la organización, usualmente a la entrada, el mapa o árbol de sentido. La forma es creatividad de cada organización.

El mapa de sentido impacta a cuatro niveles:

1. A nivel individual, revela la motivación intrínseca, enorgullece a la persona, solidifica la vinculación y el compromiso con su trabajo y la organización, y lo hace sentirse parte de un sentido más amplio.
2. A nivel de equipo, permite conocer la inspiración del otro, entender mejor la contribución de su cargo y labor, ampliar los juicios respecto de la persona, favorecer la conectividad y generar mayor cercanía interpersonal.
3. A nivel organizacional, fortalece la identidad y cultura de sentido, refuerza el significado compartido y, si se asoció el sentido al plan estratégico, impulsa las acciones y tareas específicas que hacen realidad tangible la declaración de sentido.
4. A nivel de clientes y proveedores, transmite los focos de la organización, permite anticipar formas de relación, aumenta la reputación corporativa y, usualmente, la convierte en un lugar atractivo para poder postular y trabajar.

El mapa de sentido requiere mantención y recambio de los sentidos individuales en el mapa público. Una vez declarado, se puede invitar a las personas a operacionalizar ese sentido

intrínseco en nuevas posibilidades de acción. Se puede hacer seguimiento y acompañamiento de las mejores formas de plasmar el sentido en la cotidianidad.

Práctica 9: Co construcción de sentido del equipo específico

En ocasiones el sentido organizacional no logra sensibilizar a algunas personas, pues perciben lejanía y desconexión entre la contribución específica de su trabajo y la gran declaración organizacional.

Es recomendable emular la práctica de declaración de sentido organizacional a nivel del equipo. ¿Para qué estamos juntos en este equipo específico, con las personas que somos, en este tiempo histórico, en esta organización particular y con los desafíos que tenemos por delante?

El sentido del equipo se construye entre todos los miembros del equipo. Es un rompecabezas que se arma con la pieza de cada uno, articulando un todo holístico que ninguno percibía previamente en su magnitud. Se construye un espacio emocional y una conexión de sentido que amalgama los esfuerzos y fortalezas individuales en función del colectivo. Fortalece el espíritu de equipo, entrega horizonte y provee de fuerza motivacional.

Metodológicamente recomendamos alguna técnica que vaya más allá de lo cognitivo y que permita conectar con la sensación apreciada en el cuerpo, las emociones y el propio espíritu. Eso permite que la posterior declaración lingüística contenga todo lo que mi interior quiere decir y me represente de un modo lo más completo posible.

Recomendamos la técnica *thinking at the edge* de Gendlin (2004) o una metodología de conversación apreciativa antecedida de alguna imaginación de conexión interior. Al leerlo podría parecer que habrá dificultades de ejecución por lo “metafísico” del ejercicio, no obstante con una clara explicación

del objetivo, cerca de 98% de las personas participa involucradamente en la co construcción de sentido. El 2% que no participa nos entrega una buena información para analizar qué sucede y poder entender que quizás hay algo que la organización necesita hacerse cargo para invitar al trabajador que no resuena con el sentido y permanece desconectado.

Técnicamente cada persona sigue la metodología y responde la pregunta “para mí, ¿cuál es nuestro sentido compartido como equipo?” Cada uno concluye con una declaración personal del sentido del equipo. Luego elige de su definición aquella frase que más represente su sentir, la que más lo conmueva, inspire y emocione. Finalmente un moderador invita a una construcción colectiva donde cada uno vaya diciendo esa frase resonante cuando lo desee. Quien dirige comienza con la frase “nuestro sentido compartido es...”, mientras alguien toma nota de lo que sorprendentemente emerge.

Práctica 10: Articular, difundir y hacerse cargo de la propuesta de valor para los trabajadores

La decisión de avanzar a un sistema de gestión de felicidad organizacional tiene que ir acompañado de la explicitación de una propuesta de valor para los trabajadores. Los componentes de dicha propuesta son los siguientes: invitar al trabajador a un buen lugar para trabajar, donde lo pase bien haciendo su trabajo, trabaje intensamente, tenga relaciones confiables con jefes y compañeros, pueda desarrollarse como persona y trabajador, y pueda realizar una significativa contribución de sentido.

Si bien estos son los elementos que resultaron comunes y relevantes del levantamiento que efectuamos en empresas, cada organización focalizará aquello culturalmente importante de acuerdo a su historia y modelo de negocios. No obstante, la propuesta de valor anterior es transversal al contenido y tipo de organización de que se trate.

Una vez elaborada la propuesta de valor es esencial que los directivos anticipen posibles dificultades por el desacople entre las expectativas de los trabajadores y la capacidad de la organización para dar respuestas efectivas, dando origen a modificaciones en los principales sistemas de gestión de personas para hacerse cargo efectivamente de la promesa que se está haciendo.

Si hay ajuste entre la propuesta de valor y formas organizacionales efectivas de llevarla a la práctica, se ganarán credibilidad y compromiso de alto nivel dentro de los colaboradores. Al contrario, la sola comunicación de la oferta de valor sin modificación alguna de estilos de liderazgo o sistemas de gestión de personas, dejará la sensación de que nada cambia y se mellarán la vinculación del trabajador con su organización y la credibilidad de los directivos.

Si del análisis anticipatorio de la capacidad de la organización para hacerse cargo de la propuesta de valor se concluye que ello es así, se está en condiciones de difundir dicha oferta y compromiso público por la mayor cantidad de medios internos posibles y con activa participación del gerente general, quien opera como el “gerente comercial” de esta propuesta. El máximo directivo es quien debe invitar a los trabajadores a ser parte de un nuevo estilo de relación organización-trabajador.

Práctica 11: Difusión de los logros organizacionales

Difundir los logros organizacionales aumenta el orgullo social y refuerza el sentido organizacional de los empleados. Solidifica la afiliación y pertenencia a la organización, y mejora la identidad pública y el capital reputacional.

Las empresas pro felicidad son intensivas y activas en la función de difundir sus logros organizacionales. Es clave contar con un área o alguna persona dedicada a relevar las comunicaciones

internas importantes y a mantener y actualizar los medios de comunicación, ya sea noticias y boletines por intranet, soportes en papel, canal interno de televisión u otro medio.

PRÁCTICAS DE RELACIONES CONFIABLES
Política de derechos en el trabajo
Matriz de escucha organizacional
Cafecito
Cafeterías con pizarras
Tutor para los contratados
Promoción de la red de apoyo social ante dificultades límite
Evaluación ascendente de la jefatura
Equipos de trabajo interfuncionales
Incentivo no monetario asociado a ambiente y relaciones de trabajo

Práctica 12: Política de derechos en el trabajo

Algunas empresas conscientes de la necesidad de una relación confiable con sus trabajadores han elaborado una política de derechos en el trabajo que va más allá de lo legal. Se concibe la legislación laboral como el piso mínimo y se entiende que una relación confiable va más allá de ese piso básico.

Revela una comprensión directiva de que la ley no necesariamente es lo justo, lo razonable ni lo que las personas requieren en el trabajo. Por supuesto que va más allá de la lógica de “lo que no está prohibido está permitido”, tan presente en muchos directivos y empresarios.

Es una manera valiente de poner por escrito aquello de lo que la organización está dispuesta a hacerse cargo como derechos de los trabajadores, por lo tanto, exigible y demostrable. Demuestra convicción respecto de la importancia de la construcción de relaciones honestas, valientes y transparentes con los colaboradores, entendiendo que al asegurar buenas condiciones, procesos y relaciones de trabajo, las personas viven en espacios de salud y bienestar que faciliten que entreguen lo mejor de sí mismos, por sí mismos y la organización.

El compromiso voluntario de elaborar y cumplir una política de derechos en el trabajo da cuenta de una coherencia directiva de alto nivel de conciencia personal, organizacional y existencial.

Práctica 13: Matriz de escucha organizacional

La matriz de escucha organizacional es un dispositivo organizacional para estar permanentemente atentos a cualquier incidente personal o grupal que afecte a las personas, equipos u organización.

El nombre connota que es algún *software* donde se van escribiendo las informaciones relevantes para ser escuchadas, mientras alguien las lee, procesa, analiza y decide si tienen mérito para que la organización intervenga. Si bien en los hechos es inviable llevar un sistema informático de ese tipo, la lógica de la que da cuenta explica de buena manera la disposición activa que se requiere de las jefaturas hacia la escucha.

La sola declaración de las jefaturas de contar con una "matriz de escucha" les modela el comportamiento abierto, disponible y cercano que la organización les requiere respecto de sus colaboradores. Se refiere a la disposición y actitud permanente de los jefes de estar con sus sentidos abiertos para identificar cualquier dificultad personal o interpersonal que pudiese en-

torpecer algún proceso de trabajo, relación interpersonal o la vida individual de un trabajador.

La escucha organizacional demuestra un compromiso e interés activo de la organización para hacerse cargo y resolver aquello que necesita ser solucionado.

La idea de matriz implica jerarquía y toma de decisiones. Cuando alguna jefatura escucha algo inquietante, lo conversa con algunos de sus superiores. Se hace el análisis criterial de si amerita que la organización intervenga o no, se decide y actúa en consecuencia. Eso significa varias opciones: no intervenir y mantenerse alerta al desarrollo de la situación, que el jefe directo resuelva, o escalar la escucha a nivel superiores para que ellos se hagan cargo de la situación dado su mayor nivel decisonal.

Lo relevante es que toda la línea ejecutiva se hace parte de esta escucha organizacional activa, en una actitud de apertura 24 horas al día, siete días a la semana y en cualquier lugar o situación, no solo en el lugar de trabajo. Es llamativo que varias de las mejores empresas para trabajar muestran equipos ejecutivos altamente involucrados con sus empleados, incluso haciéndose parte del análisis y las soluciones fuera de las horas formales de trabajo. La actitud de escucha no tiene horario.

Reiteramos que la escucha está disponible para cualquier contenido: dificultades con los clientes, roces interpersonales entre compañeros, denuncias a las jefaturas, trabas en los procesos operacionales, dificultades familiares de los trabajadores, todo. La lógica es que un trabajador con malestar, estrés y dificultades no está en las condiciones que la organización requiere para que despliegue sus fortalezas y tenga un buen vivir organizacional.

La actitud de escucha organizacional permanente no significa que la institución se haga cargo de todas las dificultades. En los casos de dificultades personales (separación, consumo de drogas, endeudamiento, enfermedad, problemas con los

hijos, etc.) no es responsabilidad de la empresa resolver dichas dificultades. El apoyo se expresa de dos modos: escuchando la dificultad personal y poniendo las redes de apoyo del equipo y la empresa al servicio de la persona para que pueda encontrar caminos de resolución.

La matriz de escucha organizacional opera con velocidad y contingentemente a los hechos. Las comunicaciones telefónicas, por mail o *whatsapp* son frecuentes e intensivas, y permiten decidir con prontitud. La escucha organizacional es una cuestión de actitud de los directivos, que es modelada y exigida a las jefaturas.

Práctica 14: Cafecito

Este léxico local da cuenta de un artefacto organizacional de alta efectividad. Significa que cualquier trabajador le puede pedir a su jefe directo y a cualquier jefatura, incluido el gerente general, un espacio de confidencialidad para compartir algo relevante para la organización, el equipo o la persona. Se subentiende que es un tema de alta significación y que necesita la escucha empática del directivo.

Exige madurez de quienes participan del “cafecito”, especialmente de la jefatura, quien debe mantener la confidencialidad de la información y a la vez encontrar caminos viables para resolver alguna situación conflictiva.

El cafecito es un mecanismo de la matriz de escucha organizacional. Su mérito es que organizacionalmente está permitido, legitimado y validado que se puede llegar a hablar incluso con el gerente general, sin tener consecuencias, tras el interés superior de la organización. Permite a los directivos modelar el liderazgo firme y cercano, aprendiendo a acoger y escuchar, a decir que no fundamentado o a resolver la situación planteada y escuchada. Nuevamente, es una cuestión de actitud de jefaturas y directivos.

Práctica 15: Cafeterías con pizarras

Lo primero es poder disponer de una cafetería en el lugar de trabajo. Esa inversión refleja la disposición de la organización para favorecer el descanso y un cierto nivel de disfrute y distracción durante la jornada laboral. Es un alto estándar de condiciones de trabajo.

La cafetería invita a compartir, al momento de la pausa en el trabajo, y qué mejor que hacerlo en interacción con otros. Se estimulan las conversaciones, los encuentros, el humor y el fortalecimiento de las relaciones con los otros. Algunas organizaciones cobran por los productos de la cafetería y otras los disponibilizan gratuitamente. Si son gratuitos se refleja con mayor profundidad la intención de ofrecer un espacio asegurado por la organización.

Ubicar pizarras en las cafeterías es una idea derivada de los estudios de innovación. Se comprobó que cuando existen pizarras o mesas con cubiertas blancas sobre las que se puede escribir con plumones, las personas usan esos espacios para hacer dibujos o gráficos que representen lo que están diciendo. Lo interesante es que en ese espacio informal de compartir surgen nuevas ideas o ideas de mejoramiento para el trabajo, como un pequeño laboratorio de innovación.

Práctica 16: Tutor para los contratados

Si bien los procesos de inducción son útiles para entregar información sobre la organización, sus procesos y reglas, no construyen vínculos. Asignar un tutor interno para cada persona contratada permite a la organización asegurar el proceso de socialización organizacional y permitirle al nuevo trabajador la posibilidad de crear un vínculo cercano con otra persona y su red de relaciones.

La tutoría dura entre uno y dos meses, y tiene el objetivo de que el tutor resuelva las preguntas del contratado, realizando la socialización informal, acercándola a los lineamientos organizacionales. Si no se asigna un tutor, la socialización ocurrirá de igual manera pues la persona necesita conocer, saber y aprender los códigos culturales de conducta, lo que se puede y no se puede hacer, las estructuras informales de poder, lo más valorado y lo más censurado, y los criterios de decisión de los directivos. Si no es el tutor, siempre alguien se acercará al trabajador nuevo y lo socializará. Se abre el riesgo de contrasocialización o socialización por personas molestas con la empresa, perdiendo la capitalización de la alta permeabilidad al aprendizaje propia de los primeros meses de trabajo.

