

José Luis Silva Munar

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA



RIL editores

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

Este libro fue financiado por la Universidad de Atacama
para el desarrollo cultural, artístico y científico de la
Institución de Educación Superior y la región de Atacama.

JOSÉ LUIS SILVA MUNAR

GESTIÓN ESTRATÉGICA
DE LA FELICIDAD



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA



RiL editores

658.409 Silva Munar, José Luis

S Gestión estratégica de la felicidad / José Luis
Silva Munar. -- Santiago : RIL editores • Univer-
sidad de Atacama editores, 2018.

178 p. ; 23 cm.

ISBN: 978-956-01-0547-9

1 LIDERAZGO. 2 APTITUD DE MANDO. 3. GRUPOS DE
TRABAJO.



GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

Primera edición: abril de 2018

© José Luis Silva Munar, 2018

Registro de Propiedad Intelectual

N° 277.940

© Universidad de Atacama ® editores, 2018

Av. Copayapu 485

Ciudad de Copiapó • Región Atacama

☎ (56) 52 225 5481

www.uda.cl • udaediciones@uda.cl

© RIL® editores, 2018

SEDE SANTIAGO:

Los Leones 2258

CP 7511055 Providencia

Santiago de Chile

☎ (56) 22 22 38 100

ril@rileditores.com • www.rileditores.com

SEDE VALPARAÍSO:

Cochrane 639, of. 92 • Valparaíso

valparaiso@rileditores.com

SEDE ESPAÑA:

europa@rileditores.com • Barcelona

Composición e impresión: RIL® editores

Diseño de portada: Matías González Pereira

Coordinación y gestión editorial Universidad de Atacama: Víctor Munita Fritis

Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN 978-956-01-0547-9

Derechos reservados.

ÍNDICE

RESUMEN.....	11
INSPIRACIÓN Y TENDENCIAS	13
CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN DE LOS INTANGIBLES	21
Importancia de la gestión de personas.....	22
Capital intelectual y felicidad	24
Gestión de las emociones	29
Historias de algunas emociones personales	35
La confianza como una necesidad	41
Una madre porteña	42
El lenguaje y la mágica verdad de las comunicaciones.....	47
CAPÍTULO 2: EL NUEVO LIDERAZGO	
Y EL FRACASO DE LOS TIMADORES	55
Concepto de liderazgo.....	56
Liderazgo tradicional	60
Nuevas tendencias de liderazgo.....	68
El liderazgo trascendente.....	70
CAPÍTULO 3: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD	77
Concepto de felicidad.....	80
Felicidad organizacional.....	85
Gestión estratégica de la felicidad	88
Felicidad y bienestar.....	92

CAPÍTULO 4: VÍNCULOS QUE TRASCIENDEN	101
Desregulaciones que marcan	102
Conceptos de vínculos.....	105
Los vínculos y el compromiso organizacional	111
Culpa de la educación	114
CAPÍTULO 5: PROPUESTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	
DE LA FELICIDAD	117
Modelo de Gestión estratégica de la felicidad.....	117
El amor en la organización.....	119
Mirada futurista del afecto en la organización	124
Detalle del proceso modelo de Gestión estratégica de la felicidad	129
Definiciones de dimensiones del modelo:	136
Inductores facilitadores	156
Modelo plan de la felicidad para generar ambientes de bienestar en una unidad académica	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS INSPIRADORAS	171

*A todas las personas que generan un cambio positivo con
el afán de aportar a una mejor sociedad.
A mi esposa Loretto, a mi hijo Simón y a todos quienes
me han ayudado y acompañado en la vida.*

*Mis sinceros agradecimientos al diseñador gráfico
Rodrigo Cádiz Cabezas*

RESUMEN

A TRAVÉS DE ESTE LIBRO se ha querido reflejar una revisión bibliográfica acerca de la felicidad y su gestión estratégica, con el objetivo de conceptualizar la generación y validación de un modelo de gestión al respecto en una primera instancia, y de presentar una propuesta de modelo que está direccionada a una Unidad académica de una universidad pública. De esta manera, se aterriza la teoría de esta temática, de la cual se ha escrito mucho, pero aún así no existe ningún modelo práctico al respecto.

Se argumentó con la narración de experiencias y literatura, la necesidad urgente de agregar valor a la gestión, puesto que se visualiza una crisis en la toma de decisiones que podría llevar a cualquier organización a un rechazo global. Se plantea entonces, una gestión que cuente con un sentido trascendente y con una fuerte sobrecarga de afecto y confianza, que invite a la fortificación de vínculos, al desarrollo de las personas y a la calidad de las relaciones. Un modelo que insta a considerar al ocio como parte del negocio, a sanar las limitaciones de las personas, y que promueva una comunicación positiva.

De esta manera, se justificó el turbulento cambio que está sufriendo la sociedad, la importancia de las personas en este cambio, sus emociones y la confianza.

Luego se complementa la idea, detallándose lo relevante que es el significado del liderazgo como factor del cambio; tanto el tradicional como las nuevas tendencias.

Así, se va justificando el concepto de felicidad como emoción individual y relacional. De esta forma, se relaciona el concepto de felicidad con la organización, donde hay varios exponentes. Seguidamente, se

hila con la importancia de los vínculos organizacionales, que, obviamente, trasuntará en un compromiso superior de las personas.

Este libro, finaliza con la presentación de los modelos detallados anteriormente, cuyo fin es agregar valor a la gestión tradicional, ya que se avizora un futuro complejo. Queda un desafío en el futuro, para desarrollarlo y poder medirlo. Desafío que puede ser presentado en una próxima edición.

INSPIRACIÓN Y TENDENCIAS

CUANDO ERA UN NIÑO, mi abuelo paterno me contó una gran historia. Me contó que había trabajado por muchos años en la Empresa de Transportes del Estado de Chile ubicada en la ciudad de Valparaíso, de la cual tenía grandes recuerdos. Esos recuerdos, se basaban principalmente en el compromiso que tenían sus compañeros con el trabajo y cómo se apoyaban entre ellos, y por otra parte, en el apoyo de la empresa hacia las familias de los trabajadores. Precisamente, me contaba de cuando la empresa se había recién instalado en Reñaca, en sus inicios (no puedo precisar años. Quizás fue en la década de los setenta). Contaba que al principio no hubo gran inversión en instalaciones, por lo que los trabajadores tuvieron que improvisar algunas duchas muy precarias. De hecho, me detallaba que, mientras tanto un trabajador se jabonaba, el otro funcionario lo mojaba con una manguera instalada como ducha. De esta manera entre todos los compañeros se apoyaban en esta tarea.

Esta historia la contaba con mucho orgullo y emoción, debido a que habían sacado adelante una instalación de la empresa del Estado con mucho esfuerzo y compromiso. Pero bueno... esa empresa ya no existe. La Empresa de Transportes Colectivos del Estado, estuvo activa entre 1953 y 1981, y fue la empresa estatal chilena encargada de los servicios de transporte colectivo urbanos e interurbanos de pasajeros. Tengo entendido que primero, dependió del Ministerio de Economía, posteriormente del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones y finalmente, fue disuelta. Recuerdo que sus instalaciones estaban en la calle Independencia, en Valparaíso, donde guardaban a los trolebuses.

Pero lo que más me llamó la atención siempre de su historia, fue el compromiso y el sentimiento con el cual levantaron la empresa. Para mí, tenía una gran carga de valentía, honor, sentido de solidaridad y honestidad, puesto que, si bien mi abuelo ocupaba un puesto bastante sencillo, pues no tenía grandes estudios, todo apuntaba a que ese servicio de transporte daría solución a los habitantes de su región, particularmente de su ciudad que era Valparaíso. Bueno... para los porteños, esa labor sutilmente aportó por muchos años a nuestra comunidad, aportó a mejorar la calidad de vida en su momento y más destacable aún, no eran un eje contaminante. No obstante, vivo hoy lejos de Valparaíso, no olvidé jamás los trolebuses y ascensores, servicios que alguna vez también fueron parte de ese Estado y que hoy, se ven como una solución para la descontaminación. A esa edad ya creía que esas cosas eran las que trascendían.

Dentro de mi pensamiento de niñez, pensaba en cómo una persona tan sencilla como mi abuelo podía generar algo que aportara a un lugar, que transformara un espacio y que su acción tuviera un efecto en la comunidad. Pero ahora, algo más creo: que probablemente tenían un jefe que logró el compromiso de ellos. A lo mejor, este jefe había tenido un liderazgo especial que trascendía. Esta misma historia hace que aquel hecho trascienda y quede reflejada en este libro. Entonces, hoy me pregunto, ¿Habría sido el líder el que provocaba este compromiso de los trabajadores?, ¿o habría sido que los propios trabajadores de antaño traían una fuerte carga de compromiso innato, por la importancia que le asignaban a su trabajo? ¿Habría sido porque la empresa era más comprometida con sus trabajadores, por lo tanto, había algo recíproco de entrega? ¿Y, por qué se habrá generado ese vínculo con el compañero?

