

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

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

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

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

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

Capítulo 5

Prácticas de felicidad organizacional

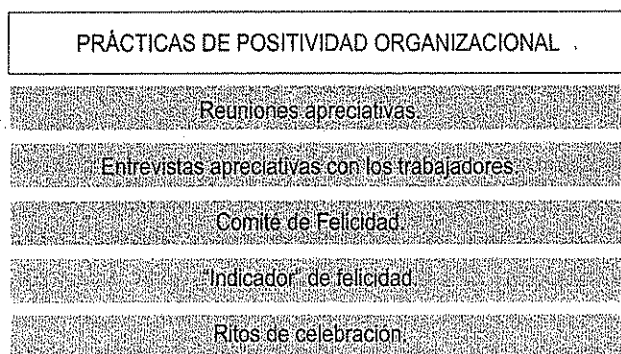
Este capítulo es el resultado del levantamiento de prácticas promotoras del bienestar, salud, calidad de vida y felicidad en 25 empresas, varias de ellas ubicadas en el top 50 de las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. A petición de varias de estas compañías, sus nombres se mantendrán en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

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

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

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

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



Práctica 1: Reuniones apreciativas

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

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

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

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

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

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

Práctica 2: Entrevistas apreciativas con los trabajadores

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

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

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

La pauta propuesta para una entrevista apreciativa es la siguiente:

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

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

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

Práctica 3: Comité de Felicidad

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

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

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

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

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

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

Práctica 4: “Indicador” de felicidad

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

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

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

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

Práctica 5: Ritos de celebración

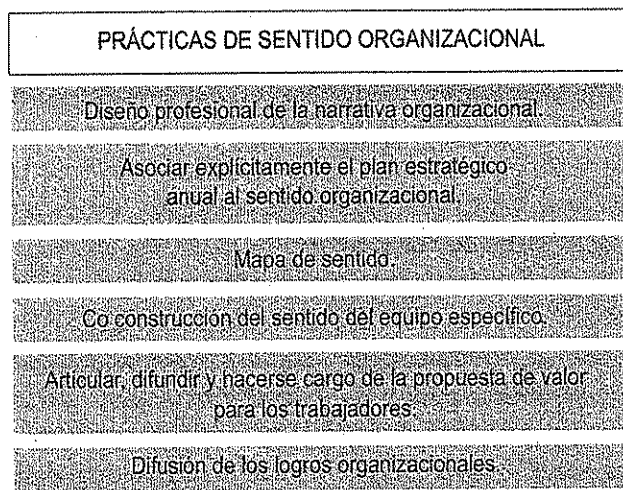
Los ritos de celebración permiten expresar alegría, disfrutar juntos, comer, reír, bailar, conocer a las personas en una faceta diferente y sentirse parte de un colectivo mayor. Son los que construyen mitos, fortalecen la identidad personal, grupal y organizacional, aumentan la vinculación emocional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

Los ritos más extendidos son la fiesta del aniversario de la empresa, la fiesta de fin de año y las celebraciones por alcanzar algún logro importante.

Los ritos de celebración deben estar desasociados de los resultados financieros contingentes del año particular, pues su objetivo es de largo plazo. La mirada de rentabilidad cortoplacista de “no gastar para no dar una mala señal o sentar un precedente” es miope respecto del fortalecimiento de los activos organizacionales intangibles que darán sostenibilidad a la empresa. Es curioso el pensamiento que por realizar una fiesta de fin de año en período de malos resultados o incumpli-

miento de metas, los trabajadores lo interpretarán como una invitación al despilfarro y al relajo en el trabajo.

Estos ritos de celebración son diferentes de la fiesta de Navidad o la celebración de Fiestas Patrias, pues en la mente de los trabajadores se celebra algo extrínseco, un feriado, y no un logro organizacional donde ellos tuvieron participación. Contribuye a cimentar una cultura organizacional apreciativa y sostenible.



Práctica 6: Diseño profesional de la narrativa organizacional

En el capítulo 4 explicamos detalladamente la relevancia del sentido organizacional como inspirador y generador de la motivación intrínseca de los trabajadores. Prácticamente nadie se motiva por las metas organizacionales en sí mismas. Es necesario que los objetivos organizacionales sean construidos, narrados y creídos desde su contribución a grupos específicos, la sociedad, el país o el mundo. El sentido es lo que da resonancia existencial y social a la labor cotidiana que se realiza y a la organización a la que se pertenece.

En primer lugar, el propósito organizacional debe ser construido colaborativamente y de un modo deliberado. No es que le ocurra al gerente general o al director de la institución. Es fruto de las conversaciones existenciales de la organización, una co-construcción. ¿Para qué existimos?, ¿qué papel queremos jugar para nuestros clientes?, ¿qué rol social queremos aportar a la sociedad?, ¿cómo contribuimos con nuestra empresa a construir un mundo mejor?

Las respuestas a estas preguntas son las semillas para articular el propósito y significado de la organización. Este sentido luego se traducirá en modelo de negocios, plan estratégico, planes operacionales de ejecución y métricas.

Los sentidos bien construidos cuentan con un diseño profesional, desde tres perspectivas: la mirada de negocios (propia de ingenieros), la mirada psicosocial de la vinculación emocional y de promoción de bienestar (propia de psicólogos), y la mirada comunicacional (propia de periodistas y publicistas).

La narrativa de sentido debe ser sencilla e inspiradora, permitiendo mediante metáforas que las personas construyan una imagen clara del norte que se espera alcanzar. Por ejemplo, formar a los líderes conscientes del futuro, democratizar el acceso a los medios de pago, asegurar salud y tranquilidad para el florecimiento personal y de la familia, proveer alimentos saludables para la formación de niños y adolescentes, brindar vida y salud, lograr la soñada libertad financiera, alcanzar la cumbre en la promoción del bienestar, formar técnicos de alta calidad profesional y humana para dar soporte al crecimiento del país, entre muchos otros.

Sin sentido, el trabajo es una carga pesada difícil de llevar. Con sentido, el esfuerzo personal y colectivo vale la pena, contribuye a otros y nos permite trascender.

Práctica 7: Asociar explícitamente el plan estratégico anual al sentido organizacional

Si la declaración de sentido organizacional no se asocia a estrategias y planes operaciones específicos dentro del plan estratégico anual, quedará como bonitas palabras que se las lleva el viento. El sentido debe traducirse en focos estratégicos específicos a nivel de clientes, procesos internos y gestión organizacional y de personas.

Una forma sencilla de traducir el sentido organizacional es generar alguna bajada práctica de este en cada una de las dimensiones del *balanced scorecard* de Kaplan y Norton (2004), expresada en alguna frase sencilla y vívida (por ejemplo, ayudar a nuestros clientes a cumplir sus sueños, ser la mejor empresa para trabajar en el mundo para nuestros colaboradores). El mapa estratégico debe estar asociado al sentido para encarnar y hacer realidad las imágenes de contribución y de futuro.

De este modo, el significado y la energía afectiva y existencial que despierta el sentido organizacional se transfiere a proyectos y tareas específicas, facilitando a los trabajadores seguir las líneas de asociación entre su labor específica y la contribución organizacional. Permite entender cómo mi trabajo colabora al gran propósito colectivo.

Cuando se comunique el plan estratégico anual, por los medios que sea, es esencial explicitar esta asociación, indicando que el equipo directivo puso especial énfasis en ello. Esto fortalece la construcción de una cultura de sentido.

Práctica 8: Mapa de sentido

El mapa de sentido es una construcción colectiva del propósito organizacional a partir de los significados individuales de cada uno de los trabajadores. En alguna instancia participativa

o de capacitación se pide a los trabajadores que escriban para qué trabajan en la organización, qué significado profundo tiene para ellos su labor y su pertenencia al colectivo, y cómo contribuyen a engrandecer su empresa.

Posteriormente esos datos son conciliados por la gerencia de personas o el área de comunicaciones, quienes preparan una hoja individual con la foto del trabajador, su cargo y área, y la transcripción de su sentido en el trabajo. Con esas declaraciones individuales o con parte de estas, se ubica en algún lugar visible y público de la organización, usualmente a la entrada, el mapa o árbol de sentido. La forma es creatividad de cada organización.

El mapa de sentido impacta a cuatro niveles:

1. A nivel individual, revela la motivación intrínseca, enorgullece a la persona, solidifica la vinculación y el compromiso con su trabajo y la organización, y lo hace sentirse parte de un sentido más amplio.
2. A nivel de equipo, permite conocer la inspiración del otro, entender mejor la contribución de su cargo y labor, ampliar los juicios respecto de la persona, favorecer la conectividad y generar mayor cercanía interpersonal.
3. A nivel organizacional, fortalece la identidad y cultura de sentido, refuerza el significado compartido y, si se asoció el sentido al plan estratégico, impulsa las acciones y tareas específicas que hacen realidad tangible la declaración de sentido.
4. A nivel de clientes y proveedores, transmite los focos de la organización, permite anticipar formas de relación, aumenta la reputación corporativa y, usualmente, la convierte en un lugar atractivo para poder postular y trabajar.

El mapa de sentido requiere mantención y recambio de los sentidos individuales en el mapa público. Una vez declarado, se puede invitar a las personas a operacionalizar ese sentido

intrínseco en nuevas posibilidades de acción. Se puede hacer seguimiento y acompañamiento de las mejores formas de plasmar el sentido en la cotidianidad.

Práctica 9: Co construcción de sentido del equipo específico

En ocasiones el sentido organizacional no logra sensibilizar a algunas personas, pues perciben lejanía y desconexión entre la contribución específica de su trabajo y la gran declaración organizacional.

Es recomendable emular la práctica de declaración de sentido organizacional a nivel del equipo. ¿Para qué estamos juntos en este equipo específico, con las personas que somos, en este tiempo histórico, en esta organización particular y con los desafíos que tenemos por delante?

El sentido del equipo se construye entre todos los miembros del equipo. Es un rompecabezas que se arma con la pieza de cada uno, articulando un todo holístico que ninguno percibía previamente en su magnitud. Se construye un espacio emocional y una conexión de sentido que amalgama los esfuerzos y fortalezas individuales en función del colectivo. Fortalece el espíritu de equipo, entrega horizonte y provee de fuerza motivacional.