Práctica 17: Promoción de la red de apoyo ante dificultades límite

Ante dificultades personales límites (por ejemplo, daños por terremoto, enfermedad grave, necesidad de trasplante de órgano, muerte múltiple de familiares, suicidio de un familiar) la organización invita a sus trabajadores a movilizar sus redes de apoyo y ofrecerlas al servicio del empleado afectado. No es la organización la que se hace cargo de resolver el problema, aunque facilita condiciones si alguien requiere tiempo de trabajo para ayudar a la persona en problemas o algún recurso menor. El juicio de "límite" de la dificultad es subjetivo y está dado por lo infrecuente del suceso o por la devastación emocional de la persona.

Se desprende que el afectado vive el apoyo como un sostén emocional significativo y como un acto inesperado, fuera de las obligaciones organizacionales, por consideración hacia su persona. Ello fortalece las relaciones con los cercanos, fomenta la gratitud, ancla el compromiso organizacional y dispone a la ayuda recíproca.

Práctica 18: Evaluación ascendente de la jefatura

A casi ningún jefe le gusta que sus dependientes lo evalúen. Algunos levantan dificultades, se sienten amenazados y boicotean la evaluación. Cuando la organización establece la práctica de evaluación ascendente, fuerza a las jefaturas a escuchar sobre su comportamiento, a dejar ese pequeño ego de autoridad y a movilizarse hacia un proceso de desarrollo profesional y personal para evolucionar de jefe a líder.

Si bien en algunas empresas la evaluación ascendente es anónima y los resultados se entregan como promedios del equipo, aquí nos referimos a la evaluación ascendente cara a cara, donde se valide que el juicio del colaborador es una percepción legítima, digna de ser conversada y al servicio del mejoramiento del jefe.

La aceptación de la evaluación por parte de la jefatura y la conversación valiente sobre fortalezas y áreas deficitarias a mejorar es lo que hace real la relación entre supervisor y supervisado. Como cualquier conversación honesta y respetuosa, al inicio molesta y duele, aunque una vez cerrada suele contribuir a aumentar las emociones positivas, fortalecer la confianza y estrechar la relación interpersonal. Transitado este camino relacional de autenticidad y juicios fundados, frecuentemente se desarrolla la disposición para la retroalimentación bidireccional permanente, entendida como la buena intención de dar *feedback* para el mejoramiento del otro en su trabajo.

Práctica 19: Equipos de trabajo interfuncionales

Una dificultad frecuente en las organizaciones es la impermeabilidad con la que trabajan algunas gerencias o áreas. Se habla de silos o compartimientos estancos. Frecuentemente tiene que ver con malas relaciones entre los directivos máximos de las áreas, que permea a los empleados subalternos.

Usualmente las gerencias de operaciones se llevan mal con las comerciales, las de finanzas con recursos humanos, las áreas comerciales, de *marketing* y diseño de productos con ventas, y las áreas de tecnología se llevan mal con todos. Ello produce atmósferas poco gratas, tensiones interpersonales frecuentes, mal clima laboral e ineffectividad organizacional por descoordinaciones de procesos, postergaciones de toma de decisiones o lentitud en la ejecución de tareas.

Una excelente práctica para romper silos, favorecer el conocimiento e intercambio entre los empleados, potenciar las relaciones confiables y aumentar la coordinación organizacional es formar equipos de trabajo interfuncionales tras un objetivo organizacional transversal.

La estrategia organizacional bien diseñada siempre implica proyectos de desarrollo que van más allá de áreas específicas y siguen la lógica de la transversalidad y la sostenibilidad. Conformar un grupo de tarea con personas de diferentes áreas funcionales es una práctica que ha mostrado altos niveles de efectividad para proyectos estratégicos que requieren innovación y desarrollo.

El buen funcionamiento de estos equipos interfuncionales requiere que esté acotado su objetivo, el plazo, el tiempo de trabajo semanal que demandará a los participantes (con la consiguiente autorización del gerente del área para dejar la función habitual por las horas requeridas por el grupo de tarea) y un líder de equipo claramente definido.

Como es esperable algún grado de tensión u obstaculización por parte de ejecutivos que se lleven mal o consideren el grupo de tarea como una amenaza a su parcela de poder, es el gerente general quien interviene para mostrar el objetivo estratégico de orden superior a las gerencias en disputa y tensiona para la resolución de conflictos interpersonales que entorpecen la efectividad organizacional.

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
AMBIENTE Y RELACIONES DE TRABAJO	Trato igualitario		Accesibilidad y conversación directa, más allá del conducto regular Consideración por aspectos personales, más allá de lo laboral
	Ambiente laboral: clima	Generación de ambientes de confianza	Mantener tasa de positividad vs. negatividad Premio a los equipos con mejores climas laborales
	Buen jefe	Flexibilidad administrativa	Prioridad para permisos Prioridad para elección de vacaciones Autorizar día o días de descanso, con goce de sueldo Cambio de horario según necesidades personales o familiares
		Delegación de responsabilidades claves	Delegar y empoderar pública y formalmente a trabajadores destacados
		Reconocimiento al trabajo bien hecho	Reemplazo del jefe u otro cargo Felicitación verbal y pública por desempeño excelente. Premio mejores trabajadores Felicitación contingente y puntual ante una acción destacada Encuentro de camaradería por resultados específicos Valor económico canjeable en especies Viajes para trabajador y acompañante
	Calidad de vida	Programa de flexibilidad laboral Elección de actividades de desarrollo personal	Horarios flexibles según criterios corporativos Cofinanciamiento de actividades de desarrollo personal
		Integración de la familia al trabajo	Visita de familiares a instalaciones de la empresa Fiesta de Navidad y entrega de regalos a hijos de trabajadores.
		Apoyo a actividades extralaborales	Apoyo a actividades deportivas y culturales
		Flexibilidad en la vestimenta	

Cuadro 12: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Ambiente y Relaciones de Trabajo".

Práctica 20: Incentivo no monetario asociado a ambiente y relaciones de trabajo

En 2008 publicamos el artículo “Satisfacción total en el trabajo” (Fernández, 2008), basado en incentivos monetarios y no monetarios para la satisfacción de los trabajadores. Varias de las conclusiones de ese escrito son pertinentes como prácticas promotoras de bienestar subjetivo, por lo que son incluidas en adelante en aquella dimensión con la que tiene mayor ajuste, no obstante existe superposición con otras dimensiones, pues fue diseñado basándose en constructos teóricos menos evolucionados que los actuales.

PRÁCTICAS DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL
Diálogo apreciativo de desempeño
Tiempo flexible, horario diferido y días disponibles
Teletrabajo
Beneficios para padres y madres que trabajan
Capacitación para el autocuidado
Promoción de actividad física y comida saludable
Incentivo no monetario asociado a oportunidades de desarrollo

Práctica 21: Diálogo apreciativo de desempeño

Una de las mejores maneras de favorecer el desarrollo de competencias y la aplicación de las fortalezas personales en el trabajo es realizar un diálogo apreciativo de desempeño con el trabajador. Aunque parezca evidente, se trata de un diálogo,

una conversación bidireccional donde ambos hablan y escuchan para construir un espacio relacional de mutuo beneficio. Es lo opuesto a una entrega monológica de un reporte vertical, sin escucha y donde el trabajador se siente notificado de lo mal o bien que lo hace.

El diálogo apreciativo busca relevar y potenciar las fortalezas de la persona y buscar mejores caminos para ser aplicadas en el trabajo, en pro del despliegue de las posibilidades del trabajador y para beneficio organizacional por un mejoramiento del desempeño.

Compartimos una “Pauta para conducir un diálogo apreciativo del desempeño”, dirigido a las jefaturas, que hemos desarrollado a partir de la asesoría a decenas de empresas en sus procesos de evaluación del desempeño (en el futuro se nombrará como apreciación del desempeño).

1. Cuento con un inventario de evidencia que permita fundamentar suficientemente los juicios que se entreguen en el diálogo de desempeño.

2. Prepare con anticipación la retroalimentación: ¿qué voy a decir?, ¿cómo lo voy a decir? Pensar cómo enfrentar los distintos escenarios según cómo vaya reaccionando la persona que escucha la retroalimentación.

3. Defina los objetivos de la retroalimentación: ¿para qué estoy entregando este *feedback*?, ¿qué quiero lograr?, ¿qué es lo esencial que tiene que llevarse la otra persona?

4. Prepárese emocionalmente para entregar retroalimentación: centramiento, horizontalidad, escucha, disposición a las necesidades del otro, enfoque múltiple.

5. Genere un contexto adecuado: atmósfera emocional apreciativa y un lugar apropiado, privado y sin interrupciones. Apague el celular. Comente los objetivos de la conversación ¿para qué es el diálogo de desempeño? No dé nada por obvio o por conocido.

6. Explique que el *feedback* no es un juicio a la identidad,

sino una retroalimentación de comportamientos en contextos específicos.

7. Comience con los aspectos apreciativos de la retroalimentación: lo bueno, positivo, lo rescatable, destacable, diferenciador, los recursos y fortalezas. Haga un esfuerzo especial por identificar aquellas fortalezas del trabajador que él no ve ni aplica en el trabajo. Ahí existe un gran potencial de desarrollo y mejoramiento de competencias.

8. Dé la retroalimentación negativa, con especial énfasis en proveer el inventario de evidencia. Es importante cerrar el paso anterior para no contaminar lo positivo con lo negativo y para que se puedan distinguir con claridad ambos aspectos.

9. Defina, concuerde y dialogue los aspectos a mejorar.

10. Haga un chequeo perceptivo: chequear que la persona “escuchó lo que queríamos decir” y preguntar si le hace sentido. Atender las necesidades del otro (contención, mayor detalle, fundamentación de juicios, etc.) Es el espacio para aclarar dudas y construir nuevas posibilidades.

11. Cierre apreciativamente: ¿qué nuevas oportunidades se te abren?, ¿qué pequeños cambios quiere introducir la persona para producir un resultado diferente?

12. Genere compromisos y acuerdos recíprocos de mejoramiento del desempeño: qué hará el trabajador para potenciarse y qué condiciones facilitará usted para favorecer y acompañar el desarrollo de competencias.

Práctica 22: Tiempo flexible

Tiempo flexible es dar la posibilidad de elegir el horario de ingreso a la organización para ajustarlo a las necesidades personales de los trabajadores. Está condicionado a asegurar la continuidad operacional del trabajo y es fácilmente aplicable a horarios administrativos y difícilmente aplicable a faenas y locales comerciales.

Es una práctica valorada por los trabajadores pues permite generar espacios de bienestar para la vida personal, ya sea ajustando los horarios por un bebé o el ingreso de los hijos al colegio, para evitar la congestión, para usar mejor el tiempo por las mañanas o tardes, para hacer actividades que no se podrían hacer con un horario fijo. Es decir, posiciona el desarrollo personal como un factor relevante de la vida organizacional.

Este beneficio provee autonomía y libertad horaria, reduce la sensación de estar prisionero de un tiempo rígido, fortalece la autoeficacia de saber que cumpliré mis responsabilidades de trabajo en la jornada elegida, transmite confianza organizacional respecto de las propias capacidades y aumenta el compromiso.

Práctica 23: Teletrabajo

Teletrabajo es trabajar desde un lugar diferente al que se tiene físicamente en la organización. Se puede trabajar desde la casa, una cafetería, otra región o país. Se fundamenta en la confianza de la ejecución de las responsabilidades y en la madurez autónoma de las personas, por lo que es aplicable a quienes muestren esa actitud vital y no a quienes presentan características más infantiles de buscar resquicios para esquivar el trabajo.

Es propio de empresas con casas matrices en un país y en cargos con responsabilidades que van más allá de una región o país, no obstante se ha ido extendiendo a profesionales que muestran excelentes resultados, buenas relaciones y talento.

El teletrabajo aumenta la autoeficacia, revela la confianza organizacional, genera alto compromiso con las responsabilidades y los resultados, promueve el involucramiento en la labor y amplifica la importancia de los momentos de relaciones confiables cara a cara con los compañeros de trabajo.

Tiene el riesgo de desafección, dificultades para encontrar pertenencia o pérdida de identidad organizacional. Por lo mismo, el teletrabajo no debe aplicarse a la totalidad de la jornada de trabajo sino que a los días necesarios para balancear autonomía y pertenencia, es decir, uno o dos días por semana.

Práctica 24: Beneficios para padres y madres que trabajan

Una de las mayores dificultades de las mujeres es poder conciliar su progreso profesional y su desarrollo como madres. Las jornadas de trabajo no están diseñadas para favorecer dicha integración y son escasas las organizaciones que conciben la media jornada como parte de su diseño organizacional.

Los beneficios para madres y padres que trabajan son diferentes prácticas que buscan favorecer la maternidad y paternidad. Dentro de los beneficios destacados se encuentran la flexibilización de la jornada completa; cargos diseñados para ser cumplidos en media jornada; la no valoración organizacional de trabajar más allá de los horarios establecidos; buscar los reemplazos y coberturas temporales por maternidad que faciliten un ejercicio de la lactancia y el cuidado de los hijos menores, sin culpa ni consecuencias posteriores; seguros de salud con cobertura especial a la maternidad; acceso a salas cuna y jardines infantiles; posibilidad de que el padre cuide al hijo, y una remuneración igual entre mujeres y hombres que ocupen el mismo cargo. La equidad de género es parte de las prácticas de felicidad organizacional.

Estos beneficios, junto a los de tiempo flexible y teletrabajo, han sido parte de los programas de conciliación vida-trabajo que fueron los primeros en implementarse hace diez años en lógica de calidad de vida y promoción del bienestar subjetivo.

Las certificaciones de empresas familiarmente responsables y las premiaciones de las “mejores empresas para padres y madres

que trabajan” permiten poner atención pública sobre el tema y desarrollar formas organizacionales y beneficios que favorezcan la integración trabajo y familia (en cualquiera de sus composiciones: tradicional, reconstituida, hetero y homoparental).