Las características del trabajo eran incipientes, con un inicio paupérrimo, pero a mi abuelo siempre lo veía llegar feliz a la casa.

Lo mismo pasó con mi padre en mayo de 1996, cuando me enteré de que había muerto en un accidente de trabajo en altamar, precisamente cerca de China. Siendo «hombre de mar» la mayor parte de su vida, embarcado en un barco griego llamado Golden Prince, es que pasó lo más extremo que puede pasar en un trabajo:

la muerte. Cuando llegó el informe del Capitán del Golden Prince por fax, a través de una agencia marítima que nos prestó ayuda, nos enteramos que había tres oficiales trabajando en alta mar cerca de China, en los lastres del barco, revisando y arreglando cañerías como acción de mantención. Resulta que mi padre estaba en cubierta. En un momento, ve que uno de los oficiales, sale en estado casi agónico pidiendo ayuda, pues había una fuga de gas que había provocado la muerte de un compañero. Mi padre, al enterarse que en la maniobra de mantención, estaba también un guatemalteco amigo de él, se incorporó sin pensar en las consecuencias, con el único fin de rescatarlo. Finalmente, fallece con otros cuatro compañeros de distintas nacionalidades. Esa es una historia de un porteño de la cual muchos se enteraron en Valparaíso. Una historia que trascendió. Siempre entendí que el vínculo fue mayor con su compañero más que cualquier cosa.

Cuando pienso en él y pienso en lo que debe haber pensado en ese momento de tanta urgencia, obviamente, llego a la conclusión de que no pensó en mí, no pensó en mis hermanos, ni en mis abuelos, ni en su Valparaíso, ni en su patria. Creo que en lo único que pensó fue en su compañero de trabajo, en el vínculo que tenía con él y en que sabía que lo estaba esperando su familia en Guatemala. Ya no me acuerdo el nombre de ese amigo, pero es una historia anónima que ha trascendido en el tiempo y que quisiera que trascendiera en este libro.

Después de contar con tales sublimes ejemplos en mi vida, es demasiado irrisorio tener experiencias con líderes que generan una gestión paupérrima, que velan por sus intereses particulares más que por los colectivos, que mienten, que abusan de su poder, que maltratan, que no saben casi nada...

Cuando he leído a teóricos relacionados con el liderazgo trascendente, han mencionado estudios que se han hecho en la guerra. Obviamente, en la guerra hay historias que trascienden. De hecho, en casos muy puntuales cuando soldados han generado tanto vínculo con sus compañeros, se ha demostrado que en casos muy extremos y donde había que dar la vida producto de un combate, el soldado

era capaz de dar su vida por su compañero, y eso era más fuerte que la patria o su familia. El vínculo es muy fuerte. El liderazgo de Arturo Prat en el abordaje: que pese a su título, a su difícil situación económica y a las súplicas de su mujer, Prat se rehusó a dejar la Marina para ejercer como abogado, aduciendo: «No poseo ambiciones de lucro, ni los honores ni la gloria me atraen, pues creo que puedo servir a mi patria de algún otro modo».

A través de los años, siempre valoré esta y otras historias que arraigué fuertemente. Y no solo las de mi abuelo. Han sido muchas. Vivencias interesantes fueron las que viví cuando estudié en la universidad o cuando comencé mi vida laboral.

Han pasado años ya desde que terminé mis estudios superiores. Puedo aducir que a los profesores que más recuerdo son aquellos que sobrepasaron el programa académico al cual estaban sometidos pasar en clases. Son los profesores que proyectaban características muy especiales de entrega hacia el alumnado, que comúnmente se quedaban hasta más allá de la hora atendiendo dudas, los que nos contaban historias mágicas para motivarnos a sacar la carrera, los que nos enseñaban a reflexionar, los que reflejaban un estado de conciencia superior que, en definitiva, se traspasaba en mágicos momentos en el aula hacia el alumnado. Lo mismo sentí con el profesor Miguel Espinoza, profesor del Liceo Eduardo de la Barra de Valparaíso, liceo donde estudié mi enseñanza media. Hoy, puedo decir que su manera de enseñar trascendió barreras y que aún, en algunas reuniones, se habla de él. Muchos quisieran volver a escuchar sus consejos, sus poesías, sus sutiles retos y cuando nos enviaba a la biblioteca para buscar el significado de alguna palabra compleja.

En mi vida laboral, no puedo dejar de mencionar un caso muy especial que viví en Viña del Mar cuando trabajé en un colegio durante seis años aproximadamente. Mis labores comenzaban muy temprano (siete y media de la mañana). Siempre me llamó la atención ver a un asistente municipal que barría la calle donde se encontraba tal colegio con una energía sorprendente. Comúnmente, yo miraba para ambas esquinas de la calle para ver si alguien lo supervisaba, pero nunca vi a nadie. El hombre barría la calle como nadie, sin que

nadie lo controlara. Para mí, ese hombre tiene características poco comunes, donde su responsabilidad y su compromiso con el trabajo, lo obligaba a realizar éticamente su trabajo y a responder, sin ser reprimido o supervisado o controlado.

No es menor el caso del empresario Sr. Fernando Arredondo que tenía una empresa que generaba envases y cuya oficina estaba en Viña del Mar. No olvidaré jamás su bondad cuando trabajé en una empresa de muebles y él constantemente me compraba. Y después cuando trabajé en una empresa de seguros, también me compró para apoyarme. Siempre quedé con la duda si realmente los necesitaba, pero la verdad es que invirtió gran cantidad de dinero para aquello. Ese tipo de liderazgo siempre me llamó la atención y es una muestra de grandes personas. Esta historia se la cuento siempre a mi hijo, pues existen también en Chile, buenos empresarios.

Como ya ha pasado el tiempo y veo las cosas de otra forma, podríamos decir que hoy este tipo de actos, son actos sorprendentes, de gente distinta, de gente que lidera y que su gestión definitivamente, ha trascendido. Creo que hoy, técnicamente hablaríamos de un liderazgo trascendente que puede ser conceptualizado como el liderazgo que inspira y se compromete con sus seguidores, que es dinámico y que alcanza una vinculación ética con su equipo de trabajo, logrando que estos interactúen con su líder por motivaciones de todo tipo incluyendo las trascendentes. El liderazgo trascendente se basa en propósitos institucionales compartidos y en el apoyo de los miembros de la institución; requiere una estructura administrativa y académica descentralizada que motive intelectualmente a tener un mejor desempeño profesional y que promueva una cultura de colaboración (Bustos *et al*, 2016).

Algunos teóricos aducen que el liderazgo es clave en la generación de ambientes de bienestar. Cuando Jiménez y Moyano (2008) citan a Edwards & Rothbard (2000), plantean que el bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Se ha entendido que esta puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y

el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo.

He compartido la idea de que los trabajadores pasan muchas horas con otras personas que fueron criadas de distintas maneras, que se le inculcó valores diferentes, que tienen ideales complejos, que cada uno tiene su propia historia personal, que algunos fueron criados con muchos hermanos y primos, que otros fueron criados en forma muy sola, o grupos de personas que fueron criados de manera egoísta, que nunca compartieron, que nunca jugaron con otros niños, en fin. Esa es la diversidad que se debe ser capaz de liderar.

Sin perjuicio de todas estas diferencias, se debe lograr comprometer a las personas, motivarlas, convertir algo negativo en algo positivo, lograr resultados y lo que propone este libro: lograr que se vinculen o que compartan valores comunes.

Cuando se habla de la generación de vínculos no se está hablando de una única relación o de una relación perfecta de las personas dentro de una organización. Hay muchos motivos para vincularnos como es la vinculación contractual a través de la remuneración, el vínculo emocional a través de las personas o a un colectivo, vínculo a una misión, a una empresa, a una forma de hacer las cosas, a la generación de determinadas transformaciones, a la posibilidad de participar en un proyecto conjunto, entre otras.