Metodológicamente recomendamos alguna técnica que vaya más allá de lo cognitivo y que permita conectar con la sensación apreciada en el cuerpo, las emociones y el propio espíritu. Eso permite que la posterior declaración lingüística contenga todo lo que mi interior quiere decir y me represente de un modo lo más completo posible.

Recomendamos la técnica *thinking at the edge* de Gendlin (2004) o una metodología de conversación apreciativa antecedida de alguna imaginación de conexión interior. Al leerlo podría parecer que habrá dificultades de ejecución por lo “metafísico” del ejercicio, no obstante con una clara explicación

del objetivo, cerca de 98% de las personas participa involucradamente en la co construcción de sentido. El 2% que no participa nos entrega una buena información para analizar qué sucede y poder entender que quizás hay algo que la organización necesita hacerse cargo para invitar al trabajador que no resuena con el sentido y permanece desconectado.

Técnicamente cada persona sigue la metodología y responde la pregunta “para mí, ¿cuál es nuestro sentido compartido como equipo?” Cada uno concluye con una declaración personal del sentido del equipo. Luego elige de su definición aquella frase que más represente su sentir, la que más lo conmueva, inspire y emocione. Finalmente un moderador invita a una construcción colectiva donde cada uno vaya diciendo esa frase resonante cuando lo desee. Quien dirige comienza con la frase “nuestro sentido compartido es...”, mientras alguien toma nota de lo que sorprendentemente emerge.

Práctica 10: Articular, difundir y hacerse cargo de la propuesta de valor para los trabajadores

La decisión de avanzar a un sistema de gestión de felicidad organizacional tiene que ir acompañado de la explicitación de una propuesta de valor para los trabajadores. Los componentes de dicha propuesta son los siguientes: invitar al trabajador a un buen lugar para trabajar, donde lo pase bien haciendo su trabajo, trabaje intensamente, tenga relaciones confiables con jefes y compañeros, pueda desarrollarse como persona y trabajador, y pueda realizar una significativa contribución de sentido.

Si bien estos son los elementos que resultaron comunes y relevantes del levantamiento que efectuamos en empresas, cada organización focalizará aquello culturalmente importante de acuerdo a su historia y modelo de negocios. No obstante, la propuesta de valor anterior es transversal al contenido y tipo de organización de que se trate.

Una vez elaborada la propuesta de valor es esencial que los directivos anticipen posibles dificultades por el desacople entre las expectativas de los trabajadores y la capacidad de la organización para dar respuestas efectivas, dando origen a modificaciones en los principales sistemas de gestión de personas para hacerse cargo efectivamente de la promesa que se está haciendo.

Si hay ajuste entre la propuesta de valor y formas organizacionales efectivas de llevarla a la práctica, se ganarán credibilidad y compromiso de alto nivel dentro de los colaboradores. Al contrario, la sola comunicación de la oferta de valor sin modificación alguna de estilos de liderazgo o sistemas de gestión de personas, dejará la sensación de que nada cambia y se mellarán la vinculación del trabajador con su organización y la credibilidad de los directivos.

Si del análisis anticipatorio de la capacidad de la organización para hacerse cargo de la propuesta de valor se concluye que ello es así, se está en condiciones de difundir dicha oferta y compromiso público por la mayor cantidad de medios internos posibles y con activa participación del gerente general, quien opera como el “gerente comercial” de esta propuesta. El máximo directivo es quien debe invitar a los trabajadores a ser parte de un nuevo estilo de relación organización-trabajador.

Práctica 11: Difusión de los logros organizacionales

Difundir los logros organizacionales aumenta el orgullo social y refuerza el sentido organizacional de los empleados. Solidifica la afiliación y pertenencia a la organización, y mejora la identidad pública y el capital reputacional.

Las empresas pro felicidad son intensivas y activas en la función de difundir sus logros organizacionales. Es clave contar con un área o alguna persona dedicada a relevar las comunicaciones

internas importantes y a mantener y actualizar los medios de comunicación, ya sea noticias y boletines por intranet, soportes en papel, canal interno de televisión u otro medio.

PRÁCTICAS DE RELACIONES CONFIABLES
Política de derechos en el trabajo
Matriz de escucha organizacional
Cafecito
Cafeterías con pizarras
Tutor para los contratados
Promoción de la red de apoyo social ante dificultades límite
Evaluación ascendente de la jefatura
Equipos de trabajo interfuncionales
Incentivo no monetario asociado a ambiente y relaciones de trabajo

Práctica 12: Política de derechos en el trabajo

Algunas empresas conscientes de la necesidad de una relación confiable con sus trabajadores han elaborado una política de derechos en el trabajo que va más allá de lo legal. Se concibe la legislación laboral como el piso mínimo y se entiende que una relación confiable va más allá de ese piso básico.

Revela una comprensión directiva de que la ley no necesariamente es lo justo, lo razonable ni lo que las personas requieren en el trabajo. Por supuesto que va más allá de la lógica de “lo que no está prohibido está permitido”, tan presente en muchos directivos y empresarios.

Es una manera valiente de poner por escrito aquello de lo que la organización está dispuesta a hacerse cargo como derechos de los trabajadores, por lo tanto, exigible y demostrable. Demuestra convicción respecto de la importancia de la construcción de relaciones honestas, valientes y transparentes con los colaboradores, entendiendo que al asegurar buenas condiciones, procesos y relaciones de trabajo, las personas viven en espacios de salud y bienestar que faciliten que entreguen lo mejor de sí mismos, por sí mismos y la organización.

El compromiso voluntario de elaborar y cumplir una política de derechos en el trabajo da cuenta de una coherencia directiva de alto nivel de conciencia personal, organizacional y existencial.

Práctica 13: Matriz de escucha organizacional

La matriz de escucha organizacional es un dispositivo organizacional para estar permanentemente atentos a cualquier incidente personal o grupal que afecte a las personas, equipos u organización.

El nombre connota que es algún *software* donde se van escribiendo las informaciones relevantes para ser escuchadas, mientras alguien las lee, procesa, analiza y decide si tienen mérito para que la organización intervenga. Si bien en los hechos es inviable llevar un sistema informático de ese tipo, la lógica de la que da cuenta explica de buena manera la disposición activa que se requiere de las jefaturas hacia la escucha.

La sola declaración de las jefaturas de contar con una "matriz de escucha" les modela el comportamiento abierto, disponible y cercano que la organización les requiere respecto de sus colaboradores. Se refiere a la disposición y actitud permanente de los jefes de estar con sus sentidos abiertos para identificar cualquier dificultad personal o interpersonal que pudiese en-

torpecer algún proceso de trabajo, relación interpersonal o la vida individual de un trabajador.

La escucha organizacional demuestra un compromiso e interés activo de la organización para hacerse cargo y resolver aquello que necesita ser solucionado.

La idea de matriz implica jerarquía y toma de decisiones. Cuando alguna jefatura escucha algo inquietante, lo conversa con algunos de sus superiores. Se hace el análisis criterial de si amerita que la organización intervenga o no, se decide y actúa en consecuencia. Eso significa varias opciones: no intervenir y mantenerse alerta al desarrollo de la situación, que el jefe directo resuelva, o escalar la escucha a nivel superiores para que ellos se hagan cargo de la situación dado su mayor nivel decisonal.

Lo relevante es que toda la línea ejecutiva se hace parte de esta escucha organizacional activa, en una actitud de apertura 24 horas al día, siete días a la semana y en cualquier lugar o situación, no solo en el lugar de trabajo. Es llamativo que varias de las mejores empresas para trabajar muestran equipos ejecutivos altamente involucrados con sus empleados, incluso haciéndose parte del análisis y las soluciones fuera de las horas formales de trabajo. La actitud de escucha no tiene horario.

Reiteramos que la escucha está disponible para cualquier contenido: dificultades con los clientes, roces interpersonales entre compañeros, denuncias a las jefaturas, trabas en los procesos operacionales, dificultades familiares de los trabajadores, todo. La lógica es que un trabajador con malestar, estrés y dificultades no está en las condiciones que la organización requiere para que despliegue sus fortalezas y tenga un buen vivir organizacional.

La actitud de escucha organizacional permanente no significa que la institución se haga cargo de todas las dificultades. En los casos de dificultades personales (separación, consumo de drogas, endeudamiento, enfermedad, problemas con los

hijos, etc.) no es responsabilidad de la empresa resolver dichas dificultades. El apoyo se expresa de dos modos: escuchando la dificultad personal y poniendo las redes de apoyo del equipo y la empresa al servicio de la persona para que pueda encontrar caminos de resolución.

La matriz de escucha organizacional opera con velocidad y contingentemente a los hechos. Las comunicaciones telefónicas, por mail o *whatsapp* son frecuentes e intensivas, y permiten decidir con prontitud. La escucha organizacional es una cuestión de actitud de los directivos, que es modelada y exigida a las jefaturas.

Práctica 14: Cafecito

Este léxico local da cuenta de un artefacto organizacional de alta efectividad. Significa que cualquier trabajador le puede pedir a su jefe directo y a cualquier jefatura, incluido el gerente general, un espacio de confidencialidad para compartir algo relevante para la organización, el equipo o la persona. Se subentiende que es un tema de alta significación y que necesita la escucha empática del directivo.

Exige madurez de quienes participan del "cafecito", especialmente de la jefatura, quien debe mantener la confidencialidad de la información y a la vez encontrar caminos viables para resolver alguna situación conflictiva.

El cafecito es un mecanismo de la matriz de escucha organizacional. Su mérito es que organizacionalmente está permitido, legitimado y validado que se puede llegar a hablar incluso con el gerente general, sin tener consecuencias, tras el interés superior de la organización. Permite a los directivos modelar el liderazgo firme y cercano, aprendiendo a acoger y escuchar, a decir que no fundadamente o a resolver la situación planteada y escuchada. Nuevamente, es una cuestión de actitud de jefaturas y directivos.

Práctica 15: Cafeterías con pizarras

Lo primero es poder disponer de una cafetería en el lugar de trabajo. Esa inversión refleja la disposición de la organización para favorecer el descanso y un cierto nivel de disfrute y distracción durante la jornada laboral. Es un alto estándar de condiciones de trabajo.