Práctica 25: Capacitación para el autocuidado

Como explicamos en el capítulo 4, invertir en el desarrollo personal de los colaboradores se basa en entender que la percepción de bienestar subjetivo es unificada y sistémica. Me siento bien, mal o ni bien ni mal, en un juicio existencial completo, no parcializado. No se puede pretender promover bienestar organizacional si en otros dominios de la vida la persona está asolada por problemas que convierten su vivir en un malestar permanente. Si una persona está satisfecha con su vida en términos generales, ello se desplegará en el trabajo.

La capacitación para el autocuidado busca entregar herramientas de gestión personal y familiar. Los criterios de elección de qué temas incluir en este entrenamiento son dos: aquellos que promueven bienestar sociofamiliar y los que son potencialmente generadores de estrés vital.

Con estos criterios, los temas frecuentes que se ofrecen a los trabajadores en organizaciones pro bienestar integral son talleres de autocuidado, cursos de autogestión emocional, de manejo de conflictos familiares y de pareja, formación de hijos adolescentes, talleres de meditación, yoga o gimnasia activa en el trabajo, cursos de manejo de finanzas personales, de alimentación saludable o prevención del abuso de alcohol y drogas.

La percepción de los trabajadores por esta preocupación organizacional es de auténtico interés por su bienestar. Genera gratitud, compromiso y deseos de mantener las actividades de capacitación, aumentando las emociones positivas respecto de la organización.

Práctica 26: Promoción de actividad física y comida saludable

Dentro de las actividades individuales que producen felicidad, las organizaciones pueden promover activamente el desarrollo de actividad física y comida saludable en el trabajo. La correlación entre estos factores con la salud y el bienestar general es asombrosa. Reduce significativamente la presencia de enfermedades como diabetes, hipertensión, ataques cardíacos o infartos cerebrales. Combate el envejecimiento y aumenta la energía diaria. El sedentarismo es uno de los factores que más personas mata en el mundo y en el trabajo podemos ayudar con la invitación a llevar hábitos saludables.

Basta con capacitar en los beneficios de subir y bajar escaleras, aprender una rutina de movimiento para una pausa activa en el trabajo, educar en ejercicios antiestrés (respiración consciente, *mindfulness*), ofrecer breves espacios para yoga, bioenergética o meditación, promover la caminata de 30 o 40 minutos para llegar al trabajo (cuando sea viable), generar beneficios de copago para gimnasios u otras prácticas deportivas o proveer estacionamiento para bicicletas.

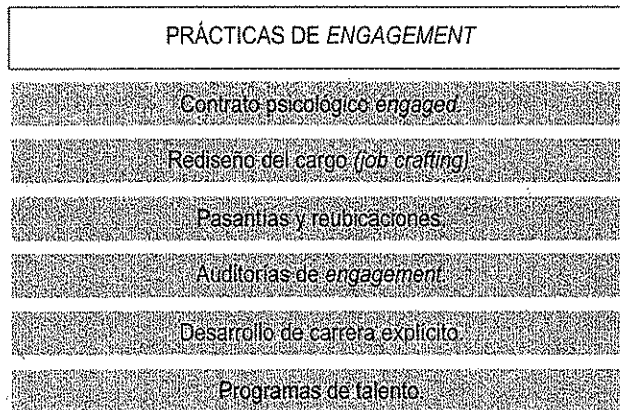
Algunas organizaciones que dan alimentación a sus trabajadores en casinos o colaciones durante la jornada deben incluir más frutas y verduras en las raciones y reducir las grasas y azúcares, balanceándolo con el reclamo y la percepción potencial de insatisfacción de los comensales (usualmente en faenas mineras e industriales).

La promoción de la actividad física y la alimentación saludable requiere presencia permanente en los medios de comunicación interna, pues es el tipo de información que la mayoría conoce y no ejecuta, por lo que la recordación es un impulso para el aprendizaje.

Práctica 27: Incentivo no monetario asociado a oportunidades de desarrollo

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Oportunidades de carrera	Promociones internas	Igualdad de oportunidad de postulación a concursos para promociones
		Líneas de desarrollo	Posibilidad de postulación a diferentes líneas de desarrollo
		<i>Task force</i> multidisciplinaria de proyectos desafiantes	Participación en <i>task force</i>
	Desarrollo de competencias	Oportunidades de aprendizaje integrado	Pasantías de desarrollo en otras áreas Asistencia a ferias y congresos Visitas de trabajo a otras divisiones, filiales o sucursales Visitas de <i>benchmarking</i> a otras empresas
		Representar a la organización en ferias y congresos	Efectuar una ponencia en ferias o congresos
		Apoyo a estudios conducentes a títulos o posgrados	Copago solidario del valor de la carrera Préstamo preferencial para pago de estudios Flexibilidad horaria
		Participación en formulación de Plan de Desarrollo Individual	Participación en definir objetivos y actividades de formación
	Capacitación.	Detección consensuada de necesidades	Asistencia a un curso anual de interés del trabajador
		Capacitación de primer nivel	Asistencia a cursos de primer nivel, en el país o el extranjero

Cuadro 13: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Oportunidades de desarrollo". Fuente: Hernández, 2008.



Práctica 28: Contrato psicológico *engaged* o de alto involucramiento.

El contrato psicológico es la resultante de la negociación de expectativas entre organización y trabajador cuando se le contrata. No tiene que ver con la habitual negociación de remuneración, beneficios ni condiciones de trabajo. Es la negociación emocional luego de la cual el trabajador se sentirá más cercano o lejano de esta nueva compañía y hará una predicción de cumplimiento de las promesas y compromisos que se le hace al ingreso.

Al inicio de la relación laboral, preguntar por las expectativas de la persona, indagar en sus necesidades de capacitación y desarrollo, y escuchar sus deseos, imágenes y sueños de futuro abren la puerta al involucramiento afectivo con la organización.

Si además de escuchar sus expectativas, el representante organizacional comunica encarnadamente el sentido de la organización, describe las características reales y positivas de la cultura, hace un conjunto de compromisos viables de cumplir y traza caminos posibles de desarrollo según su desempeño,

está cumpliendo las características de un “contrato de trabajo” psicológico y emocional, de vibración completamente personal y ajustada a la realidad de trabajo. No queda por escrito, aunque sí queda inscrito en la afectividad y memoria de la persona que ingresa.

La efectividad del contrato psicológico deriva del balance proyectado respecto del cumplimiento recíproco de derechos y deberes entre organización y trabajador. Si cumplió las características antes descritas, el trabajador inicia con un pie de involucramiento, apertura y sentido. *Engaged*. Si no se cumple con lo señalado, se pierde una excelente oportunidad de socialización, involucramiento y transmisión de los principales códigos culturales de la organización.

Práctica 29: Rediseño del cargo

“Los trabajadores pueden cambiar el diseño de sus puestos de trabajo eligiendo las tareas, negociando el contenido de su trabajo y asignando significado a sus puestos de trabajo. Este proceso en el cual los empleados modifican e influyen en sus puestos de trabajo se ha denominado *job crafting*. Se define como los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Los cambios físicos se refieren a alteraciones en la forma, el alcance o el número de tareas de trabajo, mientras que los cambios cognitivos se refieren a diversificaciones en cómo se percibe el trabajo. Cambiar los límites de las relaciones significa que los individuos tienen facultades para decidir con quiénes interactúan mientras realizan el trabajo” (Bakker et al., 2012, pp. 69).

Los focos del *job crafting* son promover la autonomía, capitalizar las fortalezas personales, ajustar la relación demandas-fortalezas en el puesto de trabajo y reducir los riesgos psicosociales.

Esta práctica significa un acuerdo entre supervisor y supervisado para rediseñar físicamente el lugar de trabajo y, especialmente, el alcance de las responsabilidades y funciones del mismo. Sigue la lógica de adaptar el cargo a las fortalezas del trabajador y así generar una mayor contribución con más bienestar subjetivo.

Las organizaciones se están moviendo progresivamente a la personalización y la flexibilidad. Tal como hay jornadas flexibles, beneficios customizados, sistemas de compensación diferenciados para grupos de trabajadores, rediseñar el puesto de trabajo para amplificar el uso de fortalezas y reducir las exigencias y demandas percibidas es una actividad sencilla y a la mano, que depende de la voluntad de la jefatura y el acuerdo con el trabajador.

Práctica 30: Pasantías y reubicaciones

Una práctica organizacional originalmente diseñada para el desarrollo de competencias son las pasantías y reubicaciones. La pasantía permite acceder a nuevos conocimientos y buenas prácticas de trabajo en otras áreas de la compañía o en empresas relacionadas con clientes, proveedores y otras empresas del mismo conglomerado empresarial.

Las reubicaciones siguen la misma lógica del *job crafting*. Ubicar al trabajador donde mejor capitalice sus fortalezas y donde se puede generar mejor aprendizaje para incrementar las competencias menos desarrolladas, esenciales para el despliegue futuro en la carrera profesional dentro de la organización.

Pasantías y reubicaciones incrementan el involucramiento y compromiso pues son una clara señal de interés de la organización por el desarrollo profesional del trabajador y su capacidad de crear valor.

Práctica 31: Auditorías de *engagement*

La auditoría de *engagement* (Salanova y Schaufeli, 2009) es la evaluación de un experto externo a la organización para medir los niveles de involucramiento, compromiso, bienestar y motivación, y compararlos con estándares de otras muestras relevantes, proponiendo un plan de acción para el mejoramiento del involucramiento de los trabajadores, desde estrategias generales hasta prácticas específicas. Es realizado por universidades y consultoras.

Las auditorías de *engagement* son una retroalimentación poderosa para la organización y las jefaturas, pues permiten tomar acciones correctivas contingentemente. Se recomienda efectuar las mediciones periódicamente para darle seguimiento a la evolución del *engagement*. Recordemos que este es una de las características claves de los empleados saludables, aquellos que mediante su alto desempeño empujan la calidad de servicio, la excelencia operacional y las ventas.

Práctica 32: Desarrollo de carrera explícito

Un factor que produce alta motivación e involucramiento en el trabajo es saber que sostener un alto desempeño permitirá crecer dentro de la organización hacia cargos de mayor responsabilidad, influencia, poder de decisión y remuneración.

El modo de canalizar esta posibilidad es diseñando un mapa estratégico de desarrollo de carrera en función de las competencias fundamentales asociadas a los grupos de cargos claves en la organización. Se busca relacionar puestos decisivos, con competencias esenciales y personas claves para la sostenibilidad organizacional. No estamos hablando de la tradicional carrera funcionaria, estrictamente vertical y ascendente por la línea funcional, más asociada a anti-

güedad y permanencia en los cargos que a meritocracia de desempeño.

El mapa estratégico de desarrollo de carrera incluye opciones verticales y horizontales en el movimiento de puestos. Su uso es esencial para las decisiones de promoción y un mapa a chequear cada vez que se quiere contratar a algún externo, pues un factor cultural de motivación organizacional es priorizar los concursos internos por sobre las contrataciones externas, tal como mostraron Collins y Porras (1996).

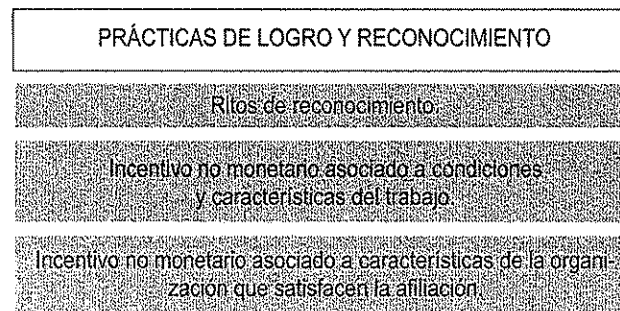
Práctica 33: Programas de talentos

Ser parte de un programa de desarrollo de talentos es una poderosa señal de consideración presente y futura de la organización para los trabajadores seleccionados, que aumenta significativamente la seguridad personal, la autoeficacia y el involucramiento. Tiene el reverso de la posible desmotivación para quienes no fueron elegidos para dicho programa y está en discusión cuán pública tiene que ser la comunicación de esta estrategia por los efectos segregadores de la misma.

Se asume que "los talentos" demuestran un conjunto de competencias presentes y un potencial de desarrollo mayor que la mayoría de los trabajadores en aquellas fortalezas que la organización estima son las mejores predictoras de agregación de valor futuro para la compañía. Sigue la lógica de preparar personas claves con competencias esenciales para futuros cargos decisivos. Resulta esencial contar con un buen instrumental de medición del potencial, un constructo ambiguo y difícil de medir (Jacques, 2006).

Mientras más precisas sean las escalas de competencias usadas para definir los talentos y se cuente con buenos instrumentos de evaluación de las mismas, más acertada será la elección del grupo de talentosos. Resulta interesante analizar

organizacionalmente cómo moderar la posible sobreexpectativa egocéntrica en las personas involucradas en este tipo de nombramientos, que podría romper la horizontalidad relacional a la base del enfoque de felicidad organizacional.



Práctica 34: Ritos de reconocimiento

Pocas prácticas producen mayor orgullo, motivación e involucramiento que ser premiado públicamente por un logro personal o grupal en un rito de reconocimiento. La complejidad de estas premiaciones es que en muchas ocasiones los criterios usados para reconocer a los trabajadores se basan en pautas competitivas y no colaborativas. Por ejemplo, el mejor ejecutivo de ventas o el mejor empleado de la empresa.

Las maneras de reducir este impacto competitivo son tres: (1) premiar equipos en vez de personas, (2) generar variadas categorías de reconocimiento para destacar a un grupo relevante de personas y (3) otorgar premios elegidos por los propios pares de trabajo (el mejor compañero, el más comprometido, el que mejor representa los valores de la organización, el más apoyador).

No olvidemos que el reconocimiento a un par significativo produce una emoción y orgullo vicario que prácticamente

suprime la interpretación competitiva. Prima la alegría por el compañero más que no haberlo recibido personalmente.

Los ritos de reconocimiento profundizan su significación cuando tienen importancia capital para la organización, cuentan con la activa presencia de todos los directivos, incluyen a los familiares, son fotografiados y grabados para el recuerdo y son difundidos por los medios de comunicación interna.