Hace algún tiempo atrás iba escuchando las noticias con mi hijo en el auto. En la radio, habían hablado acerca de un cura pedófilo que ya no recuerdo su nombre y después de eso, hablaron acerca de la corrupción en la FIFA cuando se habían identificado algunos dirigentes que habían recibido dineros para que un país determinado fuera sede del próximo mundial. Mi hijo de quince años al escuchar esto, me dice: «Papá, pero que está pasando?... En quién debo confiar entonces?». No sabía que decir, pero lo primero que se me vino a la cabeza fue decirle: «Confíe en su papá, en su mamá, en sus abuelas». Creo que esto es el centro. Eso nos decían cuando éramos niños. La familia en primer lugar. Lo que estoy proponiendo, es que el trabajo también puede serlo, un lugar con ambientes de

confianza, con personas que gestionan el afecto, que se apoyan, que son incorruptibles, que son humanas, que son verdaderas, honestas...

El compromiso organizacional es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a esa institución en particular, tal como lo denomina Arciniega (2002) (citado por Ríos *et al*, 2010).

Obviamente, que estos conceptos van apuntando hacia el logro de los pilares del Desarrollo Organizacional como son: la productividad, la baja en el ausentismo, baja en la rotación y en mejorar la satisfacción en el trabajo.

Esto, trasuntará en los resultados financieros por añadidura. Son muchas las investigaciones que apuntan hacia esta relación, que será fundamentada más adelante en el desarrollo del libro.

Este libro, genera que pongamos en discusión temas como son la felicidad y otras emociones, el honor, los vínculos, el bienestar, los actos que trascienden, la confianza, la importancia de los líderes, entre otros. Demoré cuatro años aproximadamente. El tiempo era escaso, no obstante, seguía escribiendo muchas veces en la noche muy tarde, los sábados o los domingos. El arte y la música en particular, para mí han sido un sostén en todo momento e incluso en los momentos que escribía este libro. Me han ayudado consistentemente en mi felicidad. Es por esta razón que incorporo distintas canciones y expresiones de arte durante el desarrollo del libro.

La felicidad es una temática que está fuertemente empoderándose en nuestra sociedad, debido a fuertes cambios del entorno. Así ha quedado demostrado de acuerdo a los cambios demográficos que está viviendo el mundo laboral, en el informe de la organización mundial de la salud: Chile cuenta lamentablemente con un casi 20% de depresión (OMS, 2016), el 26% del nivel de licencias producto de problemas psiquiátricos, el Mobbing, los casos de corrupción que viven nuestras instituciones, la sensación de soledad, de desencuentro, entre otras variables. Esto, también me ha motivado a aportar en esta área que es hoy muy incipiente, para hacer las cosas de forma distinta en la organización.

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN DE LOS INTANGIBLES

Me dijeron «no te compro» por no tener en la frente el panflete combatiente de la vanguardia vigente. Yo vengo del mismo barrio y tuve que ser bien valiente pa' alejarme de mi gente y cantarle mi verdad.

Nada peor, nada peor que andar así buscando nada en todas partes. De vendedor, de vendedor, no me fue bien y renuncié y ahora canto lo que siento, lo que veo, lo que lucho y no le miento ni a papá. Y es mi ofrenda cotidiana, libertad en un mundo donde mentir es contraseña para todo yo te canto mi verdad...

El Paisano, *Fabricante de canciones.*

LA DINÁMICA ECONÓMICA ya no es la misma que la del siglo pasado. Ya no son los edificios ni los terrenos lo más importante. La tecnología ha cambiado el mundo, los procesos son más complejos, hay demasiada información. Hoy, se puede crear una empresa en forma virtual y generar un nivel de venta sin tener una oficina. Hoy, se habla de la organización inteligente, de diferenciarse, de innovación dinámica y continua, de sustentabilidad. Este cambio, no tiene precedente en la historia de la humanidad. El mejor ejemplo de este cambio es Uber, cuya empresa se ha empoderado fuertemente en el mercado, siendo una empresa de transporte, pero no teniendo ningún automóvil.

Hoy, se habla de la importancia de los activos intangibles, de las ventajas competitivas inimitables, de la importancia de la creatividad, entre otras cosas.

A pesar de estos cambios, cuántas veces hemos visto a algunos «líderes» que se resisten a entender este cambio, y andan preocupados

como prioridad máxima, de la mantención de los equipos computacionales, de los edificios y de la maquinaria como pilar fundamental. Esto, con sesgos enfermizos hacia lo cuanto-frénico, dibujando gráficas, generando curvas, fórmulas matemáticas, velando por los terrenos, vigilando las depreciaciones producto del desgaste de los activos, monitoreando el Excel con datos de ingresos y costos, entre otras. Yo creo que son aportes a la gestión, pero primero deben estar las personas. Para qué hablar respecto a encontrarse en el camino con líderes que no lo son, que envidian, que priman sus intereses particulares, que mienten, que no involucran a los subordinados, que no motivan, que roban, que despiden sin piedad, que se coluden o que se corrompen.

¿Cuántas veces hemos visto a líderes que se les ha olvidado lo más importante? Las personas, sus familias, sus amigos, la naturaleza, la piedad, la empatía, la compasión... el amor.

Lo he visto muchas veces. Es irrisorio ver cómo en algunas empresas, cuando se echa a perder un computador todos corren para arreglarlo rápida y casi instantáneamente. Pero cuando se ha enfermado un trabajador, el trato es casi salvaje. He hablado con algunos trabajadores que han llegado al extremo de llamarlo a la casa para que asista a trabajar a pesar de que había presentado licencia.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

El rol de las personas es crucial y así lo han reflejado variables investigaciones. Las personas son las que producen, las que generan elementos diferenciadores, las que crean, las que innovan, las que imaginan, las que piensan, los portadores de la conciencia, los que se comunican, las que generan el cambio. Como escuché alguna vez... «Todos los caminos conducen al hombre»...

Es por esta razón que, considero extremadamente inteligente retener la fuga de talento. Tejada, ya en el año 2003, publicaba un artículo donde expresaba desde una perspectiva organizacional que, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes,

eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la Gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado en la Dirección, en la toma de decisiones y la gestión, es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio.

De acuerdo a mi perspectiva, las gerencias que no se alinean a esta postura deberían estar fuera. Y dentro deberían estar los talentos, pues ya está comprobado que esta es la solución para generar elementos diferenciadores y rentabilidad, pues no me quiero desviar de esa variable: la generación de ventajas competitivas y la rentabilidad.

Muchos autores se han referido respecto a la gestión de personas y muchos han aludido al hecho de que esta trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales. La gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación.

Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige; el primero como fuente de talentos y la segunda, como capacidad de soporte. Esto, expresado por Calderón y otros cuando ha citado a Barney y Wright (1998), Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997) y Jiménez y Sanz (2005).

Calderón (2010) cita a Studdard y Darby (2008) y aduce que están ocurriendo cambios generados en el contexto empresarial y social, y que estos están generando fuertes modificaciones en la concepción de la gestión humana y sus prácticas, tales como:

1. El Desarrollo del Capital Humano: como componente del capital intelectual conformado por los talentos del saber, saber hacer y querer hacer. Y que ayudan a la organización a

- hacerla más competitiva (el autor cita a Marvel y Lumpkin 2007, Shrader y Siegel, 2007).
2. La gestión del cambio: un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada. Esto, para tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (el autor, citando a Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).
 3. Construcción de capital social: esto, debido a las modificaciones en legislación laboral, desajustes en el mercado laboral y decisiones empresariales que desestabilizan en el trabajo, que han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con sus instituciones, con sus efectos en la calidad de vida, pero también en la productividad y el rendimiento.
 4. Profesionalización de procesos de gestión humana: la teoría de recursos y capacidades —que es una propuesta conceptual reciente— establece que no basta con tener recursos valiosos, escasos y relativamente insustituibles (Calderón *et al*, 2010).

Salas y otros (2013) por su parte, cuando citan a Barney (1991), aducen que el enfoque de las capacidades dinámicas —la cual parte de la Teoría de Recursos y Capacidades— se fundamenta en que las organizaciones pueden obtener rentas económicas superiores como consecuencia de poseer ventajas competitivas sostenibles gracias a que cuentan con recursos valiosos, inimitables y no sustituibles. Aportando al sentido de este libro, se podría complementar diciendo que crear empleados felices podría aportar una importante capacidad dinámica a la organización, lo que dejo en el tapete para futuras investigaciones.

CAPITAL INTELECTUAL Y FELICIDAD

La teoría de los recursos y las capacidades, ya la había conocido hace muchos años atrás, cuando estudié mi carrera de pregrado. En ese entonces, con un compañero de curso se nos ocurrió hacer una

tesis de valoración de capital intelectual para una sociedad anónima, cuyo fin era incorporar el tema en la academia y entre los alumnos. Tuvimos cierto problema de resistencia con algunos profesores, pues era un tema muy poco conocido para la época. No obstante, nos permitieron desarrollarlo. La idea era realizar un estudio en una empresa sociedad anónima abierta, pues como cotizaba acciones en la bolsa de valores, considerábamos que la empresa tenía un valor contable de la acción (valor que podría dar de la división entre patrimonio y el número de acciones) y el valor bursátil de esta. Por lo tanto, pensábamos que un elemento relevante de esa diferencia, era el Capital Intelectual. Así lo habían ya fundamentado otros investigadores de la época.

