

# **Felicidad Organizacional**

Cómo construir felicidad en el trabajo

1ª edición: junio de 2015

© Ignacio Fernández, 2015

© Ediciones B Chile S.A., 2015  
Andrés de Fuenzalida 47, piso 7, Providencia.  
[www.edicionesb.cl](http://www.edicionesb.cl)

ISBN:  
Registro Propiedad Intelectual  
Inscripción N°

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.

# **Felicidad Organizacional**

Cómo construir felicidad en el trabajo

**Ignacio Fernández**



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



A Pía, por su presencia amorosa.



## Índice

<b>Presentación:</b> Marisa Salanova.....	13
<b>Prólogo</b> .....	19
<b>Capítulo 1. Felicidad: la vida que florece</b> .....	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
<b>Capítulo 2. Escépticos y optimistas: dos miradas incompatibles sobre la felicidad</b> .....	75
La crítica escéptica a la felicidad.....	77
Dos sistemas de pensamiento en oposición: el ego y el espíritu.....	81
<b>Capítulo 3. Organizaciones saludables</b> .....	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
<b>Capítulo 6: Fases de implementación del Modelo de Felicidad Organizacional.....</b>	<b>245</b>
Claves de implementación de la gestión de felicidad organizacional.....	256
<b>Epílogo.....</b>	<b>263</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>266</b>



## 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.