La cafetería invita a compartir, al momento de la pausa en el trabajo, y qué mejor que hacerlo en interacción con otros. Se estimulan las conversaciones, los encuentros, el humor y el fortalecimiento de las relaciones con los otros. Algunas organizaciones cobran por los productos de la cafetería y otras los disponibilizan gratuitamente. Si son gratuitos se refleja con mayor profundidad la intención de ofrecer un espacio asegurado por la organización.

Ubicar pizarras en las cafeterías es una idea derivada de los estudios de innovación. Se comprobó que cuando existen pizarras o mesas con cubiertas blancas sobre las que se puede escribir con plumones, las personas usan esos espacios para hacer dibujos o gráficos que representen lo que están diciendo. Lo interesante es que en ese espacio informal de compartir surgen nuevas ideas o ideas de mejoramiento para el trabajo, como un pequeño laboratorio de innovación.

Práctica 16: Tutor para los contratados

Si bien los procesos de inducción son útiles para entregar información sobre la organización, sus procesos y reglas, no construyen vínculos. Asignar un tutor interno para cada persona contratada permite a la organización asegurar el proceso de socialización organizacional y permitirle al nuevo trabajador la posibilidad de crear un vínculo cercano con otra persona y su red de relaciones.

La tutoría dura entre uno y dos meses, y tiene el objetivo de que el tutor resuelva las preguntas del contratado, realizando la socialización informal, acercándola a los lineamientos organizacionales. Si no se asigna un tutor, la socialización ocurrirá de igual manera pues la persona necesita conocer, saber y aprender los códigos culturales de conducta, lo que se puede y no se puede hacer, las estructuras informales de poder, lo más valorado y lo más censurado, y los criterios de decisión de los directivos. Si no es el tutor, siempre alguien se acercará al trabajador nuevo y lo socializará. Se abre el riesgo de contrasocialización o socialización por personas molestas con la empresa, perdiendo la capitalización de la alta permeabilidad al aprendizaje propia de los primeros meses de trabajo.

Práctica 17: Promoción de la red de apoyo ante dificultades límite

Ante dificultades personales límites (por ejemplo, daños por terremoto, enfermedad grave, necesidad de trasplante de órgano, muerte múltiple de familiares, suicidio de un familiar) la organización invita a sus trabajadores a movilizar sus redes de apoyo y ofrecerlas al servicio del empleado afectado. No es la organización la que se hace cargo de resolver el problema, aunque facilita condiciones si alguien requiere tiempo de trabajo para ayudar a la persona en problemas o algún recurso menor. El juicio de "límite" de la dificultad es subjetivo y está dado por lo infrecuente del suceso o por la devastación emocional de la persona.

Se desprende que el afectado vive el apoyo como un sostén emocional significativo y como un acto inesperado, fuera de las obligaciones organizacionales, por consideración hacia su persona. Ello fortalece las relaciones con los cercanos, fomenta la gratitud, ancla el compromiso organizacional y dispone a la ayuda recíproca.

Práctica 18: Evaluación ascendente de la jefatura

A casi ningún jefe le gusta que sus dependientes lo evalúen. Algunos levantan dificultades, se sienten amenazados y boicotean la evaluación. Cuando la organización establece la práctica de evaluación ascendente, fuerza a las jefaturas a escuchar sobre su comportamiento, a dejar ese pequeño ego de autoridad y a movilizarse hacia un proceso de desarrollo profesional y personal para evolucionar de jefe a líder.

Si bien en algunas empresas la evaluación ascendente es anónima y los resultados se entregan como promedios del equipo, aquí nos referimos a la evaluación ascendente cara a cara, donde se valide que el juicio del colaborador es una percepción legítima, digna de ser conversada y al servicio del mejoramiento del jefe.

La aceptación de la evaluación por parte de la jefatura y la conversación valiente sobre fortalezas y áreas deficitarias a mejorar es lo que hace real la relación entre supervisor y supervisado. Como cualquier conversación honesta y respetuosa, al inicio molesta y duele, aunque una vez cerrada suele contribuir a aumentar las emociones positivas, fortalecer la confianza y estrechar la relación interpersonal. Transitado este camino relacional de autenticidad y juicios fundados, frecuentemente se desarrolla la disposición para la retroalimentación bidireccional permanente, entendida como la buena intención de dar *feedback* para el mejoramiento del otro en su trabajo.

Práctica 19: Equipos de trabajo interfuncionales

Una dificultad frecuente en las organizaciones es la impermeabilidad con la que trabajan algunas gerencias o áreas. Se habla de silos o compartimientos estancos. Frecuentemente tiene que ver con malas relaciones entre los directivos máximos de las áreas, que permea a los empleados subalternos.

Usualmente las gerencias de operaciones se llevan mal con las comerciales, las de finanzas con recursos humanos, las áreas comerciales, de *marketing* y diseño de productos con ventas, y las áreas de tecnología se llevan mal con todos. Ello produce atmósferas poco gratas, tensiones interpersonales frecuentes, mal clima laboral e ineffectividad organizacional por descoordinaciones de procesos, postergaciones de toma de decisiones o lentitud en la ejecución de tareas.

Una excelente práctica para romper silos, favorecer el conocimiento e intercambio entre los empleados, potenciar las relaciones confiables y aumentar la coordinación organizacional es formar equipos de trabajo interfuncionales tras un objetivo organizacional transversal.

La estrategia organizacional bien diseñada siempre implica proyectos de desarrollo que van más allá de áreas específicas y siguen la lógica de la transversalidad y la sostenibilidad. Conformar un grupo de tarea con personas de diferentes áreas funcionales es una práctica que ha mostrado altos niveles de efectividad para proyectos estratégicos que requieren innovación y desarrollo.

El buen funcionamiento de estos equipos interfuncionales requiere que esté acotado su objetivo, el plazo, el tiempo de trabajo semanal que demandará a los participantes (con la consiguiente autorización del gerente del área para dejar la función habitual por las horas requeridas por el grupo de tarea) y un líder de equipo claramente definido.

Como es esperable algún grado de tensión u obstaculización por parte de ejecutivos que se lleven mal o consideren el grupo de tarea como una amenaza a su parcela de poder, es el gerente general quien interviene para mostrar el objetivo estratégico de orden superior a las gerencias en disputa y tensiona para la resolución de conflictos interpersonales que entorpecen la efectividad organizacional.

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
AMBIENTE Y RELACIONES DE TRABAJO	Trato igualitario		Accesibilidad y conversación directa, más allá del conducto regular Consideración por aspectos personales, más allá de lo laboral
	Ambiente laboral: clima	Generación de ambientes de confianza	Mantener tasa de positividad vs. negatividad Premio a los equipos con mejores climas laborales
	Buen jefe	Flexibilidad administrativa	Prioridad para permisos Prioridad para elección de vacaciones Autorizar día o días de descanso, con goce de sueldo Cambio de horario según necesidades personales o familiares
		Delegación de responsabilidades claves	Delegar y empoderar pública y formalmente a trabajadores destacados
		Reconocimiento al trabajo bien hecho	Reemplazo del jefe u otro cargo Felicitación verbal y pública por desempeño excelente. Premio mejores trabajadores Felicitación contingente y puntual ante una acción destacada Encuentro de camaradería por resultados específicos Valor económico canjeable en especies Viajes para trabajador y acompañante
	Calidad de vida	Programa de flexibilidad laboral Elección de actividades de desarrollo personal	Horarios flexibles según criterios corporativos Cofinanciamiento de actividades de desarrollo personal
		Integración de la familia al trabajo	Visita de familiares a instalaciones de la empresa Fiesta de Navidad y entrega de regalos a hijos de trabajadores.
		Apoyo a actividades extralaborales	Apoyo a actividades deportivas y culturales
		Flexibilidad en la vestimenta	

Cuadro 12: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Ambiente y Relaciones de Trabajo".

Práctica 20: Incentivo no monetario asociado a ambiente y relaciones de trabajo

En 2008 publicamos el artículo “Satisfacción total en el trabajo” (Fernández, 2008), basado en incentivos monetarios y no monetarios para la satisfacción de los trabajadores. Varias de las conclusiones de ese escrito son pertinentes como prácticas promotoras de bienestar subjetivo, por lo que son incluidas en adelante en aquella dimensión con la que tiene mayor ajuste, no obstante existe superposición con otras dimensiones, pues fue diseñado basándose en constructos teóricos menos evolucionados que los actuales.

PRÁCTICAS DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL
Diálogo apreciativo de desempeño
Tiempo flexible, horario diferido y días disponibles
Teletrabajo
Beneficios para padres y madres que trabajan
Capacitación para el autocuidado
Promoción de actividad física y comida saludable
Incentivo no monetario asociado a oportunidades de desarrollo

Práctica 21: Diálogo apreciativo de desempeño

Una de las mejores maneras de favorecer el desarrollo de competencias y la aplicación de las fortalezas personales en el trabajo es realizar un diálogo apreciativo de desempeño con el trabajador. Aunque parezca evidente, se trata de un diálogo,

una conversación bidireccional donde ambos hablan y escuchan para construir un espacio relacional de mutuo beneficio. Es lo opuesto a una entrega monológica de un reporte vertical, sin escucha y donde el trabajador se siente notificado de lo mal o bien que lo hace.

El diálogo apreciativo busca relevar y potenciar las fortalezas de la persona y buscar mejores caminos para ser aplicadas en el trabajo, en pro del despliegue de las posibilidades del trabajador y para beneficio organizacional por un mejoramiento del desempeño.

Compartimos una “Pauta para conducir un diálogo apreciativo del desempeño”, dirigido a las jefaturas, que hemos desarrollado a partir de la asesoría a decenas de empresas en sus procesos de evaluación del desempeño (en el futuro se nombrará como apreciación del desempeño).

1. Cuento con un inventario de evidencia que permita fundamentar suficientemente los juicios que se entreguen en el diálogo de desempeño.

2. Prepare con anticipación la retroalimentación: ¿qué voy a decir?, ¿cómo lo voy a decir? Pensar cómo enfrentar los distintos escenarios según cómo vaya reaccionando la persona que escucha la retroalimentación.