La idea del estudio fue valorizar ciertas dimensiones de Capital intelectual como son el Capital intelectual Humano, estructural y relacional. Estas dimensiones e indicadores fueron basados en un estudio de Devece, Palacios y Garrigós (2002) que se denominaba «Un estudio Delphi para la medición del Capital Intelectual en la empresa» de la Universidad Jaume I de Castellón de España.

Esa tesis nos sirvió para titularnos y generó algo de interés en la época. La temática la seguí perfeccionando. De hecho, con el tiempo publiqué algunos artículos de investigación relativos a esta temática. Conceptos que son muy interesantes si miramos que el valor total de la empresa está compuesto por patrimonio tangible y los activos intangibles. Perfectamente, si cruzamos estas dos dimensiones con el aspecto financiero, podríamos decir que el Capital intelectual son todos los activos intangibles que agregan valor a los estados financieros, pero no están reflejados contablemente, pues no se pueden valorizar.

Edvinsson y Malone (1997) describen que Capital intelectual es el estudio de las raíces del valor de la organización, los factores ocultos bajo sus instalaciones y productos.

Por su parte, Stewart (1998) interpreta el concepto de Capital Intelectual como la suma de lo que todos saben, lo cual genera una línea de competitividad. López y otros (2008) argumentan que Capital Intelectual es la habilidad para transformar el conocimiento

en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas como para los países, aportado principalmente por el recurso humano.

Otros aducen que Capital intelectual es la suma de las variables Capital humano, Capital estructural y Capital relacional que fueron las dimensiones que usamos en nuestra investigación de pregrado (Artiles, 2004; Ugando, 2004).

Los autores se refieren a los siguientes conceptos:

1. La dimensión Capital humano se define como el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización. Combina conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes y capacidad para realizar la tarea que manejan.
2. La dimensión del Capital estructural es el conocimiento que se ha hecho explícito y documentado. Es el valor del conocimiento creado en la organización como normas, procesos, programas, medios, infraestructura, sistemas, controles, bases de datos, patentes, marcas, métodos, procedimientos, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión.
3. La dimensión del Capital relacional corresponde al Intercambio de información con externos, relaciones con los agentes de su entorno como alumnos, cartera de clientes, proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales, medios de comunicación y a la imagen de la institución.

El gerente de hoy, debe generar las instancias para que dentro de este modelo de Capital intelectual, se construya la capacidad de instaurar planes de felicidad o instaurar ambientes de bienestar, pues obviamente, teniendo personal feliz comprometido, con alta satisfacción laboral, con bajo nivel de ausentismo, baja rotación, mayor productividad, entre otros, aumentará la percepción de toda la comunidad involucrada.

En este sentido y relacionado con la gestión de la felicidad, defendería dos posiciones. Una, de carácter interno y otra, de carácter externo:

1. .Generación de un plan de felicidad, para fomentar el propio Capital intelectual dentro de la organización
2. Generación de un plan de felicidad, para mejorar la percepción de la comunidad en general.

Todo esto, para la generación de ambientes de bienestar.

De esta forma, defendería la idea de clasificar un plan de gestión de la felicidad, dentro de la capacidad que tienen las personas que son netamente humanas. Por lo tanto, clasificaría esta capacidad del Capital intelectual dentro de la dimensión Capital Intelectual Humano. Pero, el plan propiamente tal dentro de la dimensión Capital Intelectual Estructural.

Gutiérrez (2013) cuando cita a Senge, aduce que la organización inteligente es aquella que es capaz de entender y discernir sus oportunidades de aprendizaje frente a los problemas que enfrenta, para poder crearla y transformarla y así, potenciar su Capital intelectual. Propone las siguientes cinco disciplinas:

1. Dominio personal: aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.
2. Modelos mentales: reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo como esa imagen modela nuestros actos y decisiones.
3. Visión compartida: elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlos.
4. Aprendizaje de equipo: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.
5. Pensamiento sistémico: un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan

el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Desde estas cinco disciplinas encontramos herramientas conducentes a respaldar las prácticas y entendimientos de lo que ha llamado el autor como *felicidad organizacional*, ya que permite incluir una concepción reflexiva del individuo, pasando por los propósitos personales y organizacionales hasta vincularlos con la toma de decisiones y su impacto colectivo.

En este contexto, un concepto de Capital que conocí de Ignacio Fernández, es el concepto de Capital Psicológico Positivo. En este sentido, cita a Arriagada, Contador, Isaac, Nicolás y Uribe (2012), quienes, en una investigación, técnicamente buscan promover el capital psicológico positivo de las personas. Ellos demostraron que existía una correlación considerable entre el Capital Psicológico Positivo y el desempeño de los trabajadores.

Según los autores, el concepto de Capital Psicológico Positivo, alude a un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano, caracterizado por cuatro variables:

1. La autoeficacia: es la convicción y confianza del colaborador sobre sus habilidades para impulsar la motivación, recursos cognitivos y/o cursos de acción necesarios para ejecutar exitosamente una prueba específica en un contexto dado.
2. El optimismo: alude a un estilo de pensamiento explicativo que atribuye los eventos positivos a causas internas, permanentes y penetrantes, y los eventos negativos a motivos de origen externo.
3. La esperanza: es la capacidad percibida para llevar a cabo acciones que encaminen a una meta deseada, a través de la propia motivación y el pensamiento efectivo.
4. La resiliencia: es tener la capacidad de recuperarse frente a la adversidad, el fracaso, o incluso cambios positivos que pueden parecer abrumadores.

De acuerdo a los investigadores, los estudios demostraron que la inversión en el Capital Psicológico Positivo de las personas, tiene directa relación con los resultados. Las palancas causales que se enumeran comúnmente son el aumento del nivel de productividad, el impulso a asumir mayores responsabilidades, el aumento de la efectividad en la toma de decisiones al reducir el impacto de los estresores y problemas organizacionales, el fortalecimiento de las competencias de liderazgo al mejorar las capacidades emocionales de las jefaturas, y el aumento de la percepción del trabajo como fuente de bienestar.

GESTIÓN DE LAS EMOCIONES

Alguna vez escuché una canción de Eduardo Peralta con una letra sublime. Es muy hermosa. La dejo instalada para la reflexión.

*Háblenme de la lluvia, del buen tiempo no
el buen tiempo hace tiempo lo detesto yo
el sol radiante me revienta
porque el más dulce amor que he podido conocer
me lo dio San Isidro cuando hizo caer
del cielo una larga tormenta.*

*Una noche de julio en que vino a trotar
sobre los techos una tormenta ejemplar
con sus mil fuegos de artificios
desdeñando su cama llegó en camión
la vecina a golpear ansiosa mi portón
buscando mis buenos oficios.*

*Estoy sola, ábrame, me muero de terror
mi marido se fue a su dura labor
ya llevo dos o tres desmayos
siempre que llueve así duerme en otro portal*

*pues su trabajo es ser gerente general
de una industria de pararrayos...*
La tormenta, Eduardo Peralta.

Hace muchos años atrás, tuve un jefe en una pequeña empresa en la ciudad de Viña del mar donde trabajé por hartos años. Yo, en ese entonces estaba muy agobiado, pues el dinero que ganaba no me alcanzaba para cubrir todas mis necesidades. Esto, provocaba que fuera muy vulnerable a algún tipo de abuso o incluso, a algún tipo de mal trato. Por otra parte, también estaba preparado para responder a cualquier gesto de hostilidad o a quién osara a pasarme a llevar... Desde muy niño, mi padre me había dicho que me defendería de todos los tipos que me quisieran maltratar fuera cual fuera mi condición. Mi padre me había aconsejado que no aguantara a nadie que quisiera ponerme el pie encima. Pero, a veces, hay que actuar con inteligencia emocional.

Resulta que mi jefe de la época, me amenazó con echarme, pues había incurrido en un pequeño error por no estar en un lugar determinado, debido a que hubo otra contingencia. Ese era el tema. Solo eso... Me amenazó, me increpó y me dijo que preparara el currículum para buscar otro trabajo. Todo eso fue con un nivel de agresividad altísimo y con una cara de odio que la había visto otras veces, pero no contra mi persona. Creo que tenía dos opciones. Actuar insolentemente, igualarme a él, decirle un par de improperios y dejar el trabajo, o, por otro lado, conversarlo con él y pedirle que no hablara de esa forma y que se refiriera a mí como una persona decente.