Práctica 35: Incentivo no monetario asociado a condiciones y características del trabajo

La naturaleza misma del propio trabajo, su sentido y contribución son elementos que generan alto compromiso y buen desempeño. Es necesario promover la vinculación con la propia labor y el orgullo por las responsabilidades específicas del cargo. Generar autonomía en el trabajo, en el sentido de que los resultados dependan directamente de mis comportamientos, resulta esencial para el *engagement* con quehacer personal en el trabajo.

Práctica 36: Incentivo no monetario asociado a características de la organización que satisfacen la afiliación

Uno de los factores mejor evaluados por los trabajadores de las mejores empresas para trabajar es el orgullo organizacional. Es foco de la gestión de felicidad promover una alta vinculación emocional con la empresa, la construcción de un lazo afectivo que opere como el fondo emocional y de satisfacción de las necesidades personales que haga a los trabajadores elegir su organización. La afiliación es la vinculación voluntaria y emocional con la institución.

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	Impacto de la propia contribución	Sistema de Gestión del Desempeño	Feedback periódico Evaluación de 360° Entrevista de <i>feedback</i> Carta de felicitación a la carpeta personal por desempeño meritório Premio anual al desempeño individual sobresaliente, por área
		Beneficios para personas de desempeño sobresaliente	Días extras de vacaciones Entradas para espectáculos deportivos y artísticos
		Evaluación del cumplimiento de objetivos individuales	Premio público a los trabajadores más eficaces en el logro de metas
		Ritos de reconocimiento	Premio por área a quienes mejor encarnen los valores organizacionales Regalos por cumplimiento de metas Comidas de reconocimiento al equipo de trabajo
	Naturaleza del trabajo	Concursos de innovación	Fondos concursables de innovación por equipos naturales Premio a las mejores ideas innovadoras sobre un tema particular Difusión de las mejores ideas innovadoras
		Acuerdos de enriquecimiento y rediseño del trabajo	Acordar un cargo más desafiante en responsabilidades y alcance
		Autonomía de trabajo	Felicitación verbal por cumplimiento de objetivos
	Ubicación geográfica	Matriz de autoridad sobre decisiones	
		Oportunidades de movilidad hacia ubicación preferida	
	Flexibilidad horaria	Acuerdos de flexibilidad para diferentes grupos	Elección de horarios de entrada y salida, dentro de rango acordado

Cuadro 14: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Condiciones y características del trabajo". Fuente: Fernández, 2008.

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
Características de la organización que satisfacen la afiliación	Prestigio de la empresa	Difusión de logros y reconocimientos públicos	Difusión del reconocimiento como buen lugar para trabajar Difusión del reconocimiento como empresa más admirada Difusión del reconocimiento por liderazgo nacional e internacional Difusión del reconocimiento por rentabilidad y eficiencia Difusión del reconocimiento por agregación de valor
	Reputación de división o equipo		Reconocimientos públicos
	Título y nivel del cargo		Ubicación en categorías y roles de mayor estatus
			Nombre del cargo con alta valoración interna y externa
		Estabilidad laboral	

Cuadro 15: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Características de la organización que satisfacen la afiliación". Fuente: Fernández, 2008.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO FIRME Y CERCANO

Formación y desarrollo de los líderes

Acompañamiento a los líderes

Herramientas para el ejercicio del liderazgo firme y cercano:

- Construir sentido.
- Crear conexión.
- Invitar a participar.
- Sustener Conversaciones Valientes.
- Afrontar apreciativamente los conflictos.
- Acompañar.
- Reconocer.

Práctica 37: Formación y desarrollo de los líderes

Consolidar una cultura organizacional firme y cercana deriva del ejemplo y modelamiento de los directivos. Como profundizó Carolyn Taylor (2006), es este comportamiento sistemático y cotidiano el que construye una cultura del ejemplo que invita a la imitación y la internalización de esta forma de liderazgo en las jefaturas de una compañía. Ninguna declaración o capacitación vale más que el aprendizaje observacional de las conductas de los directivos. El pensamiento extendido de los trabajadores es "si ellos llegaron arriba es porque se comportaron de la forma en que hoy lo hacen. Si quiero desarrollarme debo imitarlos".

La conciencia de modelamiento, la ponderación en el comportamiento de los líderes y el aprendizaje de conductas y prácticas firmes y cercanas es objeto de entrenamiento, es decir, se puede desarrollar intencionada y deliberadamente con el requisito insoslayable de la voluntad de la jefatura. No nos

referimos a cualquier liderazgo sino al firme y cercano descrito en el capítulo 4.

Mi experiencia en la formación sostenida (por más de tres años en una misma organización) de más de mil jefaturas muestra que la secuencia progresiva de desarrollo del liderazgo es (1) formación, (2) desarrollo y (3) acompañamiento.

La formación del liderazgo firme y cercano es diseñada, articulada, coordinada y monitoreada por la gerencia de personas. Se ejecuta mediante cursos y talleres orientados a entregar las principales distinciones de este tipo de liderazgo, a nivel conceptual. Esta mirada se opone al liderazgo clásico que la mayoría de las jefaturas aprendió a través de sus modelos de rol y sus años de experiencia en sistemas tradiciones de administración de personal, por lo que la formación de liderazgo tiene el gran objetivo de desinstalar el paradigma postindustrial de jefatura e invitar a la adquisición de las creencias y perspectivas antropológicas y relacionales que conlleva la felicidad organizacional.

Esta formación inicial requiere tres niveles de aprendizaje: liderazgo personal, liderazgo relacional y liderazgo organizacional. Si bien las organizaciones quieren que sus jefaturas aprendan rápidamente herramientas de liderazgo firme y cercano, la evidencia indica que se requiere un período reflexivo a nivel de creencias para que se asiente el nuevo paradigma. Formación conceptual, análisis crítico y reflexión. ¿Qué sentido tiene aprender y aplicar una herramienta sin convicción ni completa comprensión? Se corre el riesgo de quemar una herramienta y destruir algo de la credibilidad de liderazgo de la jefatura.

La mayoría de las jefaturas duda de este tipo de liderazgo pues no es lo previamente conocido ni lo que los ha llevado a sus posiciones de autoridad. Se ingresa a un período de aprendizaje que implica probar, evaluar y, especialmente, chequear en cuanto dirigido qué hacen mis jefes. En la consistencia y

coherencia de los jefes de la jefatura se juega la credibilidad de la instalación cultural del liderazgo firme y cercano.

La segunda etapa es el desarrollo. Usualmente es un segundo ciclo de liderazgo, generalmente un año después, orientado a entregar metodologías y herramientas prácticas de liderazgo firme y cercano. Se pasa a la etapa instrumental y de aplicación práctica. En este período es clave medir el impacto de este nuevo estilo mediante los estudios de clima o los instrumentos que la organización utilice.

Práctica 38: Acompañamiento a los líderes

La tercera etapa es el acompañamiento a los líderes. Se trata de crear instancias confidenciales con los objetivos de analizar las dificultades de comportamiento y los errores que cometen los jefes, resolver las discrepancias conceptuales con este tipo de liderazgo, compartir herramientas de liderazgo, y estimular el desarrollo emocional del líder.

Ya no se hace con capacitación sino con *mentoring*, *coaching* grupal o *coaching* individual. Se trata de estar disponible para hacer de contraparte reflexiva ante las dificultades prácticas y cotidianas de los jefes para llevar adelante el liderazgo firme y cercano.

La dificultad más común es la imposibilidad de actuar conductas firmes y cercanas al mismo tiempo. Lo habitual es aprender el repertorio firme, luego el repertorio cercano y aplicarlos en momentos diferentes, como si hubiese que elegir ante una disyuntiva. La integración de ambos comportamiento requiere autoobservación, conciencia, evaluación de la efectividad del comportamiento, prueba de conductas, trabajo y tiempo.

En organizaciones que tienen alta valoración del clima laboral se produce una paradoja. Se deja de tener un comportamiento firme y exigente pues se mal entiende como opuesto

a las atmósferas positivas, por lo que desbalancea el comportamiento hacia la cercanía y no hacia la firmeza. Ocurre el efecto perverso de la evaluación de clima. En la medición la jefatura no quiere aparecer mal evaluada, por lo que relaja la exigencia de resultados.

La paradoja es que eso podrá mejorar el clima, la cercanía y la cohesión grupal, pero desbalancea gravemente la efectividad organizacional al perder foco en la estrategia y en las correcciones necesarias para una adecuada ejecución de procesos. Recordemos que efectividad organizacional es la excelencia balanceada y simultánea de estrategia de negocios, ejecución de procesos y una buena gestión de personas y clima. Tiene poca utilidad y sostenibilidad la excelencia en uno o dos aspectos sin el desarrollo de los restantes.

Una recomendación para las organizaciones que quieran avanzar decididamente en el acompañamiento de los líderes es incorporar la función de “jefe de liderazgo” como cargo o responsabilidad de un cargo, dependiente de la gerencia de personas. En la práctica es un ejecutivo de servicio, con alta presencia en terreno, disponible para todas las jefaturas de la organización. Es el experto que podrá ayudarles metodológicamente con conocimientos avanzados de liderazgo y asesoría personal ante problemas cotidianos. Cumple un rol central en la matriz de escucha organizacional dado su frecuente contacto con los líderes.

Práctica 39: Herramientas para el ejercicio del liderazgo firme y cercano

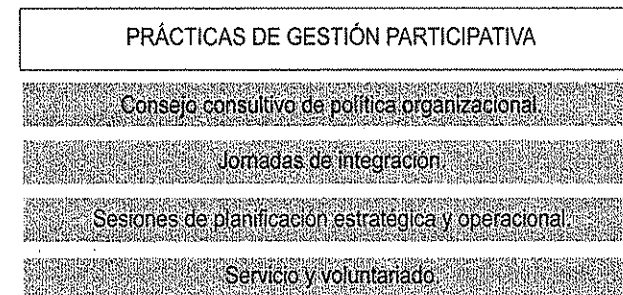
Las prácticas 37 y 38 son estrategias corporativas de felicidad organizacional. Esta práctica mira desde la perspectiva de los jefes: cuáles son las herramientas que más les ayudarán a construir liderazgo firme y cercano con su gente. Las herramientas

en cuestión son una elección arbitraria del autor respecto de aquellas que operan como diferenciadores respecto de un jefe promedio y que se han observado como efectivas en la práctica en distintos tipos de organizaciones. No se alude a los aspectos basales e higiénicos del liderazgo, como por ejemplo definir objetivos, fijar roles y responsabilidades, controlar los indicadores de gestión o establecer acciones correctivas.

Las herramientas para el ejercicio del liderazgo firme y cercano son las siguientes (se indica la referencia para profundizar en aquellos conceptos que no se ha explicado previamente):

- Construir sentido.
- Escuchar empáticamente y generar conexión.
- Invitar a participar.
- Sostener conversaciones valientes (metodología de Scott, 2004).
- Afrontar apreciativamente los conflictos (metodología de Fried Schnitman, 2011).
- Acompañar.
- Reconocer.

Son estas herramientas las que deben constituir parte de los contenidos centrales del programa de capacitación y desarrollo de líderes, en su fase dos de metodologías y herramientas.



Práctica 40: Consejo consultivo de política organizacional

Es una instancia impulsada por la organización donde el gerente de personas y representantes elegidos por los trabajadores se reúnen cada tres o cuatro meses para analizar las propuestas de cambio y mejoramiento que la organización quiere hacer a las políticas y procedimientos organizacionales que afectan directamente a las personas.

Los representantes de los trabajadores son de todas las áreas, regiones y niveles jerárquicos de una empresa y son elegidos por sus compañeros de trabajo. Es una instancia diferente a los sindicatos u otras agrupaciones de trabajadores.

El rol del consejo es consultivo, resguardando y aclarando que la toma de decisiones se conserva en la dirección de la organización. No es co gestión. Permite el mejoramiento, validación, socialización e inclusión del mayor número de puntos de vistas al momento de llevar adelante una decisión que impacte en la mayoría o todos los colaboradores de una organización. También es una excelente instancia de escucha organizacional y de análisis de los resultados de clima organizacional.

Es una práctica intensiva en gastos de pasajes, alojamiento y tiempo de los participantes y el gerente de personas, y en ocasiones del gerente general, que da cuenta de la convicción de los directivos respecto de la centralidad de la participación de los trabajadores en los principales ejes estratégicos de la organización. También refleja el convencimiento ejecutivo sobre la relevancia del diálogo franco, directo y respetuoso, y la co construcción de alternativas y posibilidades ante temas de compleja resolución.

Promueve relaciones confiables, credibilidad en los liderazgos, compromiso organizacional y asentamiento de la cultura colaborativa.

Práctica 41: Jornadas de integración

Son los espacios periódicos que organizan las compañías para compartir con los trabajadores los resultados del período precedente y los planes para el período posterior, así como para generar instancias de participación, celebración y reconocimiento que fomenten la integración de las personas y equipos.

La idea es incluir a la totalidad de los trabajadores. Como ello no siempre es posible, será necesario dividir por faenas, regiones o zonas geográficas. No se recomienda separar por áreas funcionales pues se pierde el efecto de integración.

Es clave el diseño de la agenda, la participación de cada uno de integrantes del comité directivo en la conducción de las diferentes actividades de la jornada de integración y la producción de la actividad como un evento. Igualar la calidad de los eventos internos al estándar de los organizados para clientes es una interesante señal de la valoración equivalente que se le da a ambos grupos.

Práctica 42: Sesiones de planificación estratégica y operacional

Es la realización anual de una sesión de planificación estratégica y una sesión de despliegue de los planes operacionales, por unidades de negocios y con el equipo de líderes.

La sesión de planificación estratégica es necesario realizarla al inicio del proceso de planificación para indagar, levantar y escuchar todas las ideas que nutrirán la planificación de la gerencia o unidad de negocios. Permite la participación, la escucha activa y la conversación en función de las metas del año siguiente. Es poco frecuente que las organizaciones distinguan y realicen esta reunión. Frecuentemente se realiza la reunión de comunicación de lo decidido por el comité directivo.