3. Defina los objetivos de la retroalimentación: ¿para qué estoy entregando este *feedback*?, ¿qué quiero lograr?, ¿qué es lo esencial que tiene que llevarse la otra persona?

4. Prepárese emocionalmente para entregar retroalimentación: centramiento, horizontalidad, escucha, disposición a las necesidades del otro, enfoque múltiple.

5. Genere un contexto adecuado: atmósfera emocional apreciativa y un lugar apropiado, privado y sin interrupciones. Apague el celular. Comente los objetivos de la conversación ¿para qué es el diálogo de desempeño? No dé nada por obvio o por conocido.

6. Explique que el *feedback* no es un juicio a la identidad,

sino una retroalimentación de comportamientos en contextos específicos.

7. Comience con los aspectos apreciativos de la retroalimentación: lo bueno, positivo, lo rescatable, destacable, diferenciador, los recursos y fortalezas. Haga un esfuerzo especial por identificar aquellas fortalezas del trabajador que él no ve ni aplica en el trabajo. Ahí existe un gran potencial de desarrollo y mejoramiento de competencias.

8. Dé la retroalimentación negativa, con especial énfasis en proveer el inventario de evidencia. Es importante cerrar el paso anterior para no contaminar lo positivo con lo negativo y para que se puedan distinguir con claridad ambos aspectos.

9. Defina, concuerde y dialogue los aspectos a mejorar.

10. Haga un chequeo perceptivo: chequear que la persona “escuchó lo que queríamos decir” y preguntar si le hace sentido. Atender las necesidades del otro (contención, mayor detalle, fundamentación de juicios, etc.) Es el espacio para aclarar dudas y construir nuevas posibilidades.

11. Cierre apreciativamente: ¿qué nuevas oportunidades se te abren?, ¿qué pequeños cambios quiere introducir la persona para producir un resultado diferente?

12. Genere compromisos y acuerdos recíprocos de mejoramiento del desempeño: qué hará el trabajador para potenciarse y qué condiciones facilitará usted para favorecer y acompañar el desarrollo de competencias.

Práctica 22: Tiempo flexible

Tiempo flexible es dar la posibilidad de elegir el horario de ingreso a la organización para ajustarlo a las necesidades personales de los trabajadores. Está condicionado a asegurar la continuidad operacional del trabajo y es fácilmente aplicable a horarios administrativos y difícilmente aplicable a faenas y locales comerciales.

Es una práctica valorada por los trabajadores pues permite generar espacios de bienestar para la vida personal, ya sea ajustando los horarios por un bebé o el ingreso de los hijos al colegio, para evitar la congestión, para usar mejor el tiempo por las mañanas o tardes, para hacer actividades que no se podrían hacer con un horario fijo. Es decir, posiciona el desarrollo personal como un factor relevante de la vida organizacional.

Este beneficio provee autonomía y libertad horaria, reduce la sensación de estar prisionero de un tiempo rígido, fortalece la autoeficacia de saber que cumpliré mis responsabilidades de trabajo en la jornada elegida, transmite confianza organizacional respecto de las propias capacidades y aumenta el compromiso.

Práctica 23: Teletrabajo

Teletrabajo es trabajar desde un lugar diferente al que se tiene físicamente en la organización. Se puede trabajar desde la casa, una cafetería, otra región o país. Se fundamenta en la confianza de la ejecución de las responsabilidades y en la madurez autónoma de las personas, por lo que es aplicable a quienes muestren esa actitud vital y no a quienes presentan características más infantiles de buscar resquicios para esquivar el trabajo.

Es propio de empresas con casas matrices en un país y en cargos con responsabilidades que van más allá de una región o país, no obstante se ha ido extendiendo a profesionales que muestran excelentes resultados, buenas relaciones y talento.

El teletrabajo aumenta la autoeficacia, revela la confianza organizacional, genera alto compromiso con las responsabilidades y los resultados, promueve el involucramiento en la labor y amplifica la importancia de los momentos de relaciones confiables cara a cara con los compañeros de trabajo.

Tiene el riesgo de desafección, dificultades para encontrar pertenencia o pérdida de identidad organizacional. Por lo mismo, el teletrabajo no debe aplicarse a la totalidad de la jornada de trabajo sino que a los días necesarios para balancear autonomía y pertenencia, es decir, uno o dos días por semana.

Práctica 24: Beneficios para padres y madres que trabajan

Una de las mayores dificultades de las mujeres es poder conciliar su progreso profesional y su desarrollo como madres. Las jornadas de trabajo no están diseñadas para favorecer dicha integración y son escasas las organizaciones que conciben la media jornada como parte de su diseño organizacional.

Los beneficios para madres y padres que trabajan son diferentes prácticas que buscan favorecer la maternidad y paternidad. Dentro de los beneficios destacados se encuentran la flexibilización de la jornada completa; cargos diseñados para ser cumplidos en media jornada; la no valoración organizacional de trabajar más allá de los horarios establecidos; buscar los reemplazos y coberturas temporales por maternidad que faciliten un ejercicio de la lactancia y el cuidado de los hijos menores, sin culpa ni consecuencias posteriores; seguros de salud con cobertura especial a la maternidad; acceso a salas cuna y jardines infantiles; posibilidad de que el padre cuide al hijo, y una remuneración igual entre mujeres y hombres que ocupen el mismo cargo. La equidad de género es parte de las prácticas de felicidad organizacional.

Estos beneficios, junto a los de tiempo flexible y teletrabajo, han sido parte de los programas de conciliación vida-trabajo que fueron los primeros en implementarse hace diez años en lógica de calidad de vida y promoción del bienestar subjetivo.

Las certificaciones de empresas familiarmente responsables y las premiaciones de las "mejores empresas para padres y madres

que trabajan" permiten poner atención pública sobre el tema y desarrollar formas organizacionales y beneficios que favorezcan la integración trabajo y familia (en cualquiera de sus composiciones: tradicional, reconstituida, hetero y homoparental).

Práctica 25: Capacitación para el autocuidado

Como explicamos en el capítulo 4, invertir en el desarrollo personal de los colaboradores se basa en entender que la percepción de bienestar subjetivo es unificada y sistémica. Me siento bien, mal o ni bien ni mal, en un juicio existencial completo, no parcializado. No se puede pretender promover bienestar organizacional si en otros dominios de la vida la persona está asolada por problemas que convierten su vivir en un malestar permanente. Si una persona está satisfecha con su vida en términos generales, ello se desplegará en el trabajo.

La capacitación para el autocuidado busca entregar herramientas de gestión personal y familiar. Los criterios de elección de qué temas incluir en este entrenamiento son dos: aquellos que promueven bienestar sociofamiliar y los que son potencialmente generadores de estrés vital.

Con estos criterios, los temas frecuentes que se ofrecen a los trabajadores en organizaciones pro bienestar integral son talleres de autocuidado, cursos de autogestión emocional, de manejo de conflictos familiares y de pareja, formación de hijos adolescentes, talleres de meditación, yoga o gimnasia activa en el trabajo, cursos de manejo de finanzas personales, de alimentación saludable o prevención del abuso de alcohol y drogas.

La percepción de los trabajadores por esta preocupación organizacional es de auténtico interés por su bienestar. Genera gratitud, compromiso y deseos de mantener las actividades de capacitación, aumentando las emociones positivas respecto de la organización.

Práctica 26: Promoción de actividad física y comida saludable

Dentro de las actividades individuales que producen felicidad, las organizaciones pueden promover activamente el desarrollo de actividad física y comida saludable en el trabajo. La correlación entre estos factores con la salud y el bienestar general es asombrosa. Reduce significativamente la presencia de enfermedades como diabetes, hipertensión, ataques cardíacos o infartos cerebrales. Combate el envejecimiento y aumenta la energía diaria. El sedentarismo es uno de los factores que más personas mata en el mundo y en el trabajo podemos ayudar con la invitación a llevar hábitos saludables.

Basta con capacitar en los beneficios de subir y bajar escaleras, aprender una rutina de movimiento para una pausa activa en el trabajo, educar en ejercicios antiestrés (respiración consciente, *mindfulness*), ofrecer breves espacios para yoga, bioenergética o meditación, promover la caminata de 30 o 40 minutos para llegar al trabajo (cuando sea viable), generar beneficios de copago para gimnasios u otras prácticas deportivas o proveer estacionamiento para bicicletas.

Algunas organizaciones que dan alimentación a sus trabajadores en casinos o colaciones durante la jornada deben incluir más frutas y verduras en las raciones y reducir las grasas y azúcares, balanceándolo con el reclamo y la percepción potencial de insatisfacción de los comensales (usualmente en faenas mineras e industriales).

La promoción de la actividad física y la alimentación saludable requiere presencia permanente en los medios de comunicación interna, pues es el tipo de información que la mayoría conoce y no ejecuta, por lo que la recordación es un impulso para el aprendizaje.

Práctica 27: Incentivo no monetario asociado a oportunidades de desarrollo

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Oportunidades de carrera	Promociones internas	Igualdad de oportunidad de postulación a concursos para promociones
	Desarrollo de competencias	Líneas de desarrollo <i>Task force</i> multidisciplinaria de proyectos desafiantes Oportunidades de aprendizaje integrado Representar a la organización en ferias y congresos Apoyo a estudios conducentes a títulos o posgrados Participación en formulación de Plan de Desarrollo Individual	Posibilidad de postulación a diferentes líneas de desarrollo Participación en <i>task force</i> Pasantías de desarrollo en otras áreas Asistencia a ferias y congresos Visitas de trabajo a otras divisiones, filiales o sucursales Visitas de <i>benchmarking</i> a otras empresas Efectuar una ponencia en ferias o congresos Copago solidario del valor de la carrera Préstamo preferencial para pago de estudios Flexibilidad horaria
	Capacitación.	Detección consensuada de necesidades Capacitación de primer nivel	Participación en definir objetivos y actividades de formación Asistencia a un curso anual de interés del trabajador Asistencia a cursos de primer nivel, en el país o el extranjero

Cuadro 13: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Oportunidades de desarrollo". Fuente: Fernández, 2008.



Práctica 28: Contrato psicológico *engaged* o de alto involucramiento.

