

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.

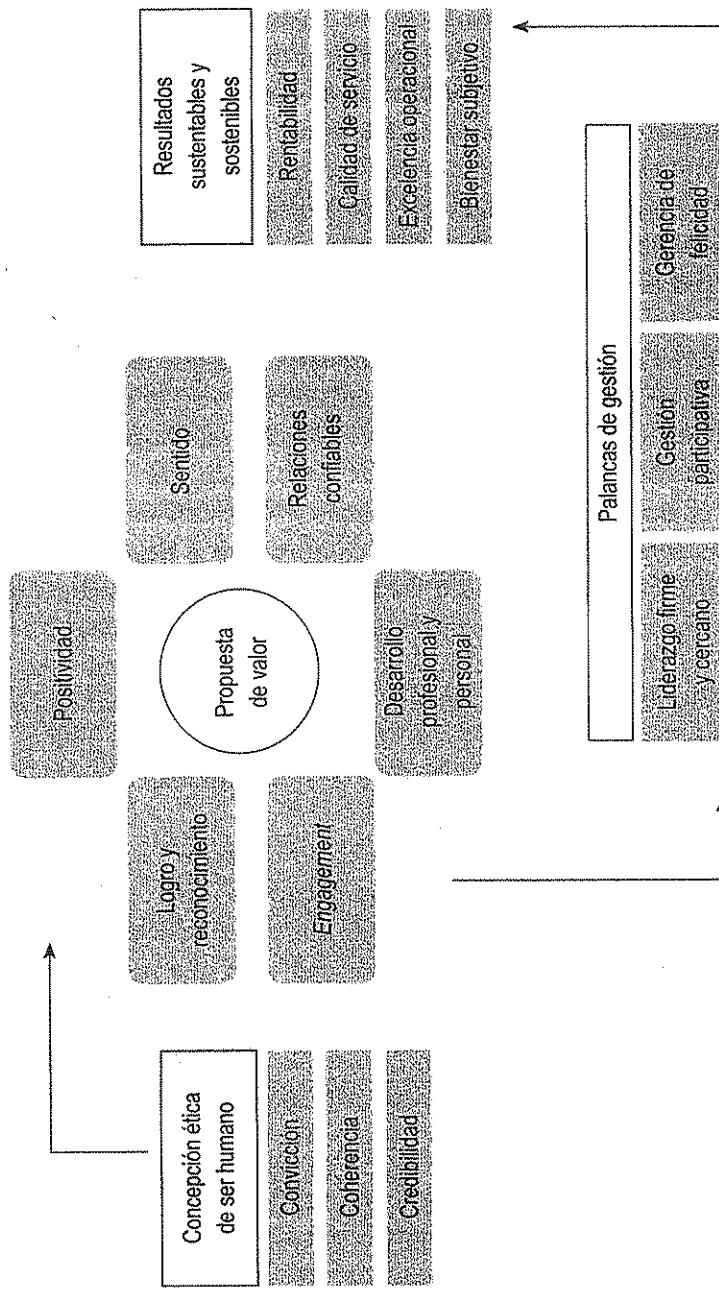
Este modelo, desarrollado por el autor de este libro, consta de cuatro partes: la concepción ética de ser humano que es indispensable para implementar eficazmente un sistema de gestión de felicidad organizacional, los seis componentes del modelo propiamente tal, las tres palancas de gestión que permiten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

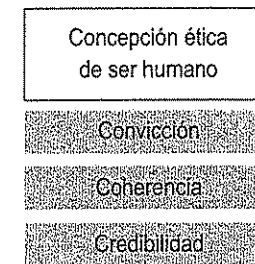
1. Jefaturas que muestren un **estilo de liderazgo firme y cercano**, exigente con las tareas y preocupado de las personas. Exigente en el qué, cercano en el cómo. Enérgico en el rol, horizontal y positivo en la actitud relacional. La gestión de felicidad organizacional se revela como eficaz y verdadera 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?