La sesión de despliegue de los planes operacionales implica compartir con los trabajadores los detalles sobre cómo bajar y ejecutar el plan estratégico. Es una instancia de participación relevante para escuchar las inquietudes, dudas y recomendaciones de los empleados para facilitar el cumplimiento operacional de lo planificado. Tiene alto foco de ejecución y de detalles prácticos, ya que en concreto define el cómo se hará.

Estas mismas sesiones de trabajo es necesario realizarlas con el equipo de líderes (gerentes, subgerentes y jefaturas) para poner foco en las coordinaciones transversales e interáreas que son necesarias para asegurar la ejecución del plan estratégico, y posicionar los proyectos estratégicos transversales y los equipos interfuncionales responsables de su desarrollo. La sesión de planificación estratégica con los líderes se hace posteriormente a la realizada con los trabajadores y la sesión de despliegue operacional se realiza previamente a la sesión general.

Práctica 43: Servicio y voluntariado

El servicio y voluntario alude a la promoción de actividades de ayuda y cuidado hacia otras personas o comunidades. La organización debe decidir el nivel de su intervención: si facilitar que grupos de trabajadores se autoorganicen tras iniciativas individuales o si generar proyectos de servicio como parte de la estrategia organizacional.

Si ocurre lo último, es recomendable que el contenido del servicio y voluntariado se dirija hacia los clientes de la organización. Las actividades de servicio también pueden realizarse con compañeros de trabajo en dificultades límites.

Recomendamos la institucionalización de las acciones de servicio y voluntariado, pues opera como un acto de agrade-

miento a la vida por lo recibido y un acto de entrega y generosidad para compartir el bienestar que se vive. Es una buena forma de darle coherencia “hacia afuera” a las prácticas de felicidad organizacional y es usado por varias compañías como parte de sus planes de responsabilidad social y relación con la comunidad.



Dado el rol articulador de la gerencia de felicidad, muchas de las prácticas que ya hemos comentado requieren de intervención en el diseño, planificación, organización y ejecución de las mismas. Por ejemplo, matriz de escucha organizacional, ceremonias de reconocimiento, ritos de celebración, consejo consultivo de política organizacional, formación sostenida en liderazgo firme y cercano, diseño de una estructura de acompañamiento para los líderes, elaboración de la política de derechos en el lugar de trabajo, comunicación interna activa y apreciativa, talleres de autocuidado y jornadas de integración, entre otras.

A continuación nos concentramos en aquellas prácticas que dan cuenta de procesos específicos de gestión de personas aún no descritos.

Práctica 44: Gerencia de conversaciones

En línea con la matriz de escucha organizacional, el gerente de personas y los empleados de dicha gerencia están especialmente llamados, por su rol organizacional, a articular conversaciones activas en indagación y escucha empática. El tiempo del gerente de personas debe estar destinado en al menos un 70% a dialogar y generar conversaciones entre grupos y personas que requieren hacerlo.

Opera como un facilitador de encuentros y diálogos, tejiendo redes de conectividad sobre los que se cimentan las relaciones confiables. Tiene la difícil tarea de encarnar y modelar los comportamientos propios del bienestar y la felicidad organizacional, con una alta exigencia de autogestión, innovación y madurez personal.

El gerente de personas es la principal “oreja” organizacional, quien identifica y detecta aquellos incidentes y dificultades que ponen en cuestión la cultura de felicidad organizacional y de las cuales será necesario hacerse cargo para intervenir y afrontar los problemas emergentes.

Aquellas situaciones en las que no tenga autoridad para resolver, su responsabilidad es conversarlo con el gerente general o el comité directivo para tomar una postura y decisión colectiva.

Práctica 45: Medición de bienestar y felicidad

La felicidad organizacional no está medida en los ítems de las encuestas de clima, imponiendo una evolución a los construc-

tos e instrumentos de medición. La medición del bienestar subjetivo y la felicidad será la versión 2.0 de los estudios de clima.

La clave está en diseñar ítems que den buena cuenta del bienestar subjetivo, incluyendo las dimensiones del Modelo de Felicidad Organizacional. En la sección “Medición de Felicidad Organizacional”, al finalizar este capítulo, se profundizará en este tema.

Práctica 46: Selección de personal colegiada y con nuevos instrumentos

Una de las prácticas más extendidas dentro de las empresas estudiadas fue contar con un sistema de selección de personal más completo y con participación de más actores que los tradicionales.

La nueva práctica es una selección colegiada pues busca la opinión consensuada de diferentes entrevistadores: el jefe directo, un grupo de compañeros de trabajo, el gerente del área, un gerente de algún área diferente y, para algunos cargos específicos, algún cliente. El proceso incluye todas estas entrevistas para garantizar el ajuste cultural de la persona a la organización, además de los habituales criterios de ajuste al perfil del cargo y a la oferta de trabajo.

Es tal la certeza de que la cultura organizacional, en general, y la de felicidad organizacional, en particular, son los activos sostenibles e inimitables de largo plazo de la organización que se invierte bastante tiempo en entrevistar para acertar con una buena selección. La frase “lo que selección no hace, capacitación no arregla” se refiere a que existe un grupo de competencias difícilmente desarrollables y que se deben pesquisar al momento de la evaluación psicolaboral y la selección (según Spencer y Spencer (1993) son la autoconfianza, autoeficacia,

compromiso organizacional, seguridad en sí mismo, autocontrol, manejo del fracaso y flexibilidad).

La evaluación de los candidatos en el proceso de selección debe incluir instrumentos validados por los estudios de psicología positiva, al menos el UWES de *engagement*, el PsyCap de capital psicológico positivo y el VIA de fortalezas personales.

Práctica 47: Prácticas de compensaciones equitativas, competitivas y conocidas

La percepción de felicidad en el trabajo, derivada de las estrategias de felicidad organizacional, tiene un punto álgido en el juicio de los trabajadores sobre la justicia y ecuanimidad de los criterios para promociones de personal y pago de remuneraciones. Alude a la transparencia organizacional.

Respecto de las compensaciones es imprescindible que las políticas y procedimientos de diseño y pago de compensaciones sean transparentes y conocidas por todos los trabajadores. Si por cualquier razón los directivos consideran que los trabajadores no están preparados para recibir esa información, es una señal inequívoca de que la organización no está madura para implantar estrategias de felicidad organizacional.

Las principales prácticas de compensaciones pro bienestar son las siguientes:

- Estructura de remuneraciones que garantice equidad interna (asegurada mediante un sistema conocido y participativo de evaluación de cargos) y competitividad externa (asegurada mediante encuestas de remuneraciones externas a la organización, con una muestra comparativa conocida y verdaderamente equivalente, y una política conocida del posicionamiento porcentual en relación al mercado comparativo).

- Matriz de mérito para los aumentos de remuneraciones.
- Beneficios personalizados y flexibles tras la lógica de salario emocional.

- Inclusión de los indicadores de felicidad organizacional en los sistemas de incentivos de directivos y jefaturas, de modo de entregar una señal clara y seria de la centralidad del tema para la estrategia de la organización.

Práctica 48: Prácticas de justicia organizacional

Se refiere a contar con procesos y procedimientos claros para administrar y resolver temas sensibles para los trabajadores como las promociones internas, las reubicaciones, los casos de acoso laboral, las prácticas antisindicales, el abuso de poder, las apelaciones a las evaluaciones de desempeño, discrepancias con el nivel de evaluación del cargo, inequidad de compensaciones, discrecionalidad en despidos o incumplimiento de compromisos contractuales.

La política de derechos en el lugar de trabajo, descrita en las prácticas de relaciones confiables, es una excelente forma de abordar anticipadamente los criterios para resolver con justicia estos temas potencialmente conflictivos. Opera como una suerte de código legal para organización y trabajadores, por sobre los mínimos de la legislación laboral de cada país.

Práctica 49: Layout de oficinas, señalética y aseguramiento de infraestructura de trabajo

Un rol higiénico, a ratos invisible y pocas veces asumido con claridad por la gerencia de personas, es diseñar condiciones de trabajo y asegurar la infraestructura que promuevan el bienestar físico y emocional de los trabajadores.

Respecto de las oficinas es básico contar con los metros cuadrados mínimos por trabajador, además de espacios luminosos, con temperatura adecuada, exentos de ruidos molestos, sin contaminación y con las condiciones de infraestructura

requeridas (escritorio, computador, materiales de oficina o lo que se requiera). Si bien podría parecer básico e innecesario decir esto, en muchas organizaciones se trabaja bajo los mínimos, lo que es fuente segura de malestar, estrés, neuroticismo, desafección emocional y bajo desempeño.

Dentro de las condiciones de trabajo se incluye la vestimenta adecuada para la función, elementos de protección personal, baños en faenas transitorias, camarines y duchas en industrias con sistemas de turnos, y elementos para enfrentar accidentes (por ejemplo, extintores, mangueras de incendios, camillas, botiquín de primeros auxilios, ambulancia).

Ya hemos dicho que estos factores de condiciones de trabajo no aportan a la percepción de bienestar, pero su ausencia es un intenso generador de malestar.

El diseño creativo de señalética en faenas, oficinas y baños contribuye a un ambiente positivo. Creatividad en los mensajes y el uso de colores e imágenes, así como su reemplazo periódico, transmite mensajes de alegría y optimismo, incluso para recordar el cumplimiento de algunas normas. Ejemplo de ello son las iniciativas de oficinas y hospitales optimistas en España.

Práctica 50: Certificaciones y rankings

La realización de certificaciones y las auditorías para participar en rankings públicos ayudan a la organización a mejorar sus procesos y estándares de felicidad organizacional. Más allá del uso público de esa información, el significativo mejoramiento de la calidad de los procesos de gestión de personas que impulsan estas iniciativas y el aumento del orgullo organizacional por dichos reconocimientos justifican seguir estas prácticas.

Las certificaciones más conocidas son la de Empresa Familiarmente Responsable y de Conciliación Familia-Trabajo. Los rankings son *Great Place to Work* y el de Madres y Padres que trabajan.

Al finalizar la descripción de estas 50 prácticas de felicidad organizacional es necesario puntualizar que una práctica aislada tiene escaso efecto en el incremento del bienestar subjetivo. No hay que caer en el activismo de organizar una práctica tras otra. Se busca el diseño e implementación de un sistema integrado y coherente de prácticas que deriven de una estrategia corporativa de gestión de felicidad organizacional, sostenida en el tiempo. Solo así la organización y sus trabajadores podrán gozar de los efectos del bienestar subjetivo derivados de la felicidad organizacional y acercarse al florecimiento y la vida plena en el trabajo.

Medición de la felicidad organizacional

Como vimos, son variadas las prácticas promotoras de felicidad organizacional. No todas ellas cuentan con indicadores de medición. A continuación presentamos un cuadro con algunas prácticas e indicadores de felicidad organizacional.

Cada organización deberá construir su propio sistema de medición de felicidad organizacional de acuerdo a las dimensiones y variables que defina como parte de su modelo de felicidad y de las estrategias que implemente.

Además de buscar nuevos indicadores, algunas de las métricas que hoy existen en gestión de personas adquieren una nueva dimensión una vez que se pone a la felicidad de las personas en el centro de la estrategia organizacional y se rediseña el sentido de varios procesos de gestión de personas.

Por ejemplo, los indicadores de efectividad en selección de personal seguirán siendo los mismos, no obstante la redefinición del perfil transversal de cargo incluirá varias de las características de las personas, como el alto capital psicológico positivo, por ejemplo, un marcado *engagement* y un alto nivel de fortalezas personales.

Dimensiones del Modelo	Prácticas	Indicadores
Positividad	Diversas prácticas para aumentar positividad y reducir negatividad en el trabajo	Tasa de positividad / negatividad
Sentido del trabajo	Construcción colectiva del sentido compartido	% adhesión al sentido compartido organizacional % adhesión al sentido compartido del equipo
Relaciones confiables	Evaluación ascendente de la jefatura o evaluación 360°	% de confianza en la jefatura % de credibilidad en la jefatura % de horizontalidad de la jefatura % de conectividad del equipo
Desarrollo profesional y personal	Observación del nivel de desempeño del equipo Programa de conciliación trabajo - vida personal	Percepción del nivel de calidad de vida Tasa de licencias médicas por estrés laboral % de desempeño alcanzado % de incremento desde apreciación anterior % de participación voluntaria de los trabajadores % vacantes llenadas por concursos internos Existencia de beneficios para madres y padres Modelo de incentivo que incluya el logro de los indicadores de felicidad en el trabajo
Engagement	Diversas estrategias de gestión participativa	Cuestionario UWES
Logro y reconocimiento	Indicadas previamente en la dimensión Logro y reconocimiento	

Apalancadores de Gestión de Felicidad en el Trabajo	Prácticas	Indicadores
Liderazgo firme y cercano	Programa anual de liderazgo firme y cercano Programa de acompañamiento a líderes Programas de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i>	% de cumplimiento y participación % satisfacción de los líderes con el programa % satisfacción con el desarrollo del propio liderazgo
Gestión participativa	Evaluación ascendente Medición de clima Jornada anual con todos los trabajadores Jornadas regionales o por sucursales, anual Consejo consultivo de política organizacional Reunión colectiva periódica del área o la gerencia Diversos ajustes profelicidad a los sistemas de gestión de personas	Percepción de los colaboradores % satisfacción de los colaboradores % participación y satisfacción % alineamiento organizacional % ideas implementadas por la Administración % participación en el área, en encuesta de clima Encuesta de servicio de la Gerencia de Felicidad

Cuadro 16: Indicadores de felicidad organizacional.

La reciente propuesta del modelo PERMA de Seligman tiene aún en etapa de validación los instrumentos de medición de felicidad organizacional, donde ninguno ha concitado todavía la adhesión unánime de los investigadores.

No obstante lo anterior, recomendamos el cuestionario VIA de Fortalezas Personales de Seligman (<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu>) y el cuestionario de bienestar en el trabajo desarrollado por Rodrigo Saa y Christian Weldt (<http://www.sintonizando.org/pages/register.php>). Sirve para medidas individuales y colectivas del nivel de bienestar subjetivo percibido en el trabajo.

Dos instrumentos que sí cuentan con validación académica internacional son el Q¹² de Gallup y el cuestionario UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*). El Q¹² mide satisfacción en el trabajo y el UWES mide *engagement*. Ambos están disponibles en el libro “El *engagement* en el trabajo”, de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli.