El contrato psicológico es la resultante de la negociación de expectativas entre organización y trabajador cuando se le contrata. No tiene que ver con la habitual negociación de remuneración, beneficios ni condiciones de trabajo. Es la negociación emocional luego de la cual el trabajador se sentirá más cercano o lejano de esta nueva compañía y hará una predicción de cumplimiento de las promesas y compromisos que se le hace al ingreso.

Al inicio de la relación laboral, preguntar por las expectativas de la persona, indagar en sus necesidades de capacitación y desarrollo, y escuchar sus deseos, imágenes y sueños de futuro abren la puerta al involucramiento afectivo con la organización.

Si además de escuchar sus expectativas, el representante organizacional comunica encarnadamente el sentido de la organización, describe las características reales y positivas de la cultura, hace un conjunto de compromisos viables de cumplir y traza caminos posibles de desarrollo según su desempeño,

está cumpliendo las características de un “contrato de trabajo” psicológico y emocional, de vibración completamente personal y ajustada a la realidad de trabajo. No queda por escrito, aunque sí queda inscrito en la afectividad y memoria de la persona que ingresa.

La efectividad del contrato psicológico deriva del balance proyectado respecto del cumplimiento recíproco de derechos y deberes entre organización y trabajador. Si cumplió las características antes descritas, el trabajador inicia con un pie de involucramiento, apertura y sentido. *Engaged*. Si no se cumple con lo señalado, se pierde una excelente oportunidad de socialización, involucramiento y transmisión de los principales códigos culturales de la organización.

Práctica 29: Rediseño del cargo

“Los trabajadores pueden cambiar el diseño de sus puestos de trabajo eligiendo las tareas, negociando el contenido de su trabajo y asignando significado a sus puestos de trabajo. Este proceso en el cual los empleados modifican e influyen en sus puestos de trabajo se ha denominado *job crafting*. Se define como los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Los cambios físicos se refieren a alteraciones en la forma, el alcance o el número de tareas de trabajo, mientras que los cambios cognitivos se refieren a diversificaciones en cómo se percibe el trabajo. Cambiar los límites de las relaciones significa que los individuos tienen facultades para decidir con quiénes interactúan mientras realizan el trabajo” (Bakker et al., 2012, pp. 69).

Los focos del *job crafting* son promover la autonomía, capitalizar las fortalezas personales, ajustar la relación demandas-fortalezas en el puesto de trabajo y reducir los riesgos psicosociales.

Esta práctica significa un acuerdo entre supervisor y supervisado para rediseñar físicamente el lugar de trabajo y, especialmente, el alcance de las responsabilidades y funciones del mismo. Sigue la lógica de adaptar el cargo a las fortalezas del trabajador y así generar una mayor contribución con más bienestar subjetivo.

Las organizaciones se están moviendo progresivamente a la personalización y la flexibilidad. Tal como hay jornadas flexibles, beneficios customizados, sistemas de compensación diferenciados para grupos de trabajadores, rediseñar el puesto de trabajo para amplificar el uso de fortalezas y reducir las exigencias y demandas percibidas es una actividad sencilla y a la mano, que depende de la voluntad de la jefatura y el acuerdo con el trabajador.

Práctica 30: Pasantías y reubicaciones

Una práctica organizacional originalmente diseñada para el desarrollo de competencias son las pasantías y reubicaciones. La pasantía permite acceder a nuevos conocimientos y buenas prácticas de trabajo en otras áreas de la compañía o en empresas relacionadas con clientes, proveedores y otras empresas del mismo conglomerado empresarial.

Las reubicaciones siguen la misma lógica del *job crafting*. Ubicar al trabajador donde mejor capitalice sus fortalezas y donde se puede generar mejor aprendizaje para incrementar las competencias menos desarrolladas, esenciales para el despliegue futuro en la carrera profesional dentro de la organización.

Pasantías y reubicaciones incrementan el involucramiento y compromiso pues son una clara señal de interés de la organización por el desarrollo profesional del trabajador y su capacidad de crear valor.

Práctica 31: Auditorías de *engagement*

La auditoría de *engagement* (Salanova y Schaufeli, 2009) es la evaluación de un experto externo a la organización para medir los niveles de involucramiento, compromiso, bienestar y motivación, y compararlos con estándares de otras muestras relevantes, proponiendo un plan de acción para el mejoramiento del involucramiento de los trabajadores, desde estrategias generales hasta prácticas específicas. Es realizado por universidades y consultoras.

Las auditorías de *engagement* son una retroalimentación poderosa para la organización y las jefaturas, pues permiten tomar acciones correctivas contingentemente. Se recomienda efectuar las mediciones periódicamente para darle seguimiento a la evolución del *engagement*. Recordemos que este es una de las características claves de los empleados saludables, aquellos que mediante su alto desempeño empujan la calidad de servicio, la excelencia operacional y las ventas.

Práctica 32: Desarrollo de carrera explícito

Un factor que produce alta motivación e involucramiento en el trabajo es saber que sostener un alto desempeño permitirá crecer dentro de la organización hacia cargos de mayor responsabilidad, influencia, poder de decisión y remuneración.

El modo de canalizar esta posibilidad es diseñando un mapa estratégico de desarrollo de carrera en función de las competencias fundamentales asociadas a los grupos de cargos claves en la organización. Se busca relacionar puestos decisivos, con competencias esenciales y personas claves para la sostenibilidad organizacional. No estamos hablando de la tradicional carrera funcionaria, estrictamente vertical y ascendente por la línea funcional, más asociada a anti-

güedad y permanencia en los cargos que a meritocracia de desempeño.

El mapa estratégico de desarrollo de carrera incluye opciones verticales y horizontales en el movimiento de puestos. Su uso es esencial para las decisiones de promoción y un mapa a chequear cada vez que se quiere contratar a algún externo, pues un factor cultural de motivación organizacional es priorizar los concursos internos por sobre las contrataciones externas, tal como mostraron Collins y Porras (1996).

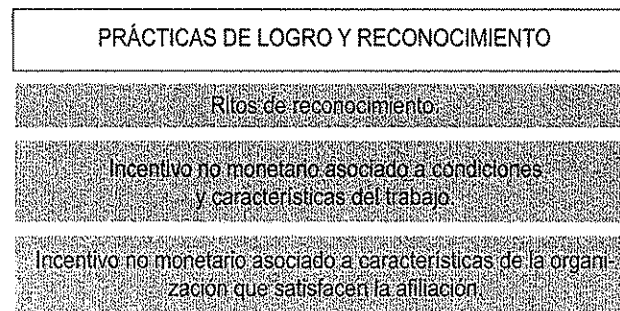
Práctica 33: Programas de talentos

Ser parte de un programa de desarrollo de talentos es una poderosa señal de consideración presente y futura de la organización para los trabajadores seleccionados, que aumenta significativamente la seguridad personal, la autoeficacia y el involucramiento. Tiene el reverso de la posible desmotivación para quienes no fueron elegidos para dicho programa y está en discusión cuán pública tiene que ser la comunicación de esta estrategia por los efectos segregadores de la misma.

Se asume que "los talentos" demuestran un conjunto de competencias presentes y un potencial de desarrollo mayor que la mayoría de los trabajadores en aquellas fortalezas que la organización estima son las mejores predictoras de agregación de valor futuro para la compañía. Sigue la lógica de preparar personas claves con competencias esenciales para futuros cargos decisivos. Resulta esencial contar con un buen instrumental de medición del potencial, un constructo ambiguo y difícil de medir (Jacques, 2006).

Mientras más precisas sean las escalas de competencias usadas para definir los talentos y se cuente con buenos instrumentos de evaluación de las mismas, más acertada será la elección del grupo de talentosos. Resulta interesante analizar

organizacionalmente cómo moderar la posible sobreexpectativa egocéntrica en las personas involucradas en este tipo de nombramientos, que podría romper la horizontalidad relacional a la base del enfoque de felicidad organizacional.



Práctica 34: Ritos de reconocimiento

Pocas prácticas producen mayor orgullo, motivación e involucramiento que ser premiado públicamente por un logro personal o grupal en un rito de reconocimiento. La complejidad de estas premiaciones es que en muchas ocasiones los criterios usados para reconocer a los trabajadores se basan en pautas competitivas y no colaborativas. Por ejemplo, el mejor ejecutivo de ventas o el mejor empleado de la empresa.

Las maneras de reducir este impacto competitivo son tres: (1) premiar equipos en vez de personas, (2) generar variadas categorías de reconocimiento para destacar a un grupo relevante de personas y (3) otorgar premios elegidos por los propios pares de trabajo (el mejor compañero, el más comprometido, el que mejor representa los valores de la organización, el más apoyador).

No olvidemos que el reconocimiento a un par significativo produce una emoción y orgullo vicario que prácticamente

suprime la interpretación competitiva. Prima la alegría por el compañero más que no haberlo recibido personalmente.

Los ritos de reconocimiento profundizan su significación cuando tienen importancia capital para la organización, cuentan con la activa presencia de todos los directivos, incluyen a los familiares, son fotografiados y grabados para el recuerdo y son difundidos por los medios de comunicación interna.

Práctica 35: Incentivo no monetario asociado a condiciones y características del trabajo

La naturaleza misma del propio trabajo, su sentido y contribución son elementos que generan alto compromiso y buen desempeño. Es necesario promover la vinculación con la propia labor y el orgullo por las responsabilidades específicas del cargo. Generar autonomía en el trabajo, en el sentido de que los resultados dependan directamente de mis comportamientos, resulta esencial para el *engagement* con quehacer personal en el trabajo.

Práctica 36: Incentivo no monetario asociado a características de la organización que satisfacen la afiliación

Uno de los factores mejor evaluados por los trabajadores de las mejores empresas para trabajar es el orgullo organizacional. Es foco de la gestión de felicidad promover una alta vinculación emocional con la empresa, la construcción de un lazo afectivo que opere como el fondo emocional y de satisfacción de las necesidades personales que haga a los trabajadores elegir su organización. La afiliación es la vinculación voluntaria y emocional con la institución.