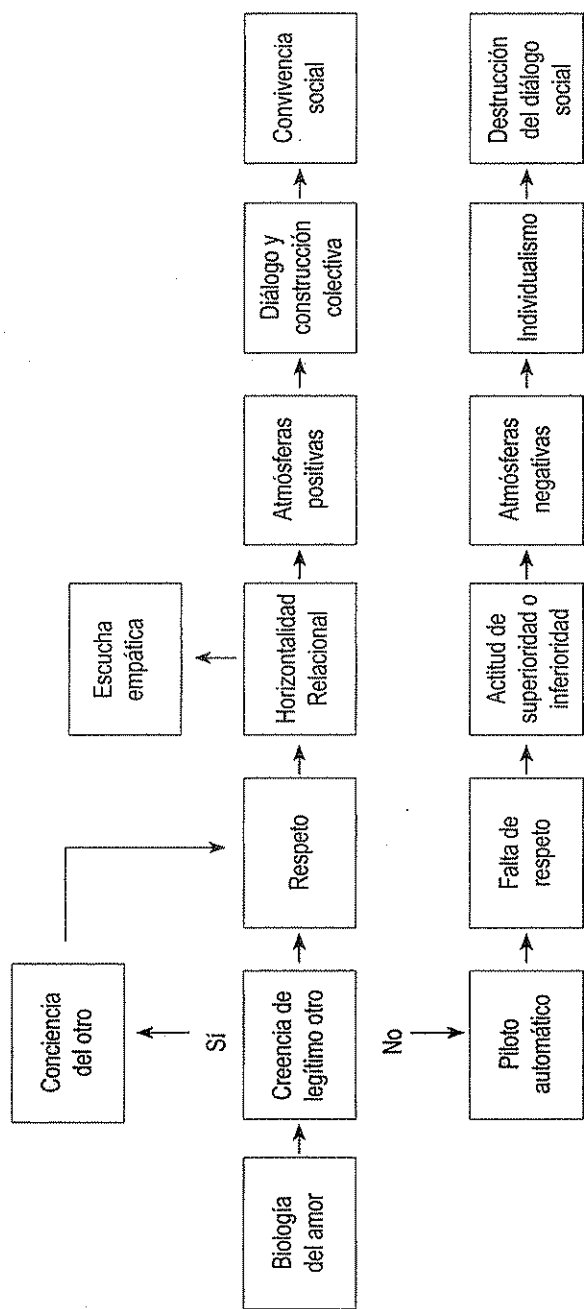
Buscando respuestas a estas preguntas, presentamos los orígenes de la horizontalidad relacional y la superioridad, lo que nos entregará pistas de sus efectos y cómo cambiarlos.

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 aporreada, 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.

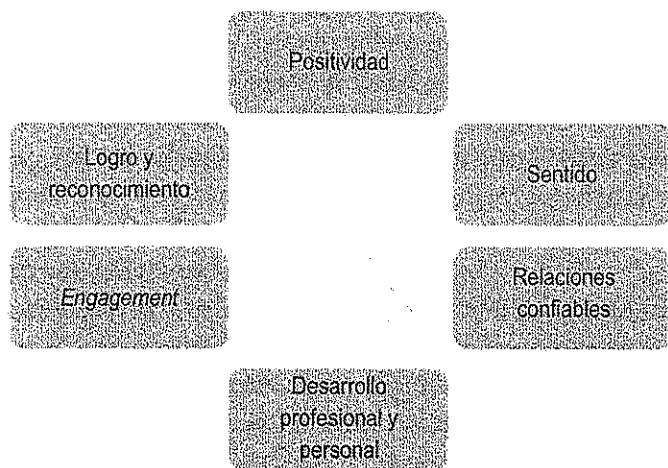
El juicio de (in)coherencia lo hacen los trabajadores. Son ellos quienes tienen el poder de decidir si creen o no. Si creen, esa energía emocional construye un vínculo de liderazgo veraz con los directivos. Se genera un capital relacional de liderazgo honesto que opera como terreno fértil para las semillas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

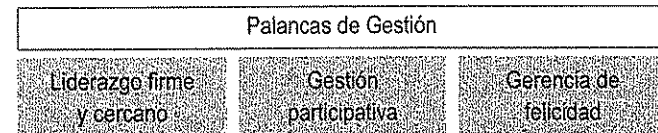
Las empresas que promueven felicidad organizacional lo hacen en celebraciones, ceremonias y fiestas colectivas: se aplauden, se agradecen, se enorgullecen y promueven la alegría y el disfrute de pertenecer a esa cultura organizacional con alto nivel de bienestar subjetivo.