No tenía otra opción de trabajo, tenía una esposa, un hijo, gastos y todo el peso de una casa que tienen muchos hombres, condición de la cual muchos timadores aprovechan para el abuso de poder. Esa decisión ayudó bastante por un tiempo, mientras no conseguía otro trabajo mejor.

Yo creo que en la vida siempre tienes opciones a tomar, sin que tengas que tomar la más violenta.

Como lo he contado anteriormente, cuando hice mi tesis de pregrado en la universidad, la hice con un compañero de curso. Habíamos trabajado muy bien durante hartos tiempo, pero teníamos

un grado de estrés natural que se había ido acumulando, creo que por el puro hecho de trabajar en demasía y con amanecidas entremedio. Cuando ya nos quedaba muy poco para terminar, un día lo llamo por teléfono y le aviso que llegaría en cinco minutos, pues debíamos terminar algunos cálculos matemáticos que demandaba la metodología que estábamos aplicando en la tesis. Eso significaría dar examen en un mes más y titularnos. Vivíamos muy cerca, así que llegué en cinco minutos.

Cuando llegué a su casa, toqué suavemente su puerta, esperé treinta segundos y no salió a abrirme. Volví a golpear, esta vez un poco más fuerte, esperé treinta segundos y no salió a abrirme. Tuve que golpear mucho más fuerte en secuencia de tres golpes como cinco veces más, esta vez con el puño. Tampoco salió a abrir. Esperé más de veinte minutos. Volví a golpear, esta vez con puños y un par de patadas. Esto lo hice un par de veces. A la media hora de estar yo parado en la puerta fuera de su casa, me abre y sale restregándose los ojos aduciendo que estaba durmiendo...

Cuando lo vi, tenía dos opciones: pegarle un puñete con toda mi fuerza y decirle todo lo que se merecía, o hablarlo y ponerse a trabajar.

Esa vez, también la segunda opción. Lo hablé con él y nos pusimos a trabajar. Eso significó que terminamos la tesis, la presentamos en la universidad y dimos el examen. Obviamente, nos titulamos. Haber tomado la primera opción, hubiese significado haber hecho la tesis de nuevo, pues hubiéramos tenido que hacer un trámite de la universidad para separarnos de tema. Finalmente, me hubiese titulado en un año más. Siempre he pensado que, en esos casos, he aplicado algo de inteligencia a mis emociones. Esa decisión produjo que lograra un objetivo primordial en mi vida: el estar titulado. Esto, provocó un cambio relevante en mi situación económica, pues tuve muchas y nuevas oportunidades. Me sentí como persona mucho mejor. Yo creo que fue una experiencia que incrementó mi felicidad en un alto grado. Creo que es una habilidad que muchos pueden usar, siempre y cuando, jamás se deje de perder la dignidad. Eso creo yo, que es el límite.

Según Salas y otros (2013), las emociones están continuamente presentes en las cuestiones relativas a la felicidad. Aducen que durante años se han investigado diferentes constructos bajo la perspectiva de Luthans, que tiene relación con el comportamiento organizativo positivo. Esto, producto de constructos como la satisfacción laboral, compromiso, motivación, implicación, pero en una etapa bastante incipiente.

Los autores cuando citan a Seligman (2000), aducen que el punto de vista positivo del comportamiento puede clasificarse en tres bloques:

1. El estudio de las emociones positivas.
2. De los rasgos positivos.
3. De las organizaciones positivas.
4. Las relaciones positivas (Agregado por Peterson, 2006).

En este contexto, quisiera comentar acerca de un artículo de Fernández y Extremera (2009) citando a Lyubomirsky *et al* (2005), quien expresa algo muy interesante respecto a la Psicología Positiva. Considera que la felicidad estaría determinada por la combinación de los aspectos genéticos y de personalidad, los circunstanciales y los intencionales.

Estas tres grandes dimensiones se distribuirían de la siguiente manera:

1. Los genes: refleja características de personalidad muy estables como extraversión y neuroticismo.
2. Las circunstancias: refleja variables sociodemográficas como raza, sexo, edad, ocupación, nivel socioeconómico.
3. La actividad intencional: es una categoría muy amplia ya que supone las acciones concretas en las que nos implicamos de forma voluntaria.

Esta última dimensión es relevante, pues es la dimensión sobre la que podemos, desde la Psicología Positiva, incrementar y mejorar el bienestar personal. En especial, sobre cómo aplicar el uso inteligente de las emociones en diferentes contextos.

Todas estas variables estarán supeditadas a la aparición de ciertos estados de ánimo o emociones particulares de tipo positivo que pueden llevar a un mejor rendimiento individual. En este punto, es donde Psicología Positiva e Inteligencia Emocional se dan la mano y plantean un interés compartido.

Claro que sí, porque ambos enfoques dirigen su atención hacia el estudio del bienestar en sentido amplio. De hecho, la Psicología Positiva se enfoca en las emociones positivas, principalmente en la felicidad, la satisfacción, el humor, la alegría, entre otras. Por otra parte, las investigaciones sobre la Inteligencia emocional han demostrado que las personas con más Inteligencia emocional, presentan menos estados emocionales negativos. En este caso, los autores citan a Extremera y Fernández (2006), Fernández, Alcaide, Extremera y Pizarro (2006), Fernández y Extremera (2006), Rude y McCarthy (2003), Salovey, Stroud, Woolery y Epel (2002) y Fernández y Extremera (2007).

Actualmente, se ha hablado mucho acerca de competencias. Se habla en la empresa, en la universidad, en lugares donde se requiera lograr ciertos elementos de las personas como son: el conocimiento, las habilidades y actitudes determinadas.

Pero también se puede hablar de competencias emocionales. Algunos autores se refieren a la competencia emocional, otros prefieren utilizar la designación competencia socio-emocional, otros optan por utilizar el plural: competencias emocionales o socio-emocionales. Según Bisquerra y Pérez (2007), las competencias emocionales como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales.

Bisquerra y Pérez (2007) cuando cita a Saarni (2000), presenta el siguiente listado de habilidades en la competencia emocional:

1. Conciencia del propio estado emocional. Incluye la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples.
2. Habilidad para discernir las habilidades de los demás, en base a claves situacionales y expresivas que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional.
3. Habilidad para utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura.
4. Capacidad para implicarse empáticamente en las experiencias emocionales de los demás.
5. Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa, tanto en uno mismo como en los demás.
6. Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de autocontrol que regulen la intensidad y la duración de tales estados emocionales.
7. Conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones vienen en parte definidas por el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva y el grado de reciprocidad o simetría en la relación.
8. Capacidad de autoeficacia emocional: la autoeficacia emocional significa que uno acepta su propia experiencia emocional, tanto si es única y excéntrica como si es culturalmente convencional, y esta aceptación está de acuerdo con las creencias del individuo sobre lo que constituye un balance emocional deseable.

Alguna vez, leí un artículo de Goleman donde decía que se deben tomar en cuenta la realidad emocional de todos los trabajadores, puesto que no considerarla puede causar un grave perjuicio. De hecho, narraba de algunas organizaciones que mostraban un grado mayor de inteligencia emocional. En este caso, se comentaba que se encontraban mejor preparadas para subsistir en el futuro.

Como se irá comentando más adelante, el líder como precursor de una cultura determinada, debe ser capaz de difundir el uso de la inteligencia emocional, tanto a nivel operativo, medio como en la

alta gerencia. Es muy sabido por todos, los tremendos problemas que se arrastran en algunas gerencias, producto de problemáticas emocionales. Por ejemplo: los miedos, el odio.

Obviamente que las organizaciones buscan que sus empleados estén más comprometidos con ellas, cosa que profundizaré más adelante. Estas también quieren que los empleados se vinculen emocionalmente, debido a que además de aumentar la productividad, permite que la satisfacción del cliente sea mayor, es por esto que surge el concepto de *Engagement*, que significa compromiso, el cual permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo. A esto, me referiré varias veces en el libro.

En este sentido, creo que no es tan difícil generar herramientas para subsistir desde la perspectiva individual y también organizacional. La felicidad es una gran emoción y creo que si se conectan varios conceptos que veremos en el libro, se puede generar o crear un modelo de la felicidad en cualquier industria.