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	Impacto de la propia contribución	Sistema de Gestión del Desempeño	Feedback periódico Evaluación de 360° Entrevista de <i>feedback</i> Carta de felicitación a la carpeta personal por desempeño meritório Premio anual al desempeño individual sobresaliente, por área
		Beneficios para personas de desempeño sobresaliente	Días extras de vacaciones Entradas para espectáculos deportivos y artísticos
		Evaluación del cumplimiento de objetivos individuales	Premio público a los trabajadores más eficaces en el logro de metas
		Ritos de reconocimiento	Premio por área a quienes mejor encarnen los valores organizacionales Regalos por cumplimiento de metas Comidas de reconocimiento al equipo de trabajo
	Naturaleza del trabajo	Concursos de innovación	Fondos concursables de innovación por equipos naturales Premio a las mejores ideas innovadoras sobre un tema particular Difusión de las mejores ideas innovadoras
		Acuerdos de enriquecimiento y rediseño del trabajo	Acordar un cargo más desafiante en responsabilidades y alcance
		Autonomía de trabajo	Felicitación verbal por cumplimiento de objetivos
	Ubicación geográfica	Matriz de autoridad sobre decisiones	
		Oportunidades de movilidad hacia ubicación preferida	
	Flexibilidad horaria	Acuerdos de flexibilidad para diferentes grupos	
		Elección de horarios de entrada y salida, dentro de rango acordado	

Cuadro 14: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Condiciones y características del trabajo". Fuente: Fernández, 2008.

Componente	Dimensiones	Prácticas de incentivo no monetario	Herramientas de incentivo no monetario
Características de la organización que satisfacen la afiliación	Prestigio de la empresa	Difusión de logros y reconocimientos públicos	Difusión del reconocimiento como buen lugar para trabajar Difusión del reconocimiento como empresa más admirada Difusión del reconocimiento por liderazgo nacional e internacional Difusión del reconocimiento por rentabilidad y eficiencia Difusión del reconocimiento por agregación de valor
	Reputación de división o equipo		Reconocimientos públicos
	Título y nivel del cargo		Ubicación en categorías y roles de mayor estatus
			Nombre del cargo con alta valoración interna y externa
		Estabilidad laboral	

Cuadro 15: Prácticas y herramientas de incentivo no monetario para el componente "Características de la organización que satisfacen la afiliación". Fuente: Fernández, 2008.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO FIRME Y CERCANO

Formación y desarrollo de los líderes

Acompañamiento a los líderes

Herramientas para el ejercicio del liderazgo firme y cercano:

- Construir sentido.
- Crear conexión.
- Invitar a participar.
- Sustener Conversaciones Valientes.
- Afrontar apreciativamente los conflictos.
- Acompañar.
- Reconocer.

Práctica 37: Formación y desarrollo de los líderes

Consolidar una cultura organizacional firme y cercana deriva del ejemplo y modelamiento de los directivos. Como profundizó Carolyn Taylor (2006), es este comportamiento sistemático y cotidiano el que construye una cultura del ejemplo que invita a la imitación y la internalización de esta forma de liderazgo en las jefaturas de una compañía. Ninguna declaración o capacitación vale más que el aprendizaje observacional de las conductas de los directivos. El pensamiento extendido de los trabajadores es "si ellos llegaron arriba es porque se comportaron de la forma en que hoy lo hacen. Si quiero desarrollarme debo imitarlos".

La conciencia de modelamiento, la ponderación en el comportamiento de los líderes y el aprendizaje de conductas y prácticas firmes y cercanas es objeto de entrenamiento, es decir, se puede desarrollar intencionada y deliberadamente con el requisito insoslayable de la voluntad de la jefatura. No nos

referimos a cualquier liderazgo sino al firme y cercano descrito en el capítulo 4.

Mi experiencia en la formación sostenida (por más de tres años en una misma organización) de más de mil jefaturas muestra que la secuencia progresiva de desarrollo del liderazgo es (1) formación, (2) desarrollo y (3) acompañamiento.

La formación del liderazgo firme y cercano es diseñada, articulada, coordinada y monitoreada por la gerencia de personas. Se ejecuta mediante cursos y talleres orientados a entregar las principales distinciones de este tipo de liderazgo, a nivel conceptual. Esta mirada se opone al liderazgo clásico que la mayoría de las jefaturas aprendió a través de sus modelos de rol y sus años de experiencia en sistemas tradiciones de administración de personal, por lo que la formación de liderazgo tiene el gran objetivo de desinstalar el paradigma postindustrial de jefatura e invitar a la adquisición de las creencias y perspectivas antropológicas y relacionales que conlleva la felicidad organizacional.

Esta formación inicial requiere tres niveles de aprendizaje: liderazgo personal, liderazgo relacional y liderazgo organizacional. Si bien las organizaciones quieren que sus jefaturas aprendan rápidamente herramientas de liderazgo firme y cercano, la evidencia indica que se requiere un período reflexivo a nivel de creencias para que se asiente el nuevo paradigma. Formación conceptual, análisis crítico y reflexión. ¿Qué sentido tiene aprender y aplicar una herramienta sin convicción ni completa comprensión? Se corre el riesgo de quemar una herramienta y destruir algo de la credibilidad de liderazgo de la jefatura.

La mayoría de las jefaturas duda de este tipo de liderazgo pues no es lo previamente conocido ni lo que los ha llevado a sus posiciones de autoridad. Se ingresa a un período de aprendizaje que implica probar, evaluar y, especialmente, chequear en cuanto dirigido qué hacen mis jefes. En la consistencia y

coherencia de los jefes de la jefatura se juega la credibilidad de la instalación cultural del liderazgo firme y cercano.

La segunda etapa es el desarrollo. Usualmente es un segundo ciclo de liderazgo, generalmente un año después, orientado a entregar metodologías y herramientas prácticas de liderazgo firme y cercano. Se pasa a la etapa instrumental y de aplicación práctica. En este período es clave medir el impacto de este nuevo estilo mediante los estudios de clima o los instrumentos que la organización utilice.

Práctica 38: Acompañamiento a los líderes

La tercera etapa es el acompañamiento a los líderes. Se trata de crear instancias confidenciales con los objetivos de analizar las dificultades de comportamiento y los errores que cometen los jefes, resolver las discrepancias conceptuales con este tipo de liderazgo, compartir herramientas de liderazgo, y estimular el desarrollo emocional del líder.

Ya no se hace con capacitación sino con *mentoring*, *coaching* grupal o *coaching* individual. Se trata de estar disponible para hacer de contraparte reflexiva ante las dificultades prácticas y cotidianas de los jefes para llevar adelante el liderazgo firme y cercano.

La dificultad más común es la imposibilidad de actuar conductas firmes y cercanas al mismo tiempo. Lo habitual es aprender el repertorio firme, luego el repertorio cercano y aplicarlos en momentos diferentes, como si hubiese que elegir ante una disyuntiva. La integración de ambos comportamiento requiere autoobservación, conciencia, evaluación de la efectividad del comportamiento, prueba de conductas, trabajo y tiempo.

En organizaciones que tienen alta valoración del clima laboral se produce una paradoja. Se deja de tener un comportamiento firme y exigente pues se mal entiende como opuesto

a las atmósferas positivas, por lo que desbalancea el comportamiento hacia la cercanía y no hacia la firmeza. Ocurre el efecto perverso de la evaluación de clima. En la medición la jefatura no quiere aparecer mal evaluada, por lo que relaja la exigencia de resultados.

La paradoja es que eso podrá mejorar el clima, la cercanía y la cohesión grupal, pero desbalancea gravemente la efectividad organizacional al perder foco en la estrategia y en las correcciones necesarias para una adecuada ejecución de procesos. Recordemos que efectividad organizacional es la excelencia balanceada y simultánea de estrategia de negocios, ejecución de procesos y una buena gestión de personas y clima. Tiene poca utilidad y sostenibilidad la excelencia en uno o dos aspectos sin el desarrollo de los restantes.

Una recomendación para las organizaciones que quieran avanzar decididamente en el acompañamiento de los líderes es incorporar la función de “jefe de liderazgo” como cargo o responsabilidad de un cargo, dependiente de la gerencia de personas. En la práctica es un ejecutivo de servicio, con alta presencia en terreno, disponible para todas las jefaturas de la organización. Es el experto que podrá ayudarles metodológicamente con conocimientos avanzados de liderazgo y asesoría personal ante problemas cotidianos. Cumple un rol central en la matriz de escucha organizacional dado su frecuente contacto con los líderes.

Práctica 39: Herramientas para el ejercicio del liderazgo firme y cercano

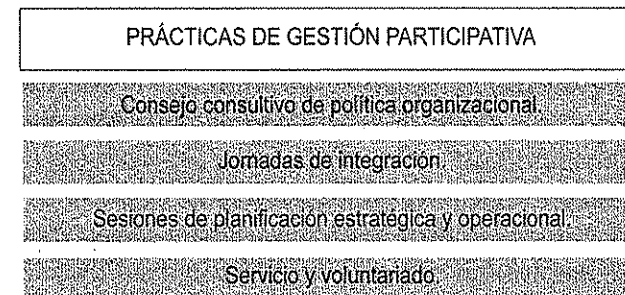
Las prácticas 37 y 38 son estrategias corporativas de felicidad organizacional. Esta práctica mira desde la perspectiva de los jefes: cuáles son las herramientas que más les ayudarán a construir liderazgo firme y cercano con su gente. Las herramientas

en cuestión son una elección arbitraria del autor respecto de aquellas que operan como diferenciadores respecto de un jefe promedio y que se han observado como efectivas en la práctica en distintos tipos de organizaciones. No se alude a los aspectos basales e higiénicos del liderazgo, como por ejemplo definir objetivos, fijar roles y responsabilidades, controlar los indicadores de gestión o establecer acciones correctivas.

Las herramientas para el ejercicio del liderazgo firme y cercano son las siguientes (se indica la referencia para profundizar en aquellos conceptos que no se ha explicado previamente):

- Construir sentido.
- Escuchar empáticamente y generar conexión.
- Invitar a participar.
- Sostener conversaciones valientes (metodología de Scott, 2004).
- Afrontar apreciativamente los conflictos (metodología de Fried Schnitman, 2011).
- Acompañar.
- Reconocer.

Son estas herramientas las que deben constituir parte de los contenidos centrales del programa de capacitación y desarrollo de líderes, en su fase dos de metodologías y herramientas.