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.

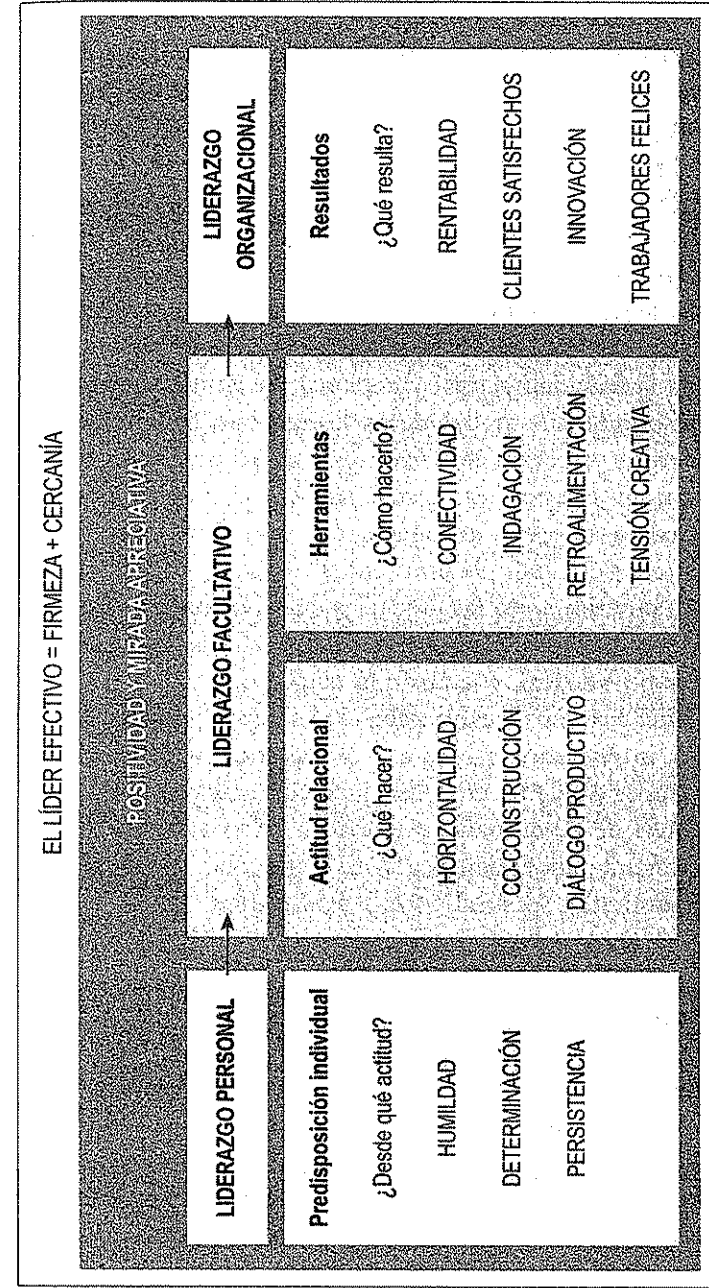
Lograr este nuevo estándar no se desprende solo de técnicas de liderazgo. Se trata de un cambio de paradigma que amplía o cambia mis creencias sobre el ser humano y cómo nos relacionamos en el trabajo. Lo vimos al analizar la profunda oposición entre relaciones impersonales y relaciones confiables, donde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

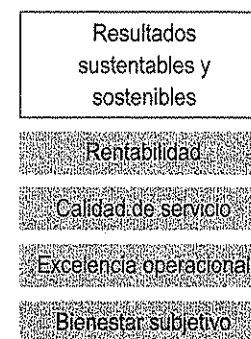
Esto implica comprender y posicionar el desarrollo del liderazgo como uno de los ejes de la construcción de una cultura de felicidad organizacional, con un responsable explícito a cargo del tema en la estructura de la Gerencia de Felicidad, idealmente con visibilidad organizacional en un cargo de nivel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