Los dos instrumentos mundialmente validados para medir bienestar son el OLS (*Overall Life Satisfaction index*, o índice de satisfacción total con la vida) y el PWI (*Personal Wellbeing Index*, o índice de bienestar personal). Es interesante conocer la formulación de los ítems de cada uno, pues nos facilita usar la misma estructura para el diseño de ítems propios:

-OLS (*Overall Life Satisfaction index* - Índice de satisfacción total con la vida): En una escala de 0 a 10, donde 0 es “completamente insatisfecho” y el punto central 5 indica un sentimiento neutral, es decir, “ni satisfecho ni insatisfecho”, ¿qué tan satisfecho se encuentra con su vida, considerada en su conjunto?

-PWI (*Personal Wellbeing Index* - Índice de bienestar personal): A continuación encontrará una serie de preguntas, ante las cuales usted debe señalar qué tan satisfecho se encuentra en una escala de 0 a 10, donde 0 es “completamente insatisfecho”, 10 es “completamente satisfecho” y el punto

central 5 indica un sentimiento neutral, es decir, “ni satisfecho ni insatisfecho”. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con ...

1. su nivel de vida?
2. su estado de salud en general?
3. los logros que está alcanzando en su vida?
4. las relaciones personales?
5. lo seguro y protegido que usted se siente?
6. su sentimiento de formar parte de la comunidad en que vive?
7. su seguridad y protección futura?

Mientras no se desarrollen instrumentos validados para medir bienestar y felicidad en el trabajo, la principal recomendación para medir el nivel de felicidad organizacional es modificar las actuales encuestas de clima laboral, actualizando o incluyendo explícitamente los diez ítems que abordan las variables del Modelo de Felicidad Organizacional propuesto en este libro.

Siguiendo la estructura de los ítems del PWI, se puede preguntar:

A continuación encontrará una serie de preguntas, ante las cuales usted debe señalar qué tan satisfecho se encuentra en una escala de 0 a 10, donde 0 es “completamente insatisfecho”, 10 es “completamente satisfecho” y el punto central 5 indica un sentimiento neutral, es decir, “ni satisfecho ni insatisfecho”. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con ...

1. su nivel de felicidad en el trabajo?
2. la positividad en su ambiente de trabajo?
3. la claridad y el cumplimiento del sentido en su organización?
4. la presencia de relaciones confiables?
5. su desarrollo personal y profesional?
6. su involucramiento en el trabajo?
7. el reconocimiento a sus logros por parte de la organización?

8. el liderazgo firme y cercano de su jefe?
9. su participación en la organización?
10. la gerencia de personas como articulador del bienestar organizacional?

La implementación de prácticas de felicidad organizacional marcará el futuro de la gestión de personas en el trabajo, concibiéndolo como un espacio privilegiado para el despliegue de las fortalezas humanas y la contribución social al mundo desde nuestro particular quehacer.

Capítulo 6

Fases de implementación del Modelo de Felicidad Organizacional

8. el liderazgo firme y cercano de su jefe?
9. su participación en la organización?
10. la gerencia de personas como articulador del bienestar organizacional?

La implementación de prácticas de felicidad organizacional marcará el futuro de la gestión de personas en el trabajo, concibiéndolo como un espacio privilegiado para el despliegue de las fortalezas humanas y la contribución social al mundo desde nuestro particular quehacer.

Capítulo 6

Fases de implementación del Modelo de Felicidad Organizacional

Buscando los patrones comunes de aciertos y errores en aquellas organizaciones que han implementado sistemas de calidad de vida y bienestar es posible trazar una secuencia progresiva de implementación del MFO que lleve a la madurez organizacional y a la construcción de una cultura inclusiva, participativa, de resultados sostenibles y altos niveles de bienestar subjetivo.

Para ello hemos usado la lógica de Sergio Vergara (2015), psicólogo y consultor chileno, que distingue cuatro etapas de madurez en la gestión del clima:

1) Desconcierto y frustración: las personas y la organización no están maduras y no saben cómo enfrentar el tema.

2) Activismo: la organización entiende la gestión del clima como la realización de actividades para mejorar la convivencia.

3) Comprensión: los actores ya pueden hablar de los temas que les inquietan y definen prácticas para mejorar los temas de fondo.

4) Gestión: la organización define prácticas organizacionales que mejoran el clima y aportan valor al negocio.

Aplicando esta lógica de madurez progresiva a la gestión de felicidad organizacional, surgen cinco fases de desarrollo. El tiempo de duración de cada etapa depende de la intensidad y profundidad de implementación que la organización ponga en sus esfuerzos y de la madurez precedente en las creencias directivas, los sistemas de gestión, el tipo de liderazgo y las formas de relación. No obstante lo anterior, cada fase podría tardar al menos un año.

La progresión de las fases implica que al estar en una etapa superior se continúa realizando aquellas actividades sistemáticas que se comenzó a desarrollar en la fase anterior, sumando complejidad e interés a la gestión de felicidad organizacional.

Fase 1: Incertidumbre

El proceso comienza con la conciencia del gerente de personas sobre los beneficios de implementar un sistema de gestión de felicidad organizacional. Debe diseñar una propuesta para implementarla, destacando especialmente los resultados que generará e intentar vender la idea al equipo directivo.

Una excelente forma de sensibilizar a los directivos es identificando los dolores que sienten por las incapacidades organizacionales o por no poder encontrar caminos de solución efectivas a problemas relevantes. Si se logra vincular dichos dolores con las soluciones que ofrece la felicidad organizacional, la probabilidad de una decisión favorable es alta.

La decisión directiva favorable usualmente resuena con los argumentos instrumentales de mejoramiento de resultados. Si bien sabemos que la convicción ética juega un papel importante, no resulta táctico enfatizarlo en demasía para no activar resistencias y prejuicios en quienes deciden. Ya vimos que en muchos casos la entrada instrumental al MFO deviene en ampliación de creencias, develándose en el tiempo la perspectiva ética de poner el bienestar de las personas al centro de la estrategia organizacional.

La definición del sentido organizacional y la construcción de una narrativa organizacional realista anclan la decisión de implementar felicidad organizacional y opera como una primera tangibilización de la nueva idea.

La comunicación de este nuevo camino genera incompreensión, dudas, desconcierto e incertidumbre en las personas. No

Fase 1: Incertidumbre	Fase 2: Implementación	Fase 3: Internalización	Fase 4: Gestión efectiva	Fase 5: Madurez
Propuesta para implementar felicidad organizacional y venta de la idea al equipo directivo Decisión directiva Construcción de sentido Narrativa organizacional realista Manejo de expectativas Nuevos beneficios Ritos de celebración y reconocimiento	Diseño del propio MFO Formación de líderes Matriz de escucha organizacional Sistema de selección colegiado Prácticas de compensaciones Nuevos beneficios personalizados Talleres de autocuidado Comunicación interna periódica Medición de bienestar y felicidad Jornada de Integración Certificaciones y rankings Reuniones apreciativas	Propuesta de valor a los trabajadores Mapa de sentido Asociar MFO a estrategia organizacional Métricas de FO Desarrollo de líderes Relaciones confiables Sesiones de planificación estratégica y operacional Entrevistas apreciativas Diálogo apreciativo de desempeño Evaluación ascendente a jefaturas Comité de Felicidad Contrato psicológico <i>engaged</i>	Acompañamiento a líderes Incluir indicadores de FO en incentivo anual de directivos Nombrar Gerencia de Felicidad y ampliar sus roles Nombrar Jefe de Liderazgo Consejo consultivo de política organizacional Rediseño de cargos Auditoría de <i>engagement</i> Rediseño <i>layout</i> de oficinas	Chequear coherencia interna del MFO Rediseño MFO Traspaso MFO a productos, clientes, proveedores y comunidad Sostener prácticas efectivas Manual de buenas prácticas Evaluación permanente y mejoramiento

Cuadro 17: Fases de implementación de la gestión de felicidad organizacional.

obstante los esfuerzos institucionales para conducir, reducir y manejar las expectativas de los trabajadores, la interpretación de los alcances de la felicidad organizacional exceden con mucho lo que una organización puede cumplir, pues finalmente las ideas y formas de lograr bienestar son subjetivas y diversas.

Recomendamos no hablar inicialmente de felicidad, por la explosión de expectativas. Será prudente hablar de avanzar en la implementación de prácticas para aumentar el bienestar en el trabajo y de la construcción de una nueva capacidad organizacional, haciendo la distinción entre felicidad organizacional y felicidad en el trabajo.

En quienes más se produce confusión e incertidumbre es en las jefaturas, pues saben o intuyen que serán ellos los mandatados para implementar esas ideas en el espacio del liderazgo y la conducción de equipos. Es recomendable una reunión con todas las jefaturas (gerentes, subgerentes, jefes y supervisores) para darles una primera información respecto del proyecto de felicidad organizacional, las fases de implementación y los desafíos que tanto la organización como ellos asumirán en el corto plazo.

Comunicada la decisión y la narrativa organizacional, el ambiente entre los trabajadores será de expectación, con matices ansiosos, descreídos o esperanzados, o cualquier sensación que dé cuenta de la mirada optimista o escéptica de cada persona. ¿Qué hará la compañía?, en concreto, ¿en qué se traducirá el aumento del bienestar?, ¿mejorarán los beneficios?, ¿subirán los sueldos?, ¿habrá más trabajo?, ¿nos darán algo?

Esa incertidumbre expectante debe ser capitalizada con el anuncio de algún beneficio que apunte directamente al bienestar de las personas. Permite que los trabajadores hagan una primera interpretación positiva respecto de esta nueva forma de felicidad organizacional.

Una crítica frecuente es que la felicidad organizacional significa aumentar significativamente los gastos en beneficios.

En general ello no es así. La experiencia indica que administrando el presupuesto disponible de beneficios y capacitación de un modo diferente, enfocado en felicidad organizacional, los gastos tienden a ser los mismos.

Por supuesto que algunas organizaciones incrementan el presupuesto de beneficios y capacitación para el desarrollo personal. Con el tiempo se constata que efectivamente es una inversión que retorna mediante aumento de ventas, calidad de servicio al cliente y reducción de costos por excelencia operacional.

Además del anuncio de uno o dos beneficios nuevos, una muy buena manera de transmitir la voluntad de fortalecer el bienestar y de calmar la incertidumbre es realizando al menos un rito de celebración (usualmente la fiesta de fin de año) y un rito de reconocimiento (premio a los mejores trabajadores, equipos, áreas, sucursales). Si ello ya se realiza, la clave está en producir un evento poderoso, bien organizado y de primer nivel. Que se note la diferencia con celebraciones anteriores. Se busca que la mayoría de los trabajadores perciba una mayor resonancia, una nueva forma de abordar la gestión de personas.

Fase 2: Implementación

La segunda fase es de diseño e implementación de las actividades basales de la felicidad organizacional. Es una etapa de experimentación, de ensayo, error y mucho análisis de lo que va siendo bien recibido por los trabajadores y la organización, y aquello que genera distancia y resistencia. Es un tiempo de intenso trabajo y muchísimas actividades. Hay vértigo en la gerencia de personas.

Para tener un mapa de ruta es necesario definir el propio Modelo de Felicidad Organizacional que se usará, ajustado a la historia y la realidad cultural de la compañía. Es clave la adhesión de todo el equipo directivo a este MFO, por lo que se

invertirá el tiempo que sea necesario para construir un mapa mental compartido y consensuar el MFO y sus etapas de implementación.

Como parte de este consenso ejecutivo es central acordar la disposición individual para la matriz de escucha organizacional. Es el principal cambio actitudinal que se requiere de los directivos poco cercanos e impersonales. Quizás alguno requerirá de *coaching*. En este punto se juega la escucha empática y la futura construcción de relaciones confiables, por lo que invertir en desarrollar habilidades directivas relacionales es de primera prioridad en la fase dos por su efecto multiplicador en equipos y colaboradores.

Desde la perspectiva de los trabajadores, es un tiempo de actividades y posibilidades nuevas: jornada de integración, reuniones apreciativas, talleres de autocuidado, participación en ranking de mejores empresas para trabajar, respuesta a la nueva encuesta de bienestar y felicidad, la posibilidad de diseñar sus propios beneficios o recibir algún nuevo beneficio, y una comunicación interna permanente, creativa y sostenida respecto de los temas de bienestar subjetivo.

Desde la perspectiva de procesos de gestión de personas, lo primero que es necesario actualizar son los procedimientos de selección de personal y de estructura de remuneraciones. Avanzar a la elección colegiada y a las prácticas de compensación que proveen bienestar, justicia y transparencia organizacional. Implementar estos nuevos procesos toma tiempo, requiere mucha información y formación de quienes participarán del nuevo sistema de entrevistas, y exige ajustar los instrumentos de evaluación psicolaboral a los descritos en las prácticas.

Un elemento clave de la fase de implementación es la formación en liderazgo firme y cercano de las jefaturas. Se debe diseñar un programa a tres años plazo, incluyendo las etapas de formación, desarrollo y acompañamiento del liderazgo. La

forma de estructurar la capacitación para un aprendizaje efectivo del liderazgo firme y cercano debe considerar al menos cuatro talleres anuales, cada dos meses, y en el período entre medio realizar lecturas, ejercicios de aplicación y reuniones de transferencia con el propio equipo.

Fase 3: Internalización

La fase tres refleja, como momento evolutivo, que los trabajadores comprenden, valoren y acepten el sistema de gestión de felicidad organizacional, internalizándolo como algo benéfico y útil para ellos y la organización. Es el momento donde las resistencias ya fueron resueltas y donde la disposición ante nuevas iniciativas de la compañía es abierta y sin interpretaciones escépticas.

En esta fase la organización ha dado muestras de al menos 18 meses de persistencia en el tema lo que, junto con la evaluación de efectividad de las prácticas implementadas, suscita una credibilidad asentada en la mayoría de los colaboradores.