Práctica 40: Consejo consultivo de política organizacional

Es una instancia impulsada por la organización donde el gerente de personas y representantes elegidos por los trabajadores se reúnen cada tres o cuatro meses para analizar las propuestas de cambio y mejoramiento que la organización quiere hacer a las políticas y procedimientos organizacionales que afectan directamente a las personas.

Los representantes de los trabajadores son de todas las áreas, regiones y niveles jerárquicos de una empresa y son elegidos por sus compañeros de trabajo. Es una instancia diferente a los sindicatos u otras agrupaciones de trabajadores.

El rol del consejo es consultivo, resguardando y aclarando que la toma de decisiones se conserva en la dirección de la organización. No es co gestión. Permite el mejoramiento, validación, socialización e inclusión del mayor número de puntos de vistas al momento de llevar adelante una decisión que impacte en la mayoría o todos los colaboradores de una organización. También es una excelente instancia de escucha organizacional y de análisis de los resultados de clima organizacional.

Es una práctica intensiva en gastos de pasajes, alojamiento y tiempo de los participantes y el gerente de personas, y en ocasiones del gerente general, que da cuenta de la convicción de los directivos respecto de la centralidad de la participación de los trabajadores en los principales ejes estratégicos de la organización. También refleja el convencimiento ejecutivo sobre la relevancia del diálogo franco, directo y respetuoso, y la co construcción de alternativas y posibilidades ante temas de compleja resolución.

Promueve relaciones confiables, credibilidad en los liderazgos, compromiso organizacional y asentamiento de la cultura colaborativa.

Práctica 41: Jornadas de integración

Son los espacios periódicos que organizan las compañías para compartir con los trabajadores los resultados del período precedente y los planes para el período posterior, así como para generar instancias de participación, celebración y reconocimiento que fomenten la integración de las personas y equipos.

La idea es incluir a la totalidad de los trabajadores. Como ello no siempre es posible, será necesario dividir por faenas, regiones o zonas geográficas. No se recomienda separar por áreas funcionales pues se pierde el efecto de integración.

Es clave el diseño de la agenda, la participación de cada uno de integrantes del comité directivo en la conducción de las diferentes actividades de la jornada de integración y la producción de la actividad como un evento. Igualar la calidad de los eventos internos al estándar de los organizados para clientes es una interesante señal de la valoración equivalente que se le da a ambos grupos.

Práctica 42: Sesiones de planificación estratégica y operacional

Es la realización anual de una sesión de planificación estratégica y una sesión de despliegue de los planes operacionales, por unidades de negocios y con el equipo de líderes.

La sesión de planificación estratégica es necesario realizarla al inicio del proceso de planificación para indagar, levantar y escuchar todas las ideas que nutrirán la planificación de la gerencia o unidad de negocios. Permite la participación, la escucha activa y la conversación en función de las metas del año siguiente. Es poco frecuente que las organizaciones distinguan y realicen esta reunión. Frecuentemente se realiza la reunión de comunicación de lo decidido por el comité directivo.

La sesión de despliegue de los planes operacionales implica compartir con los trabajadores los detalles sobre cómo bajar y ejecutar el plan estratégico. Es una instancia de participación relevante para escuchar las inquietudes, dudas y recomendaciones de los empleados para facilitar el cumplimiento operacional de lo planificado. Tiene alto foco de ejecución y de detalles prácticos, ya que en concreto define el cómo se hará.

Estas mismas sesiones de trabajo es necesario realizarlas con el equipo de líderes (gerentes, subgerentes y jefaturas) para poner foco en las coordinaciones transversales e interáreas que son necesarias para asegurar la ejecución del plan estratégico, y posicionar los proyectos estratégicos transversales y los equipos interfuncionales responsables de su desarrollo. La sesión de planificación estratégica con los líderes se hace posteriormente a la realizada con los trabajadores y la sesión de despliegue operacional se realiza previamente a la sesión general.

Práctica 43: Servicio y voluntariado

El servicio y voluntario alude a la promoción de actividades de ayuda y cuidado hacia otras personas o comunidades. La organización debe decidir el nivel de su intervención: si facilitar que grupos de trabajadores se autoorganicen tras iniciativas individuales o si generar proyectos de servicio como parte de la estrategia organizacional.

Si ocurre lo último, es recomendable que el contenido del servicio y voluntariado se dirija hacia los clientes de la organización. Las actividades de servicio también pueden realizarse con compañeros de trabajo en dificultades límites.

Recomendamos la institucionalización de las acciones de servicio y voluntariado, pues opera como un acto de agrade-

miento a la vida por lo recibido y un acto de entrega y generosidad para compartir el bienestar que se vive. Es una buena forma de darle coherencia “hacia afuera” a las prácticas de felicidad organizacional y es usado por varias compañías como parte de sus planes de responsabilidad social y relación con la comunidad.



Dado el rol articulador de la gerencia de felicidad, muchas de las prácticas que ya hemos comentado requieren de intervención en el diseño, planificación, organización y ejecución de las mismas. Por ejemplo, matriz de escucha organizacional, ceremonias de reconocimiento, ritos de celebración, consejo consultivo de política organizacional, formación sostenida en liderazgo firme y cercano, diseño de una estructura de acompañamiento para los líderes, elaboración de la política de derechos en el lugar de trabajo, comunicación interna activa y apreciativa, talleres de autocuidado y jornadas de integración, entre otras.

A continuación nos concentramos en aquellas prácticas que dan cuenta de procesos específicos de gestión de personas aún no descritos.

Práctica 44: Gerencia de conversaciones

En línea con la matriz de escucha organizacional, el gerente de personas y los empleados de dicha gerencia están especialmente llamados, por su rol organizacional, a articular conversaciones activas en indagación y escucha empática. El tiempo del gerente de personas debe estar destinado en al menos un 70% a dialogar y generar conversaciones entre grupos y personas que requieren hacerlo.

Opera como un facilitador de encuentros y diálogos, tejiendo redes de conectividad sobre los que se cimentan las relaciones confiables. Tiene la difícil tarea de encarnar y modelar los comportamientos propios del bienestar y la felicidad organizacional, con una alta exigencia de autogestión, innovación y madurez personal.

El gerente de personas es la principal “oreja” organizacional, quien identifica y detecta aquellos incidentes y dificultades que ponen en cuestión la cultura de felicidad organizacional y de las cuales será necesario hacerse cargo para intervenir y afrontar los problemas emergentes.

Aquellas situaciones en las que no tenga autoridad para resolver, su responsabilidad es conversarlo con el gerente general o el comité directivo para tomar una postura y decisión colectiva.

Práctica 45: Medición de bienestar y felicidad

La felicidad organizacional no está medida en los ítems de las encuestas de clima, imponiendo una evolución a los construc-

tos e instrumentos de medición. La medición del bienestar subjetivo y la felicidad será la versión 2.0 de los estudios de clima.

La clave está en diseñar ítems que den buena cuenta del bienestar subjetivo, incluyendo las dimensiones del Modelo de Felicidad Organizacional. En la sección “Medición de Felicidad Organizacional”, al finalizar este capítulo, se profundizará en este tema.

Práctica 46: Selección de personal colegiada y con nuevos instrumentos

Una de las prácticas más extendidas dentro de las empresas estudiadas fue contar con un sistema de selección de personal más completo y con participación de más actores que los tradicionales.

La nueva práctica es una selección colegiada pues busca la opinión consensuada de diferentes entrevistadores: el jefe directo, un grupo de compañeros de trabajo, el gerente del área, un gerente de algún área diferente y, para algunos cargos específicos, algún cliente. El proceso incluye todas estas entrevistas para garantizar el ajuste cultural de la persona a la organización, además de los habituales criterios de ajuste al perfil del cargo y a la oferta de trabajo.

Es tal la certeza de que la cultura organizacional, en general, y la de felicidad organizacional, en particular, son los activos sostenibles e inimitables de largo plazo de la organización que se invierte bastante tiempo en entrevistar para acertar con una buena selección. La frase “lo que selección no hace, capacitación no arregla” se refiere a que existe un grupo de competencias difícilmente desarrollables y que se deben pesquisar al momento de la evaluación psicolaboral y la selección (según Spencer y Spencer (1993) son la autoconfianza, autoeficacia,

compromiso organizacional, seguridad en sí mismo, autocontrol, manejo del fracaso y flexibilidad).

La evaluación de los candidatos en el proceso de selección debe incluir instrumentos validados por los estudios de psicología positiva, al menos el UWES de *engagement*, el PsyCap de capital psicológico positivo y el VIA de fortalezas personales.

Práctica 47: Prácticas de compensaciones equitativas, competitivas y conocidas

La percepción de felicidad en el trabajo, derivada de las estrategias de felicidad organizacional, tiene un punto álgido en el juicio de los trabajadores sobre la justicia y ecuanimidad de los criterios para promociones de personal y pago de remuneraciones. Alude a la transparencia organizacional.

Respecto de las compensaciones es imprescindible que las políticas y procedimientos de diseño y pago de compensaciones sean transparentes y conocidas por todos los trabajadores. Si por cualquier razón los directivos consideran que los trabajadores no están preparados para recibir esa información, es una señal inequívoca de que la organización no está madura para implantar estrategias de felicidad organizacional.

Las principales prácticas de compensaciones pro bienestar son las siguientes:

- Estructura de remuneraciones que garantice equidad interna (asegurada mediante un sistema conocido y participativo de evaluación de cargos) y competitividad externa (asegurada mediante encuestas de remuneraciones externas a la organización, con una muestra comparativa conocida y verdaderamente equivalente, y una política conocida del posicionamiento porcentual en relación al mercado comparativo).

- Matriz de mérito para los aumentos de remuneraciones.
- Beneficios personalizados y flexibles tras la lógica de salario emocional.

- Inclusión de los indicadores de felicidad organizacional en los sistemas de incentivos de directivos y jefaturas, de modo de entregar una señal clara y seria de la centralidad del tema para la estrategia de la organización.