HISTORIAS DE ALGUNAS EMOCIONES PERSONALES

Cuando era muy niño, tuve las problemáticas típicas de un hijo de padres separados; los problemas emocionales fueron varios. Mi padre era un navegante, por lo que lo veía muy pocas veces. Mi madre trabajaba por turnos en un hospital, lo que generaba grandes miedos y momentos de soledad. De hecho, pasé muchas veces solo cuando temblaba y mi madre hacía turnos de noche. En fin, no fue muy agradable. En la época, ni pensar en ir donde un psicólogo para pedir un consejo. Y los recursos menos... No obstante, supe salir adelante a como diera lugar. Lo mismo en las organizaciones cuando he tenido algunos problemas. Por ejemplo: cuando he tenido jefes miserables con alguna deficiencia emocional grave o en períodos de exceso de estrés. De hecho, cada vez que he trabajado en un lugar, he durado mucho. Yo creo que eso habla de cierta estabilidad emocional.

Si pudiese detallar en un pequeño resumen, algunas de las herramientas que encontré para subsistir en la vida, a pesar de todas las adversidades, podría decir que la principal fue el hecho de:

1. Contar con un mundo mágico: mundo mágico paralelo que tuviera en mi vida el mismo nivel de importancia que el mundo de la realidad. Con el tiempo descubrí al escritor Gérard de Nerval¹, quien, en alguna de sus obras, proponía que el ser humano podría contar con dos dimensiones. La real y una mágica derivada de los sueños. En muchos momentos de mi vida, lo pasé arriba de un ropero con mis libros, leyéndolos y sobretodo, mirando sus fotos. Eso me transportaba a otra dimensión. Me hacía olvidar mis problemas. Era un mundo bastante especial. Lo mismo fue con la música... un elemento importantísimo en todo mi recorrido.

En mis clases de Gestión estratégica de la felicidad, que dicto a Enfermería y Obstetricia de la Universidad de Atacama, en una de mis láminas pongo la siguiente frase que es de mi autoría y tiene relación con el punto anterior: Si has considerado como alternativa, ir por el camino de un mundo real y por un mundo mágico a la vez, y has considerado ambos caminos con el mismo nivel de importancia en tu vida, si eso te ha hecho feliz, sigue luchando por ambos.

Siempre he pensado que si uno busca espacios, tiempos, ocasiones o actos mágicos puede servir para sobrepasar cargas importantes de trabajo o situaciones adversas.

En el año 1996, fui con mi polola (actual esposa) a ver un acto en la plaza Sotomayor de Valparaíso. En este acto, se le estaba haciendo un homenaje a Osvaldo Gitano Rodríguez, quien había muerto en el exilio en Italia, y habían traído a Chile sus cenizas. En ese acto, estuvo Inti Illimani, el Payo Grondona, una batucada de la UPLA y otros artistas más. En algún momento, habló la viuda del Gitano, dando las gracias por la concurrencia. Cuando la escuchaba, pensaba... ¿Qué estará pensando la viuda al ver tanta gente rendirle tributo a su marido? Pensaba que debía sentirse muy bien.

¹ Gérard de Nerval: escritor nacido en París en 1808 y muerto en 1855, en la misma ciudad. Usó el pseudónimo del escritor francés Gérard Labrunie. Nerval constituye un ejemplo dramático de los efectos de una enfermedad en la creación artística de un genio de la literatura universal.

Cuando terminó el acto, nos fuimos a la casa con mi polola. Comúnmente iba a dejarla primero a su casa y después me iba a la mía. Su casa estaba más arriba de la mía en el cerro alegre de Valparaíso, por lo que debíamos pasar siempre por mi casa. Cuando pasé en colectivo por esta, vi que había mucha gente en mi casa. Yo pensé que había llegado mi padre desde el extranjero, pues hace una semana antes me había hablado desde China que ya se venía a descansar a Chile. Ese llamado fue a las cuatro de la mañana.

Bueno... seguí en colectivo para dejar a mi polola y cuando llegué a la casa de ella, su madre me dice que fuera de inmediato a la casa y le pidió a mi polola que me acompañara. En ese momento nos fuimos corriendo, porque pensé que había llegado mi viejo. La verdad es que cuando llegamos a la casa, me avisan que mi viejo había muerto en China, en un accidente laboral, producto de unos trabajos que se estaban haciendo en alta mar. Fue terrible. Y pensar que había estado recién recibiendo al Gitano... Para traer a mi viejo desde China, tuvimos que hacer muchos trámites. Llegó una semana después.

El Gitano siempre se me cruza en el camino. Encuentro increíble que hoy, viviendo en Copiapó, mi hijo escuche sus canciones y toque en guitarra temas de él. Para mí, ha sido mágico compartir en Copiapó con gente que se sabe la canción *Valparaíso*, por ejemplo.

El Gitano tenía una canción que había aprendido en Angola. En algún momento le había pedido a un cantor que se la enseñara. El tema se llama *Jumbi Jumbi*, que es un pájaro que existe en Angola y que cada vez que trina, los angoleños hacen fiesta, porque saben que va a llover, por lo tanto, se va a poder cosechar y va haber buena siembra. Es un tema que se canta en distintos dialectos que existen en Angola. La he cantado desde hace mucho tiempo, pues el Gitano y sus canciones representan mucho para los porteños.

En el año 2015, fuimos con mi señora y unos amigos a Río de Janeiro. Un día fuimos a conocer la escala de mosaicos que había sido construida por el chileno Jorge Selarón. Mi señora y mis amigas habían encontrado a tres hombres con tez negra que según ellas, eran muy guapos. Me pidieron que les sacara una foto con ellos. Yo, sin

ningún problema, les saqué la foto. Hasta yo me saqué una foto con ellos. Al terminar ese proceso, les pregunto si son de Brasil. Me respondieron... «No... somos de Angola».

Yo quedé perplejo. Los miro y les digo... «Aaaah... ¡¡*Jumbi Jumbi!!* Sus caras también demostraron que quedaron sorprendidos porque les nombré el *Jumbi Jumbi*. En un segundo, empezamos a cantar la canción. Entramos en una especie de momento mágico cuando comenzamos a cantar los angoleños, mi señora y yo. Fue muy especial y de nuevo se me cruzó el Gitano en el camino... Un grande.

2. Disfrutando de lo poco y nada que tenía: sabía que era peor no tenerlo. En el trabajo, por su naturaleza, ya tenerlo, se debe disfrutar. Muchas organizaciones donde no hay gestión, donde no hay líderes reales, donde existe resistencia al cambio, donde hay desorden, atienden mal a los clientes, entre otras cosas, es una gran oportunidad. Ahí, es donde más uno puede generar aportes. Muchos teóricos hablan acerca de que la felicidad también depende de la valoración de las cosas. En mi caso, aún disfruto hacer el pan en el horno, sacarlo caliente y echarle mantequilla para que se derrita. O mirar las estrellas de noche. Siempre es un buen momento para disfrutar, incluso a veces los más sencillos.

Si bien, hoy estoy muy lejos de mi Valparaíso querido, en el cual pienso cada día y por el cual lloro muchas veces, me he encontrado en el Norte de Chile con un desierto que me invita constantemente a conocer, un desierto mágico que cuenta con lugares especialmente diferentes. Para qué hablar de sus playas... Ahí me he encontrado con amigos, con mi hijo, con ese silencio, con ese aroma que es indescriptible, con los fósiles, con el color de los cerros y las sombras que estos reflejan. Verdaderamente mágico... He tenido playas para mí solo, lugares vírgenes que no había visto en ningún lado. Y así, me he encontrado con Bahía Inglesa, con Caldera, Bahía Salada, Bahía Cisne, Pan de Azúcar en Chañaral, la playa oculta de Chorrillos,

Playa La Virgen, Playa de Barranquilla, el Parque Llanos de Chayes, entre muchos lugares.

Y más mágico ha sido el desierto florido, cuando el desierto de Atacama es conocido como el desierto más árido del mundo. Es un milagro, es un verdadero regalo.

3. Soñando ser alguien mejor: para Nerval «Los sueños son una segunda vida». Buscar un referente siempre fue una buena táctica. Una de las prácticas del ser humano es imitar. Lo consideré una opción. Hace muchos años, cuando alguna vez en Santiago me invitaron a realizar clases, al no tener práctica comencé a ver cómo lo hacían otros, miraba la televisión y veía cómo se expresaban las personas para defender una idea, cómo se movían y cómo llegaba a las personas. Tuve muchos referentes, pero lo que es más importante, apuntando hacia buenos referentes.

El soñar siempre me permitió volar. Siempre pensé que si no soñaba iba a morir. Y así lo hice para no claudicar. Una vez viendo televisión, comencé a cambiar de canales. En un momento, me quedé viendo un programa religioso. Si bien, no soy un seguidor de esos canales, un señor que ahí estaba contó una muy bella historia.