Estratégicamente se debe avanzar en tres focos esenciales: (1) generar y comunicar la propuesta de valor a los trabajadores, (2) asociar MFO a la estrategia organizacional y (3) derivado de lo anterior, realizar sesiones de planificación estratégica y operacional. De este modo se imbrica y se teje la felicidad como uno de los pilares del modelo de negocios y el mapa estratégico de la organización. Avanza su presencia en las herramientas de gestión y se operacionaliza a nivel de proyectos específicos y métricas concretas.

Se avanza a la etapa dos de formación de líderes firmes y cercanos: el desarrollo de los mismos, mediante el aprendizaje de herramientas prácticas para gestionar personas y equipos. Esta formación debe ir acompañada de la implementación de las conversaciones apreciativas con los colaboradores, para se-

guir profundizando la lógica apreciativa en los equipos, que comenzó en la fase dos con las reuniones apreciativas. El objetivo de fondo de esta etapa de desarrollo es la construcción de relaciones confiables.

En términos de procesos de gestión de personas, es tiempo de elaborar el mapa de sentido, rediseñar la conversación de desempeño mediante un diálogo apreciativo de desempeño, implementar la evaluación ascendente a jefaturas, sistematizar los contratos psicológico *engaged* con las nuevas incorporaciones y promover los comités de felicidad.

Fase 4: Gestión efectiva

Con al menos ya tres años de trabajo, la fase cuatro permite acceder a un tiempo de efectividad en la gestión de estrategias, prácticas y actividades de felicidad organizacional. Tiempo de mayor tranquilidad y de sostener las prácticas ya implementadas.

Lo nuevo de esta etapa es el cambio de nombre de la gerencia de personas a gerencia de felicidad. Existe suficiente madurez y conocimiento acumulado en la organización sobre el tema como para formalizar los nuevos roles de la gerencia. Ello irá de la mano con un cambio en la estructura: la creación del Jefe de Liderazgo, responsable de coordinar la estructura de acompañamiento de los líderes, la tercera etapa y final de la formación de liderazgo firme y cercano.

Estratégicamente se da un paso importante: asociar los indicadores de felicidad organizacional al incentivo anual de los directivos y jefaturas. Si hasta antes de este momento alguna jefatura dudaba de la seriedad del MFO, la asociación a compensación despeja cualquier incertidumbre. Ya no es optativo. Es política y práctica de la organización, se mide, se gestiona y se recompensa. Tiene consecuencias.

Para la nueva gerencia de felicidad es la hora de impulsar

el Consejo consultivo de política organizacional, el rediseño de cargos (*job crafting*), la auditoría de *engagement* y el rediseño del *layout* de las oficinas. Se avanza significativamente en gestión participativa y condiciones de trabajo.

Fase 5: Madurez

Habiendo seguido las fases descritas se arriba a la ansiada madurez respecto de la felicidad organizacional. Se han sostenido prácticas durante suficiente tiempo como para esperar que sean parte de la cultura organizacional. El modo de chequearlo es evaluar cuán inclusivas, horizontales, participativas y firmes y cercanas son las relaciones entre las personas. El mejor parámetro de control de proceso será la conexión humana evidenciada en relaciones horizontales y confiables. A nivel de resultados se evaluarán el bienestar subjetivo y el comportamiento de los indicadores de rentabilidad, calidad de servicio y excelencia operacional.

Es el tiempo de valorar reflexivamente lo realizado en los años anteriores, en dos perspectivas: chequear el nivel de coherencia interna entre lo declarado y lo realizado y evaluar la pertinencia de las dimensiones y variables del MFO. Puede ser tiempo de dar por superada alguna dimensión y de evolucionar hacia otra nueva.

Por lo mismo, es el momento de consolidar y sostener las buenas prácticas, de mejorar las que tienen potencial de crecimiento y de crear nuevas herramientas. Recomendamos escribir el "Manual de Buenas Prácticas de Felicidad Organizacional" como una forma de tangibilizar el conocimiento acumulado, despersonalizarlo de algunas figuras organizacionales icónicas, disponibilizarlo para jefaturas y trabajadores y usarlo como material de capacitación para generaciones futuras.

Esta fase final importa un desafío adaptativo que probará

la madurez organizacional en toda su magnitud: evaluar la coherencia del MFO al contrastarla con la percepción de clientes y proveedores. Existe el riesgo de construir una cultura fanática hacia adentro, cerrada y efectiva en sí misma, pero que puede no traspasarse a productos, servicios ni relaciones comerciales. ¿El precio a clientes es coherente con el MFO interno?, ¿las tasas, intereses o prácticas de cobranza de mi empresa son iguales a los de la competencia?, ¿cómo se puede dar cuenta un cliente de que acá valoramos su bienestar si nos comportamos comercialmente como cualquier empresa?, ¿las formas de relación que mantengo con los proveedores dan cuenta del MFO o a la primera dificultad los expulso de la relación comercial, olvidando la prédica de felicidad organizacional y comportándome como cualquier directivo tradicional y arrogante?

El desafío es traspasar la coherencia interna de felicidad organizacional a los productos y servicios y a las relaciones con clientes, proveedores y la comunidad. El próximo paso evolutivo es ganar la legitimidad emocional de los clientes y la legitimidad social de la ciudadanía.

El cuadro con las fases de implementación de la gestión de felicidad organizacional servirá a las organizaciones para conocer cuál es su nivel evolutivo en el tema, cuáles son las acciones y prácticas que es necesario implementar en el presente y cuáles son los desafíos futuros, representados por las acciones de los niveles superiores de madurez.

Claves de implementación de la gestión de felicidad organizacional

A riesgo de ser reiterativos, queremos sintetizar las claves de implementación del sistema de gestión de felicidad organizacional como forma sustentable de crear empresa, de construir vínculos humanos, generar resultados ecosistémicos perdura-

bles y de habitar el mundo desde el trabajo con sentido compartido. Son las siguientes:

- **Depende de la convicción ética de los dueños y directivos.** Si bien fue suficientemente enfatizado en este capítulo, es necesario reiterar que este es el “punto de corte” para implementar un sistema de gestión de felicidad organizacional.

Si los dueños y directivos de la empresa tienen la convicción inclusiva de la felicidad como causa primera del bienestar humano “porque sí”, avance en la implementación.

Si arriscan la nariz ante estas ideas raras y no muestran evidencias conductuales de la creencia del legítimo otro, no pierda el tiempo, a menos que intuya que luego de la comprobación de resultados de las estrategias instrumentales de felicidad existe una buena probabilidad de ampliación de las ideas hacia la ética de felicidad descrita en el libro. Implementar felicidad organizacional requiere un alto nivel de conciencia personal, la identificación con sentidos trascendentes y el coraje de modificar las propias creencias personales. Si alguien tiene creencias anquilosadas que lo encarcelan en una visión inamovible de la vida y la organización (“¿por qué cambiar si siempre lo hemos hecho así y ganamos plata?”) no es la persona para estar a cargo de esta trascendente tarea de humanizar el trabajo y consolidar resultados sostenibles mediante el liderazgo de la felicidad organizacional.

- **Implementación progresiva:** para personas que no conocen de felicidad organizacional, usar este lenguaje les puede resultar agresivo, aversivo y producir rechazo con los beneficios de su implantación. No es necesario hablar de felicidad. Ello es resultado de un proceso de implementación que ha ido sembrando ideas previas y resultados demostrables.

Recomendamos introducir el tema con el foco en la calidad de vida y sus efectos organizacionales. Esta es una idea más difundida y tolerada por los modelos mentales de la mayoría de los directivos. La introducción de la gestión del bienestar

subjetivo en el trabajo requiere progresividad y escalabilidad: de calidad de vida a felicidad organizacional, en un proceso que requiere al menos tres años de trabajo sistemático.

- **Articular una propuesta de valor para los trabajadores.** Cualquier directivo está familiarizado con la idea de propuesta de valor a los clientes o usuarios. Esa misma lógica es necesario trasladarla a la gestión de personas, posicionándolas como un “público objetivo” del cual dependen los resultados. La aceptación de esta idea opera como parámetro de control de la plasticidad y permeabilidad del modelo mental y emocional del dueño o los directivos a cargo de la organización.

La propuesta de valor para los trabajadores debe ser sencilla y fácil de entender: “te ofrecemos un lugar de trabajo para disfrutar y pasarlo bien, trabajar intensamente, desarrollarte personal y profesionalmente, y contribuir a la sociedad tras nuestro proyecto de sentido compartido”.

- **Incluir indicadores de felicidad en el sistema de medición de la compañía, asociarlo al plan estratégico y vincularlo al pago de incentivos.** Para dar una señal de seriedad y credibilidad a los jefes y trabajadores es indispensable contar con indicadores de felicidad y relacionarlos al logro de las metas organizacionales que se asocian al sistema de bonos e incentivos. Este punto le da “realidad” a los ojos de la gente y saca a la felicidad organizacional del espacio de lo deseable y de la poesía empresarial, posicionándolo en el espacio de lo medible, controlable, gestionable y recompensable. Incluir los indicadores de felicidad organizacional en el *balanced scorecard* de la empresa es esencial.

- **No poner todo el foco en los beneficios.** La tendencia inicial natural es promover la calidad de vida entregando más y mejores beneficios. Los límites financieros rápidamente muestran que es el camino equivocado, toda vez que es un saco sin fondo. La clave está en definir claramente ese límite de beneficios y realizar una gestión más sutil y detallada de los

mismos, en la línea de la compensación emocional y particularizada. Los beneficios solo son una pequeña parte de la gestión de felicidad en el trabajo. Lo relevante se juega en el próximo aspecto.

- **Ajustar procesos de gestión de personas.** No es necesario realizar grandes cambios a los procesos de gestión de personas, no obstante ellos contarán con una nueva ideología organizacional al declararse la felicidad organizacional como el centro de la estrategia de una empresa. Eso implica tomar sus contenidos como parte esencial de la selección de personas, su capacitación, forma de evaluación y compensación, y el trato e interacción en cualquier proceso formal y administrativo de interacción empresa-trabajador.

La clave está en que el equipo de la gerencia de felicidad o personas resigne el sentido, propósito y alcance de los procesos de gestión de personas. Por ejemplo, la capacitación puede orientarse a disminuir los tiempos de trabajo, haciendo más eficiente y productivas las competencias de los empleados, *para que estos puedan liberar tiempo y acceder a una mejor conciliación personal-laboral*. Un nuevo significado. La reflexión y creatividad de los equipos de las gerencias de personas es clave, pues lo que más cambia no es qué hacer, sino para qué y cómo hacerlo.

- **Analizar la pertinencia de declarar una “Gerencia de Felicidad”.** En la misma línea de la progresión en la introducción de los temas de bienestar organizacional, crear una Gerencia de Felicidad es un salto que puede generar alto rechazo si no se ha realizado la preparación organizacional para ello. Son muchas las empresas que aún hablan de gerencias o departamentos de recursos humanos. Como primer paso tienen el desafío de convencer a sus directivos de la pertinencia del paradigma de “gerencia de personas”. No es un cambio cosmético de lenguaje. Es un cambio de visión sobre las personas, su integridad y su contribución. ¿Recurso o persona?

Solo las empresas que han dado el paso de nombrar una "gerencia de o para las personas" están con el piso paradigmático para intentar una nueva evolución de creencias y conciencia para avanzar a la Gerencia de Felicidad.

- **La clave principal es la formación sostenida de los líderes.** Junto a la convicción ética de los líderes, el otro factor imprescindible para implementar felicidad es la formación sostenida en el estilo de liderazgo firme y cercano. Esta es la clave de credibilidad y transformación cultural que permitirá darle realidad al bienestar organizacional.

No son cursos aislados. Es un programa sostenido y escalable de al menos tres años de duración orientado a la formación de las jefaturas de todos los niveles. En concreto, el año uno debe orientarse al cambio de paradigma y a la socialización de las nuevas ideas de liderazgo que hemos comentado, tras el objetivo de instalar la convicción del liderazgo y la innovación personal como base de cualquier mejoramiento relacional y organizacional desde el rol de jefatura.

El año dos se orienta a enseñar metodologías concretas de liderazgo en el trabajo (por ejemplo, conversaciones valientes, indagación apreciativa, fundamentación de juicios, afrontamiento apreciativo de conflictos, gestión de la tensión organizacional, prácticas promotoras de conectividad, escucha empática, retroalimentación apreciativa y herramientas de autogestión emocional, entre otras).

El año tres es el de la transferencia a los equipos de trabajo, proceso que es guiado y acompañado. El *coaching* grupal con el equipo directo, el *coaching* individual y el *mentoring* interno han mostrado alta efectividad en la transferencia de ideas y prácticas de liderazgo firme y cercano a la gestión cotidiana de equipos.

Tres años parece mucho tiempo. Los tiempos de cambios de paradigma, ampliación de la conciencia y construcción de nuevas competencias y credibilidad organizacional, para que

sea con raíces y dé frutos, requiere estos plazos. No se puede apurar un embarazo de nueve meses. Todo tiene su tiempo. La transformación cultural y las actualizaciones a los sistemas de gestión en función de implementar felicidad organizacional tienen un tiempo mínimo y optimista de tres a cuatro años con convicción, disciplina y perseverancia.

- **Articular prácticas de gestión participativa.** Es clave entregar una señal a los trabajadores de que la gestión de felicidad no es cupular o solo una declaración "como muchas pomadas y modas que hemos visto antes". Para ello es importante implementar prácticas de gestión participativa donde los trabajadores confirmen que los dueños y directivos confían en sus criterios y no les tienen miedo. La participación hará creíble a los ojos de los trabajadores las declaraciones de felicidad, bienestar y calidad de vida en el trabajo. La gestión organizacional no es contra ni a pesar de los trabajadores. Es con ellos y construyendo en conjunto.

Epílogo

El modelo, las prácticas y las fases de implementación del Modelo de Felicidad Organizacional constituyen herramientas concretas y aplicables a la realidad de las organizaciones. Dependen esencialmente de la conciencia, voluntad, coraje y convicción de un puñado de visionarios pragmáticos que estén dispuestos a aventurarse en las aguas apasionantes de lo incierto y lo complejo.