Práctica 48: Prácticas de justicia organizacional

Se refiere a contar con procesos y procedimientos claros para administrar y resolver temas sensibles para los trabajadores como las promociones internas, las reubicaciones, los casos de acoso laboral, las prácticas antisindicales, el abuso de poder, las apelaciones a las evaluaciones de desempeño, discrepancias con el nivel de evaluación del cargo, inequidad de compensaciones, discrecionalidad en despidos o incumplimiento de compromisos contractuales.

La política de derechos en el lugar de trabajo, descrita en las prácticas de relaciones confiables, es una excelente forma de abordar anticipadamente los criterios para resolver con justicia estos temas potencialmente conflictivos. Opera como una suerte de código legal para organización y trabajadores, por sobre los mínimos de la legislación laboral de cada país.

Práctica 49: Layout de oficinas, señalética y aseguramiento de infraestructura de trabajo

Un rol higiénico, a ratos invisible y pocas veces asumido con claridad por la gerencia de personas, es diseñar condiciones de trabajo y asegurar la infraestructura que promuevan el bienestar físico y emocional de los trabajadores.

Respecto de las oficinas es básico contar con los metros cuadrados mínimos por trabajador, además de espacios luminosos, con temperatura adecuada, exentos de ruidos molestos, sin contaminación y con las condiciones de infraestructura

requeridas (escritorio, computador, materiales de oficina o lo que se requiera). Si bien podría parecer básico e innecesario decir esto, en muchas organizaciones se trabaja bajo los mínimos, lo que es fuente segura de malestar, estrés, neuroticismo, desafección emocional y bajo desempeño.

Dentro de las condiciones de trabajo se incluye la vestimenta adecuada para la función, elementos de protección personal, baños en faenas transitorias, camarines y duchas en industrias con sistemas de turnos, y elementos para enfrentar accidentes (por ejemplo, extintores, mangueras de incendios, camillas, botiquín de primeros auxilios, ambulancia).

Ya hemos dicho que estos factores de condiciones de trabajo no aportan a la percepción de bienestar, pero su ausencia es un intenso generador de malestar.

El diseño creativo de señalética en faenas, oficinas y baños contribuye a un ambiente positivo. Creatividad en los mensajes y el uso de colores e imágenes, así como su reemplazo periódico, transmite mensajes de alegría y optimismo, incluso para recordar el cumplimiento de algunas normas. Ejemplo de ello son las iniciativas de oficinas y hospitales optimistas en España.

Práctica 50: Certificaciones y rankings

La realización de certificaciones y las auditorías para participar en rankings públicos ayudan a la organización a mejorar sus procesos y estándares de felicidad organizacional. Más allá del uso público de esa información, el significativo mejoramiento de la calidad de los procesos de gestión de personas que impulsan estas iniciativas y el aumento del orgullo organizacional por dichos reconocimientos justifican seguir estas prácticas.

Las certificaciones más conocidas son la de Empresa Familiarmente Responsable y de Conciliación Familia-Trabajo. Los rankings son *Great Place to Work* y el de Madres y Padres que trabajan.

Al finalizar la descripción de estas 50 prácticas de felicidad organizacional es necesario puntualizar que una práctica aislada tiene escaso efecto en el incremento del bienestar subjetivo. No hay que caer en el activismo de organizar una práctica tras otra. Se busca el diseño e implementación de un sistema integrado y coherente de prácticas que deriven de una estrategia corporativa de gestión de felicidad organizacional, sostenida en el tiempo. Solo así la organización y sus trabajadores podrán gozar de los efectos del bienestar subjetivo derivados de la felicidad organizacional y acercarse al florecimiento y la vida plena en el trabajo.

Medición de la felicidad organizacional

Como vimos, son variadas las prácticas promotoras de felicidad organizacional. No todas ellas cuentan con indicadores de medición. A continuación presentamos un cuadro con algunas prácticas e indicadores de felicidad organizacional.

Cada organización deberá construir su propio sistema de medición de felicidad organizacional de acuerdo a las dimensiones y variables que defina como parte de su modelo de felicidad y de las estrategias que implemente.

Además de buscar nuevos indicadores, algunas de las métricas que hoy existen en gestión de personas adquieren una nueva dimensión una vez que se pone a la felicidad de las personas en el centro de la estrategia organizacional y se rediseña el sentido de varios procesos de gestión de personas.

Por ejemplo, los indicadores de efectividad en selección de personal seguirán siendo los mismos, no obstante la redefinición del perfil transversal de cargo incluirá varias de las características de las personas, como el alto capital psicológico positivo, por ejemplo, un marcado *engagement* y un alto nivel de fortalezas personales.

Dimensiones del Modelo	Prácticas	Indicadores
Positividad	Diversas prácticas para aumentar positividad y reducir negatividad en el trabajo	Tasa de positividad / negatividad
Sentido del trabajo	Construcción colectiva del sentido compartido	% adhesión al sentido compartido organizacional % adhesión al sentido compartido del equipo
Relaciones confiables	Evaluación ascendente de la jefatura o evaluación 360°	% de confianza en la jefatura % de credibilidad en la jefatura % de horizontalidad de la jefatura % de conectividad del equipo
Desarrollo profesional y personal	Observación del nivel de desempeño del equipo Programa de conciliación trabajo - vida personal	Percepción del nivel de calidad de vida Tasa de licencias médicas por estrés laboral % de desempeño alcanzado % de incremento desde apreciación anterior % de participación voluntaria de los trabajadores % vacantes llenadas por concursos internos Existencia de beneficios para madres y padres Modelo de incentivo que incluya el logro de los indicadores de felicidad en el trabajo
<i>Engagement</i>	Diversas estrategias de gestión participativa	Cuestionario UWES
Logro y reconocimiento	Indicadas previamente en la dimensión Logro y reconocimiento	

Apalancadores de Gestión de Felicidad en el Trabajo	Prácticas	Indicadores
Liderazgo firme y cercano	Programa anual de liderazgo firme y cercano Programa de acompañamiento a líderes Programas de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i>	% de cumplimiento y participación % satisfacción de los líderes con el programa % satisfacción con el desarrollo del propio liderazgo
Gestión participativa	Evaluación ascendente Medición de clima Jornada anual con todos los trabajadores Jornadas regionales o por sucursales, anual Consejo consultivo de política organizacional Reunión colectiva periódica del área o la gerencia Diversos ajustes profelicidad a los sistemas de gestión de personas	Percepción de los colaboradores % satisfacción de los colaboradores % participación y satisfacción % alineamiento organizacional % ideas implementadas por la Administración % participación en el área, en encuesta de clima Encuesta de servicio de la Gerencia de Felicidad

Cuadro 16: Indicadores de felicidad organizacional.

La reciente propuesta del modelo PERMA de Seligman tiene aún en etapa de validación los instrumentos de medición de felicidad organizacional, donde ninguno ha concitado todavía la adhesión unánime de los investigadores.

No obstante lo anterior, recomendamos el cuestionario VIA de Fortalezas Personales de Seligman (<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu>) y el cuestionario de bienestar en el trabajo desarrollado por Rodrigo Saa y Christian Weldt (<http://www.sintonizando.org/pages/register.php>). Sirve para medidas individuales y colectivas del nivel de bienestar subjetivo percibido en el trabajo.

Dos instrumentos que sí cuentan con validación académica internacional son el Q¹² de Gallup y el cuestionario UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*). El Q¹² mide satisfacción en el trabajo y el UWES mide *engagement*. Ambos están disponibles en el libro “El *engagement* en el trabajo”, de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli.

Los dos instrumentos mundialmente validados para medir bienestar son el OLS (*Overall Life Satisfaction index*, o índice de satisfacción total con la vida) y el PWI (*Personal Wellbeing Index*, o índice de bienestar personal). Es interesante conocer la formulación de los ítems de cada uno, pues nos facilita usar la misma estructura para el diseño de ítems propios:

-OLS (*Overall Life Satisfaction index* - Índice de satisfacción total con la vida): En una escala de 0 a 10, donde 0 es “completamente insatisfecho” y el punto central 5 indica un sentimiento neutral, es decir, “ni satisfecho ni insatisfecho”, ¿qué tan satisfecho se encuentra con su vida, considerada en su conjunto?

-PWI (*Personal Wellbeing Index* - Índice de bienestar personal): A continuación encontrará una serie de preguntas, ante las cuales usted debe señalar qué tan satisfecho se encuentra en una escala de 0 a 10, donde 0 es “completamente insatisfecho”, 10 es “completamente satisfecho” y el punto

central 5 indica un sentimiento neutral, es decir, “ni satisfecho ni insatisfecho”. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con ...

1. su nivel de vida?
2. su estado de salud en general?
3. los logros que está alcanzando en su vida?
4. las relaciones personales?
5. lo seguro y protegido que usted se siente?
6. su sentimiento de formar parte de la comunidad en que vive?
7. su seguridad y protección futura?

Mientras no se desarrollen instrumentos validados para medir bienestar y felicidad en el trabajo, la principal recomendación para medir el nivel de felicidad organizacional es modificar las actuales encuestas de clima laboral, actualizando o incluyendo explícitamente los diez ítems que abordan las variables del Modelo de Felicidad Organizacional propuesto en este libro.

Siguiendo la estructura de los ítems del PWI, se puede preguntar:

A continuación encontrará una serie de preguntas, ante las cuales usted debe señalar qué tan satisfecho se encuentra en una escala de 0 a 10, donde 0 es “completamente insatisfecho”, 10 es “completamente satisfecho” y el punto central 5 indica un sentimiento neutral, es decir, “ni satisfecho ni insatisfecho”. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con ...

1. su nivel de felicidad en el trabajo?
2. la positividad en su ambiente de trabajo?
3. la claridad y el cumplimiento del sentido en su organización?
4. la presencia de relaciones confiables?
5. su desarrollo personal y profesional?
6. su involucramiento en el trabajo?
7. el reconocimiento a sus logros por parte de la organización?

8. el liderazgo firme y cercano de su jefe?
9. su participación en la organización?
10. la gerencia de personas como articulador del bienestar organizacional?

La implementación de prácticas de felicidad organizacional marcará el futuro de la gestión de personas en el trabajo, concibiéndolo como un espacio privilegiado para el despliegue de las fortalezas humanas y la contribución social al mundo desde nuestro particular quehacer.

Capítulo 6

Fases de implementación del Modelo de Felicidad Organizacional