Hablaba de un señor que tenía muchos loros. Que les había enseñado a leer, a sumar, a hablar, a deducir algunas fórmulas básicas, entre otras cosas. Llevaban una vida muy bien aventurada. Un día, el señor muere y en el testamento declara que los loros pertenecerán al hermano. Cuando el hermano se entera de esto, no haya que hacer con los loros y decide no tenerlos. De esta forma, los va a dejar a un bosque lejano para que queden libres en su hábitat donde haya otros loros. Lleva a los loros, los suelta en el bosque y se va. En ese momento, los loros desconcertados se van al pie de los árboles sin grandes movimientos. Cuando eso sucedía, se iba acercando un gato que tenía serias intenciones de comerse uno. Los loros que estaban en el bosque y que llevaban mucho tiempo allí, le gritaban: «Loros nuevos, tienen que salir de ahí, tienen que volar, o sino, el

gato se los va a comer. Ustedes que saben matemáticas, fórmulas, hablar... vuelen ahora o van a morir». Los loros no pudieron volar y el gato se los comió.... La moraleja es clara. No sacaron nada con saber hablar de fórmulas, matemáticas y otras cosas. Les faltaba lo esencial... volar.

4. Acercarse a alguien: tener un *partner* ha sido crucial. En la familia puede ser un abuelo, un tío, un hermano. En el trabajo puede ser un compañero. En un proyecto puede ser un amigo, en el colegio un compañero de curso. El *partner* te levanta cuando estás un poco bajo. Piensa distinto a ti, por lo que te ayuda a buscar alternativas para salir de un problema. Te acompaña y te ayuda. Ser *partner* es una gran responsabilidad, pues debe tener la habilidad de responder.
5. Absorber conocimiento positivo: siempre me trajo dividiendo juntarme con gente positiva y talentosa. Absorbía todo lo que pudiese ser útil para mi vida. Donde he trabajado me pasa lo mismo. No obstante, hay que ir con cuidado, pues muchas personas son muy resistentes a regalarte algo. También son resistentes a aprender algo nuevo. Lo importante es darlo. El conocimiento es como el dinero. Si lo guardas debajo de tu cama, se va a podrir.
6. Actos con trascendencia: este elemento es una experiencia que es difícil, pero me ha ayudado a elevar mi espíritu, lo que ha generado mayor aprendizaje. Cuando fueron los aluviones en Copiapó en marzo 2015, después de la gran lluvia en la gran cordillera, quedó la ciudad muy destrozada. La verdad es que no escatimé nada, tomé mi auto y me fui con mi hijo a ayudar. Fue durante harto tiempo, pues costó mucho levantar la ciudad. El auto quedó muy deteriorado. Tuve que hacer muchas reparaciones que costaron mucho dinero, pero eso no tiene valor con todo lo que vivimos con mi hijo. Fue algo muy especial que jamás olvidaremos y que trascenderá en el tiempo.
7. Reinventarse: muchas veces se habla de gestión por competencias, de polifuncionalidad, etc. Te cambian de función, te

despiden, a veces te degradan, te cambian los jefes y pasan muchas otras cosas. Se debe analizar la situación, construir un nuevo escenario y reinventarse. Las personas deben generar un diagnóstico de una problemática y desarrollar algo nuevo. Si te cambian de una función determinada, debes tener la capacidad de reinventarte en otra función.

8. Hacer el loco de vez en cuando: yo creo que la historia que aparece en el libro *Psicomagia* de Alejandro Jodorowsky (2011) describe este efecto y no merece mayor comentario: «No soy un borracho, pero tampoco soy un santo. Un hechicero no debería ser un santo... Debería poder descender tan bajo como un piojo y elevarse tan alto como un águila... Debes ser dios y diablo a la vez. Ser un buen hechicero significa estar en medio de la tormenta y no guarecerse. Quiere decir experimentar la vida en todas sus fases. Quiere decir hacer el loco de vez en cuando. Eso también es sagrado». Corzo Cojo, brujo siux de la tribu Lakota (17). Es un buen ejemplo de lo que siempre hice...

Obviamente, cada persona es diferente a otra. Con estas herramientas salí adelante. Cada persona debe buscar su camino y su proyecto de vida. Pero, consultar a especialistas si está sometido en una crisis muy compleja.

LA CONFIANZA COMO UNA NECESIDAD

Yañez y Cuadra (2014) aducen que el estudio de la confianza interpersonal en el trabajo, ha sido abordado en forma parcial, dado que el afecto ha sido escasamente explorado. Esto, cuando citan a Chen, Saporito & Belkin (2011). De igual modo, los autores aducen en cuanto al rol del afecto en las relaciones de confianza y se ha logrado entender que, si no se consideran los procesos afectivos no se puede esperar comprender por completo los procesos psicológicos que se generan en las dinámicas de confianza interpersonal en el trabajo.

Cuando he trabajado en algunas asesorías, he visto en cierto personal como muchas veces no existen uno con el otro, se ignoran, hay un alto grado de frialdad donde no se genera nada. En realidad, no se genera nada porque nadie hace nada para que se genere... Esto, lo he comentado muchas veces en algunas conversaciones informales. A muchos les da lo mismo. Yo creo que es un error. Sin vínculos afectivos no se puede conseguir mucho... A lo mejor se puede conseguir algo a corto plazo, pero esas relaciones se quiebran fácilmente. Y eso no es sustentable en el largo plazo.

Alguna vez me fui a vivir con mi abuela. No fue más que un acto de amor el haberme recibido. Y ahí estuvo a mi lado en momentos difíciles. Fue el acto de confianza más grande que haya vivido. Es que creo que los actos de confianza no se pueden dar, si no existe algo de afecto en esa relación. En las empresas pasa lo mismo. Creo en eso y así lo han expresado algunos investigadores.

En agradecimiento a mi abuela, hace mucho tiempo atrás le hice una poesía que se la leí en algún momento. Obviamente, la guardó entre sus papeles con mucho cariño. La he transcrito tal cual como estaba... perdón por los errores.

UNA MADRE PORTEÑA

Has lavado mis sangrías, y mis ropas han lucido como empastadas.

Me has cocinado y la rabia se ha extinguido como una explanada.

Has estirado mis sangrías incansablemente y mis odios has corregido.

En el descanso contigo, nunca hubiese estado perdido.

Has leído los libros que necesitaba, los precisos, con los que soñaba

No me diste la vida, pero me mimaste con tu voz cansada.

No me enseñaste de musas o de mis errores o de mis defectos, pero me acogiste con tus brazos perfectos.

No me enseñaste de amores, ni de lealtades,
pero nunca me traicionaste.
No hablaste de Fromm ni de Freud,
pero tu sabiduría fue impresionante.

Viejita incansable de cálculos constantes.
Viejita desvelada por trasnochadas imparables
Viejita cansada de servir a las hadas
Mujer cansada de bramar con la espada.

Mujer desvelada, cómo volver a rasgar tu pies
Cómo volver a escribirte sin ningún dobles...
Cómo decirte que soy hijo de tu amado hijo,
y sin embargo, te declaro mi madre...

Tu nombre, el de la obra, ese de la memoria.
Te di una milésima comparado con tu acto de amor.
Y las niñerías, han quedado en el cerro, y reíste...
Y la música ha quedado en las escaleras, y bailaste...

Si llevamos esto hacia la organización, podemos encontrarnos con muchos autores que hablan de esta temática. Cuando Yañez y Cuadra (2014) citan a Chua *et al* (2008), Chen *et al* (2011), Schaubroeck, Lam & Peng, (2011), expresan que la confianza está fuertemente influida por factores situacionales que generan reacciones emocionales en quien evalúa confiar en otro. De este modo, esta confianza puede surgir desde percibir que otros muestran preocupación por el bienestar de quien confía, hasta incluso del buen manejo de la expresión facial del otro.

Es decir, se puede reconocer desde mi perspectiva que la confianza es un hecho puramente emocional, que puede vincularse a un sentimiento al relacionarme con otras personas. Por lo tanto, de acuerdo a ciertas circunstancias las personas podrían optar, hasta cierto grado, por tratar de cultivar su predisposición emocional de confiar en otra persona.

Ya lo he dicho, los procesos cambian constantemente, hay mayor tecnología, información. El trabajo ya no predomina lo manual, sino que la gestión del conocimiento. Es aquí entonces, donde aparece la confianza. Ya los Directores o jefes de área no pueden medir algo que es intangible. Hoy, jamás vamos a poder medir si al realizar una petición a un subordinado respectivo, este va a efectuar de inmediato lo que se le acaba de pedir, o el tiempo que se demorará, etc.