Lo descrito es aplicable para cualquier tipo de organización, grande, mediana, pequeña o microempresa, nacional o extranjera, con muchos o pocos recursos, con o sin gerencia de personas. La implementación de gestión de felicidad organizacional no depende de la cantidad de fondos sino de la mirada apreciativa de la vida de quien dirige la organización o los equipos. Las personas sentimos emociones positivas y bienestar básicamente en las relaciones humanas cercanas, confiables y horizontales, y eso no requiere de ninguna maquinaria organizacional onerosa ni intrincada. El bienestar subjetivo deriva de la resonancia emocional positiva en espacios de encuentro humano... y eso es gratis.

Dado que este libro es fruto de buenas experiencias aplicadas en organizaciones y de evidencias de investigación, es una demostración de que sí se puede evolucionar a la felicidad organizacional, con sus sorprendentes resultados de rentabilidad, calidad de servicio, excelencia operacional y bienestar subjetivo.

Esperamos que esta propuesta sea acogida por muchos directivos, especialmente gerentes generales y gerentes de personas, para impulsar cambios internos que producirán las enormes ventajas organizacionales descritas, y la posibilidad de que los trabajadores tengan la vivencia y la experiencia de una vida

plena en el trabajo, floreciendo junto a otros y resolviendo la esquizofrénica dicotomía de que el trabajo es aciago y la vida comienza una vez finalizada la jornada.

El trabajo es uno de los escenarios existenciales privilegiados para desplegar las propias fortalezas y contribuir a la construcción de un mundo mejor, desde el pequeño espacio relacional y de influencia de cada uno, en la certeza de que los cambios se hacen desde adentro hacia afuera como protagonista del propio vivir.

Implementar felicidad en el trabajo puede ser una forma de cambiarle la vida a cientos de personas, con un nuevo mundo organizacional posible, una forma de hacer empresa consciente, sustentable y sostenible. Cuánto sentido trascendente hay en esta posibilidad. Cuánto aporte y retorno a la vida.

Incluso si la organización en la que se trabaja no es sensible ni está sintonizada con las ventajas de la felicidad organizacional, cada uno de los trabajadores puede decidir crear y vivir un mundo de emociones positivas, de aceptación de las condiciones objetivamente indignas o de mal trato de los superiores, y de exaltación de la libertad de elegir. Muchos trabajadores tienen malas condiciones de trabajo y salarios que rozan la línea de la pobreza y la subsistencia. Mirar la vida con positividad aumenta la posibilidad de cambiar su actual vivir, agruparse, crear sentidos de mejor calidad de vida y exigir mejores condiciones.

Quienes ejercen roles de jefaturas, aunque su organización no implemente nada de felicidad organizacional y mantenga sistemas clásicos de gestión y liderazgo, cuenta con ese espacio de influencia para cambiarle la vida a sus colaboradores y a sí mismo. Si aguardamos que otros cambien, podemos morir esperando victimizados.

Es tiempo de apropiarnos de las banderas de la fidelidad a nuestro interior, ese que, según enseña el maestro Carl Rogers, permite llegar a ser la persona esencial y potencialmente buena

que cada uno es, si me proveo las condiciones emocionales y de seguridad relacional para ello. Mucho depende de cada uno de nosotros.

Queda la tarea de realizar investigación académica para comprobar la efectividad del Modelo de Felicidad Organizacional y de sus prácticas, generando los ajustes que la evidencia indique.

¿Cuál será el siguiente paso evolutivo más allá de la felicidad organizacional? Probablemente el desarrollo y gestión de la espiritualidad en el trabajo o la construcción de micro equipos auto organizados, lo que exigirá nuevas formas comunitarias de organización social y laboral.

Referencias bibliográficas

-Acosta, Torrente, Llorens & Salanova (2013). "Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo". *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, Volumen 2- N° 1: 107-120.

-Acosta, Salanova, Llorens & Le Blanc (2013). Presentación en la Conferencia de la *International Positive Psychology Association*, Los Angeles, Junio 2013.

-Arriagada, Macarena; Contador, Lía; Isaac, Dennis; Nicolás, Francisca & Uribe, Emilio (2012). "Capital psicológico y desempeño: una mirada estratégica hacia organizaciones más humanas". Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez.

-Araya, Claudio (2010). "El mayor avance es detenerse: mindfulness en lo cotidiano". Santiago: Mago Editores.

-Bakker, Arnold; Rodríguez-Muñoz, Alfredo & Derks, Daantje (2012). "La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva". *Psicothema*, Vol. 24, N° 1, 66-72.

-Barría, Carol; Barrios, Harvey; Gómez, Natalia; Redenz, Paola & Vidal, Vanessa (2015). "Creación de un instrumento para la medición de horizontalidad en líderes de organizaciones chilenas". Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez.

-Browne, Andrés; Chávez, José; Mascaró, Angélica & Pérez, Alberto (2012). "Modelo de gestión de la felicidad organizacional". Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez.

-Bustamante, José Antonio (2012). "El valor de innovar". Santiago: Ediciones B.

-Cameron, Kim (2013). "Practicing positive leadership". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

-Cayé, Jean Michael (2014). Conferencia "Informe Global 2014 WFPMA/BCG", en Congreso Mundial de Recursos Humanos, Chile 2014.

-Chatterjee, Debashis (2007). "El liderazgo consciente". Buenos Aires: Granica.

-Collins y Porras (1996). "Empresas que perduran". Bogotá: Ediciones Norma.

-Cooperrider, David & Subirana, Miriam (2013). "Indagación apreciativa". Barcelona: Urano.

-Cruz-Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa & Martínez, Isabel (2013). "Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros". *Univ. Empresa*, (25): 13-32.

-Csikszentmihalyi, Mihaly (1997). "Fluir: una psicología de la felicidad". Barcelona: Editorial Kairós.

-Dalai Lama & Cutler, Howard (2010). "El arte de la felicidad". Barcelona: Random House Mondadori.

-Diener, Ed & Tay, Louis (2012). "Well-being and happiness: a new development paradigm. A scientific review of the remarkable benefits of happiness for successful and healthy living". *Report of the Well-Being Working Group, Royal Government of Bhutan Report to the United Nations General Assembly*.

-Fernández, Daniel (2014). "Equipos directivos para los tiempos que corren". Santiago: El Mercurio Aguilar.

-Fernández, Daniel & Reyes, Pablo (2015). "La nueva élite". Santiago: Catalonia.

-Fernández, Ignacio (2008). "Satisfacción total en el trabajo". *Psicología Organizacional Humana*, Vol. 1, N° 2, 107-119.

-Fernández, Ignacio (2009). "Psicología Organizacional Humana", en Fernández, Ignacio & Sanhueza, Jorge (eds.) (2009). *Psicología para la vida*. Santiago: JC Sáez Editor.

-Fernández, Ignacio (2011). "GPS interior". Santiago: Vergara.

-Fischmann, David (2010). "La alta rentabilidad de la felicidad". Santiago: El Mercurio-Aguilar.

-Fredrickson, Barbara (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions". *American Psychologist*, Vol. 56, 218-226.

-Fredrickson, Barbara (2009). "Vida positiva". Bogotá: Grupo Editorial Norma.

-Fredrickson, Barbara & Losada, Marcial (2005). "Positive affect and the complex dynamics of human flourishing". *American Psychologist*, Vol. 60, N° 7, 678-686.

-Fried Schnitman, Dora (2011). "Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones". *Persona*, (14), 11-40.

-Fuenzalida, Rodrigo (2014). "Estrategia, cultura y competencias organizacionales". Documento de trabajo del curso homónimo, Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez.

-Gable, S., & Haidt, J. (2005). "What (and why) is Positive Psychology?" *Review of General Psychology*, 103 -110.

-Gendlin, Eugene (2004). "Introduction to thinking at the edge". *The Folio*, 19 (1), 1-10.

-Gómez, Ricardo (2012). "Trabajo y felicidad". Barcelona: Random House Mondadori.

-Heifetz, Ronald (1997). "Liderazgo sin respuestas fáciles". Madrid: Paidós.

-Ibáñez, Claudio (2011). "Nuestro lado luminoso: 12 años de Psicología Positiva". Santiago: Ediciones Instituto Chileno de Psicología Positiva.

-Jacques, Elliot (2006). "La organización requerida". Buenos Aires: Granica

-Janki, Dadi (2009). "De adentro hacia fuera". Barcelona: Brahma Kumaris World Spiritual University.

-Kaplan, Robert & Norton, David (2004). "Mapas estratégicos". Barcelona: Gestión 2000.

-Kofman, Fredy (2000). "Metamanagement: aplicaciones". Buenos Aires: Granica.

-Kofman, Fredy (2007). "La empresa consciente". Buenos Aires: Aguilar.

-Losada, Marcial (2009). "Si quieres florecer". *Psicología Organizacional Humana*, Vol. 1, N° 2, 7-24.

-Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). "Psychological Capital: developing the human competitive edge". Nueva York: Oxford University Press.

-Lyubomirsky, Sonja; King, Laura & Diener, Ed (2005). "The Benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?" *Psychological Bulletin* Vol. 131, N° 6, 803-855.

-Lyubomirsky, Sonja (2008). "La ciencia de la felicidad". Santiago: Urano.

-Lyubomirsky, Sonja (2014). "Los mitos de la felicidad". Santiago: Urano.

-Macey, William & Schneider, Benjamin (2008). "The mea-

ning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 3-30.

-Mackey, John & Sisodia, Raj (2013). "Conscious Capitalism. Liberating the heroic spirit of business". Harvard Business Review.

-Mallak, Larry (1998). "Measuring resilience in health care provider organizations". *Health Manpower Management*, Vol. 24, 4, 148-152.

-Martínez, Daniel; Ivanovic-Zuvic, Fernando & Unanue, Wenceslao (2013). "La felicidad: evidencias y experiencias para cambiar nuestro mundo". Santiago: Ediciones de la Sociedad de Neurología, Psiquiatría y Neurocirugía.

-Maturana, Humberto (2007). "El sentido de lo humano". Santiago: JC Sáez Editor.

-May, Patricia (2006). "Vivir conscientes". Santiago: El Mercurio-Aguilar.

-Melchizedek, Drúnvalo (2008). "Serpiente de luz". España: Arkanos Books.

-Page, L. & Ross, D (2004, Octubre). "Positive psychological capital: a preliminary exploration of the construct". Recuperado desde Monash University: <http://www.buseco.monash.edu.au>.

-Pryce-Jones, Jessica (2010). "Happiness at work". United Kingdom: Wiley-Blackwell

-Pratt, George & Lambrou, Peter (2012). "El código de la felicidad". Barcelona: Urano.

-Rodríguez, María José (2011). "Representación social de la noción de felicidad: un estudio transcultural en muestras calificadas de estudiantes universitarios y profesionales de las áreas de la educación y la salud en Chile e Italia". En *Tesis Doctorales en Psicología, Compendio 2011*. Colección Praxis Psicológicas. Universidad de Chile.

-Robinson, Katie; Kennedy, Norelee & Harmon, Dominic (2012). "Happiness: a review of evidence relevant to occupational science". *Journal of Occupational Science*, Vol. 19, N° 2, 150-164.

-Ryan, Richard & Deci, Edward (2000). "Facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, Vol. 55, N° 1, 68-78.

-Salanova, Marisa (2008). "Organizaciones Saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva". En Vázquez & Hervás, *Psicología Positiva Aplicada*. Bilbao: Desclée de Brouwer, S.A.

-Salanova, Marisa & Schaufeli, Wilmar (2009). "El engagement en el trabajo". España: Alianza Editorial.

-Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I.M. (2012). "We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model". *Group & Organization Management*, 37, 785-822.

-Salas, Eduardo; Goodwin, Gerald & Burke, C. Shawn (Eds.) (2009). "Team effectiveness in complex organizations". New York: Psychology Press.

-Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Van Rhenen, W. (2009). "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism". *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

-Scott, Susan (2004). "Fierce conversations".

-Sanhueza, Jorge & Landaeta, Felipe (2009). "El sentido como articulador de la vida", en Fernández & Sanhueza (eds.) (2009). *Psicología para la vida*. Santiago: JC Sáez Editor.

-Seligman, Martin (2002). "La auténtica felicidad". Bogotá: Editorial Norma.

-Seligman, Martin (2011). "Flourish". New York: Free Press.

-Spencer, L. & Spencer, S. (1993). "Competence at work: models for superior performance". New York: John Wiley & Sons, Inc.

-Subirana, Miriam (2012). "El poder de la presencia". Barcelona: Editorial Kairós.

-Subirana, Miriam & Cooperrider, David (2013). "Indagación Apreciativa". España: Kairós.

-Tay, Louis & Diener, Ed (2012). "Needs and Subjective Well-Being Around the World". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101, Nº 2, 354-365

-Taylor, Carolyn (2006). "La cultura del ejemplo". Editorial Aguilar.

-Teixidó, J. (2001). "Trabajar en equipo en un centro educativo". Universitat de Girona. Recuperado de <http://www.udg.edu/tabid/7450/language/es-ES/default.aspx>

-Unanue, Wenceslao; Maercovich, Pamela; Olguín, Enrique & Weldt, Christian (2013): "Felicidad, bienestar y desempeño organizacional", en -Martínez, Daniel; Ivanovic-Zuvic, Fernando & Unanue, Wenceslao (2013). *La felicidad: evidencias y experiencias*

para cambiar nuestro mundo. Santiago: Ediciones de la Sociedad de Neurología, Psiquiatría y Neurocirugía.

-Vázquez, Santiago (2012). "La felicidad en el trabajo y en la vida". Coruña: Actualia Editorial.

-Ventura, Mercedes; Salanova, Marisa & Llorens, Susana (2014). "Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: the role of challenge and hindrance demands". *The Journal of Psychology*, 2014, 00(0), 1-26.

-Vergara, Sergio (2015). "Inteligencia colectiva". Por publicar.

-Wilber, Ken (2006). "Espiritualidad integral". Barcelona: Editorial Kairós.

-Wilson, M., DeJoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H., & McGrath, A. (2004). "Work characteristics and employee health and well-being: Test of model of healthy work organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 565-588.

-Wong, Paul (2011). "Positive Psychology 2.0: towards a balanced interactive model of the good life". *Canadian Psychology*, Vol. 52, Nº 2, 69-81.

-"Zoom al Trabajo" (2014). Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez y Visión Humana.