

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-ba 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.

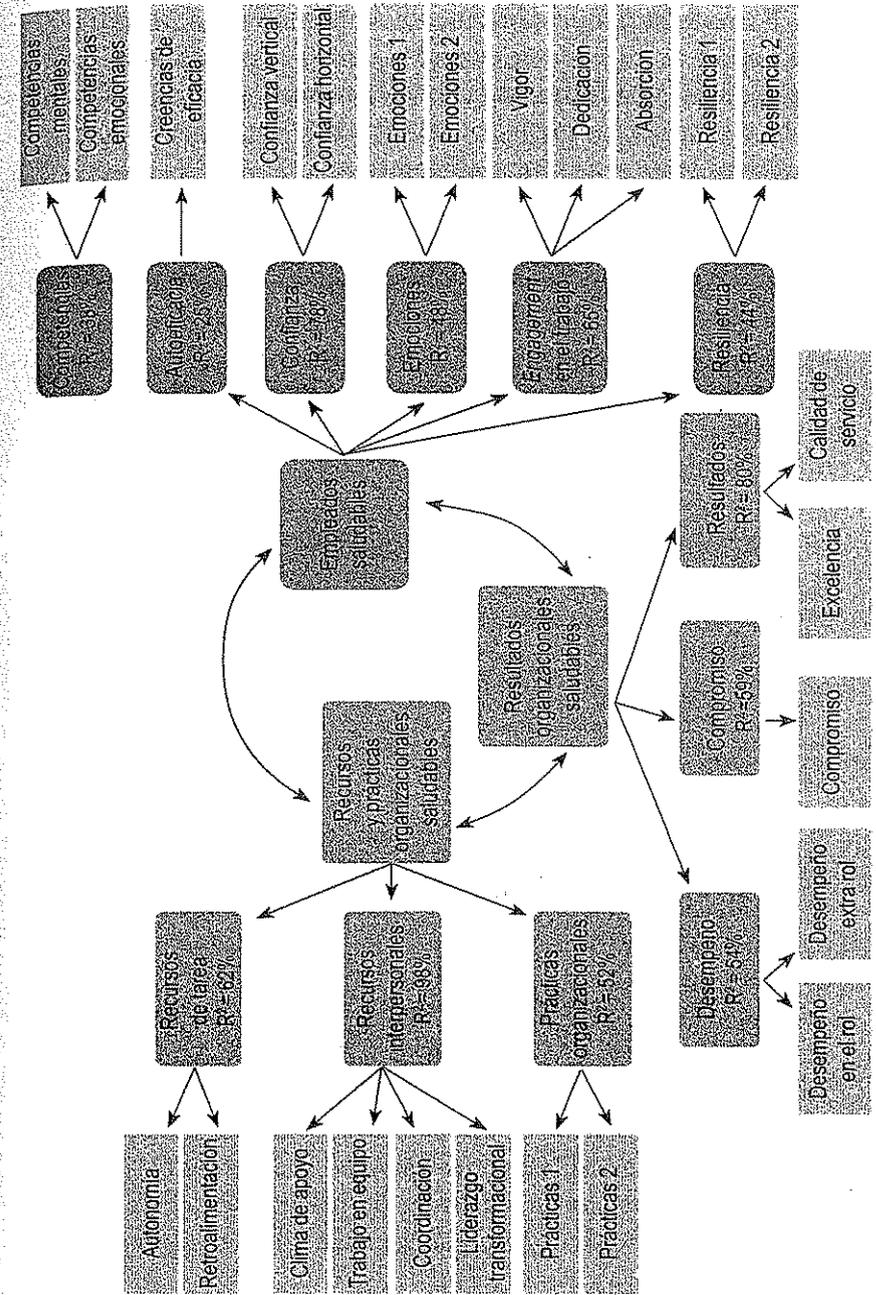
El modelo HERO plantea que una organización saludable es la resultante del desarrollo balanceado de empleados saludables, recursos y prácticas organizacionales saludables y la generación de resultados organizacionales saludables.

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.