Las nuevas relaciones de trabajo deben estar basadas en la confianza. Esto, permite la autonomía responsable de sus empleados y la gestión de resultados. En este sentido, creo en un factor crítico que es el reclutamiento. Tener gente confiable podría transformarse en el desafío de las pruebas psicométricas para reclutar a los mejores. De qué sirve que un ingeniero sepa de evaluación de proyectos si no sabe trabajar en equipo, tiene comportamientos dudosos o ha sido criado en ambientes de desconfianza. Toma relevancia entonces desde dónde vienes, cómo te desarrollaste con tus padres, con tus tíos, primos, amigos y lo que es más importante, cómo se generaron los lazos de afecto en su vida.

De esta forma, Echeverría (2000) propone que la autoridad es reemplazada por el *coach*. El jefe deja de ser la figura autoritaria y se transforma en *coach*, quien es el acompañante y facilitador del rendimiento; está para servir al empleado. El autor reafirma el hecho de que la confianza es lo que permite las acciones transformadoras.

Echeverría (2000), plantea que la empresa de hoy descansa en el conocimiento (saber cómo hacer), ya que este otorga confianza, siendo el amor un factor importante ya que también genera confianza. El amor a la patria, por ejemplo, estimula a las personas a poner en riesgo su vida por este amor. Las promesas generan confianza si se sabe que hay dominio de la responsabilidad. Si no es así el efecto es el opuesto: desconfianza e incertidumbre.

Cuando Zapata y Rojas (2010) citan a Uggirala, Gramopadhye, Melloy y Toler (2004), plantean que la habilidad para establecer relaciones inter-organizacionales dinámicas, buscando lograr competitividad y mejorar el desempeño, se fundamenta en factores críticos de éxito. Uno de tales factores es la confianza.

Según Boukerch, Xu y El-Khatib (2007), confianza es el grado de creencias sobre el futuro comportamiento de otras entidades, la cual se fundamenta en las experiencias pasadas de unos con la observación de las acciones de otros.

Zapata y Rojas (2010) genera diferentes modelos para distinguir la confianza. Y son los siguientes:

1. Confianza Persona-Persona: la confianza y la desconfianza interpersonal son dimensiones del comportamiento humano y sentimientos que a veces los individuos no son capaces de entender. La desconfianza no es complemento de la confianza, sino que son variables independientes que se deben estudiar por separado (los autores citan a Lewicki, McAllister y Bies, 1998; Omodey y McLennan, 2000; Yáñez, Ahumada y Cova, 2006).
2. Confianza Persona-Organización: entender cómo el medio ambiente económico afecta la confianza y la honradez es importante porque existe evidencia de que las instituciones afectan estos comportamientos para mejorar su eficiencia (los autores citan a Engle-Warnick y Slonim, 2006).
3. Confianza Organización-Organización: los autores citan a Seppänen, Blomqvist y Sundaqvist (2007) quienes encontraron que la mayoría de los investigadores tienen dos puntos de vista. Uno desde la psicología y otro desde la economía. La colaboración inter-organizacional se estudia para medir la confianza. Los modelos de confianza en dinámicas de negocios virtuales, por ejemplo.

Comparto esta idea, pues la relación que genera una institución de educación virtual —quien es la que opera el proceso de aprendizaje con los alumnos— al lograr un convenio con una institución que certifica un título, es plenamente de confianza, pues esta última confía que la primera va a entregar una educación bajo estándares de calidad.

Y lo mismo, pasa en una clase *e-learning* entre profesor y alumno. La verdad es que nunca se va a saber si realmente el que me está respondiendo la prueba a través de la plataforma es mi alumno. Esto se basa plenamente en la confianza. Este raciocinio me hace expresar que no cualquier persona puede estudiar a través de cursos virtuales. Debe tener competencias especiales.

4. Confianza Hombre-Máquina: la tecnología permite que las comunicaciones y las transacciones sean más ágiles y dinámicas. Es este el caso de los sistemas de comunicación que evolucionan permanentemente y permiten mejorar la seguridad. Los sensores de redes inalámbricas, por ejemplo, son susceptibles de tratamientos de seguridad. La comunicación y la computación deben tener restricciones para poderlas usar. La confianza y la reputación se sugirieron recientemente como un efectivo mecanismo de seguridad para ambientes abiertos como la Internet (Citando a Purser, 2001).

De acuerdo al artículo que surge de la colaboración entre Humberto Maturana, Ximena Dávila y Peter Senge (2011) dentro de una co-creación en respuesta a la invitación de Visión Movistar; para que una empresa se organice genuinamente a sí misma como una empresa ético-social sustentable, la única ruta es la continua creación de una red de conversaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, que abran espacio para propósitos, deseos, objetivos y compromisos coherentes. Proceso que espontáneamente, nos libera para ser creativos en la realización del proyecto común.

La confianza es fundamental. Un acto de confianza importante fue con mi hijo, cuando me pidió que nunca más le diera Aradix. Yo confíe en él y él confió en mí. Realizar este acto en la niñez de mi hijo es el secreto, pues nunca lo ha olvidado. Lo mismo pasó cuando lo saqué del colegio donde valóricamente no nos acoplábamos. No olvidó nunca que le estaban ofreciendo un siete en lenguaje, siempre y cuando no diera la prueba SIMCE, ya que no era muy aventajado en esa asignatura. Pero tampoco se olvidó de mi apoyo. El sacarlo de

ese colegio fue un acto de confianza. Nos conocíamos y sabíamos que no podríamos soportar actos de poca monta. El conocerse es primordial en una relación.

En la organización al conocer a todo el equipo, se genera confianza. Tengo un amigo que es gerente general de una gran empresa. Cuando lo invitan al Directorio para exponer acerca de ciertas metas encomendadas, los directivos le preguntan acerca de cada persona de la empresa; uno por uno. Claramente, también lo están evaluando respecto al conocimiento que tiene de su personal.

Una vez, andaba buscando una pieza bastante especial para mi señora que es orfebre. Con esta pieza tenía que armar una herramienta para hacer joyas de plata. Al encontrar un orfebre con la pieza precisa, vi que trabajaba con más personas y los conocía muy bien: reconocía incluso como sonaban sus herramientas. El mismo orfebre me contó que alguna vez, un maestro tenía un equipo de orfebres haciendo artesanía de plata y cobre. Estos debían golpear el metal en la bola para forjar una lámina de cobre. El maestro desde lejos, al escuchar los golpes de cada uno de los orfebres, gritaba: «Pedro, estás golpeando mal la lámina». Sabía quién era quién a lo lejos, escuchando solo como golpeaba cada cual.

EL LENGUAJE Y LA MÁGICA VERDAD DE LAS COMUNICACIONES

Hace muchos atrás, leí un libro que me lo pasó un amigo. La verdad es que, en esa época, andaba leyendo cosas más relajadas, mágicas y distendidas. El libro se llamaba *La empresa emergente* de Rafael Echeverría (2000). Yo creo que marcó un hito en mi vida. Ahora hay ideas, modelos y cosas nuevas muy sofisticadas y revolucionarias, pero para la época, ese libro tuvo un impacto importante. Sería muy bueno que lo leyeran.

El libro contemplaba la necesidad de transformación que requieren las empresas de hoy, pues los cambios son muy vertiginosos. El lema de la empresa actual es transformarse o morir.

En este sentido, se habla de la empresa tradicional que en la actualidad está muy cuestionada producto de los cambios profundos que

está viviendo el mundo en todos sus aspectos; políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Echeverría nombra a la empresa que surge con las innovaciones propuestas por Taylor, quien desagregó el trabajo en tiempo y movimiento, y encomendó a ingenieros el rediseño de estos elementos. Obviamente que este sistema fue muy apropiado para la época y muy apropiado para el aumento de la productividad del trabajo manual, pero hoy no es tan así.

De hecho, en esa época surgieron muchos acusando al sistema tayloriano como inhumano, pues su fundamento es el principio mecánico que estimula una clara tendencia a convertir al trabajador en un apéndice de la máquina o en la profundización del trabajo rutinario. Esto, parodiado brillantemente por Chaplin en su película *Tiempos modernos* —película que recomiendo—, pues hace ver el contexto de la transformación social del trabajo de la época.

En definitiva, este modelo si bien fue un aporte para la época, se desarrolló dentro del contexto de la idea de control y autoridad, basados principalmente en la figura del capataz y sostenido en el miedo.

Este modelo hoy es imposible llevarlo a cabo. Es irrisorio ver jefaturas con actitudes taylorianas, cuando se requiere en la actualidad lograr altos rendimientos, pues a estas alturas es más lento el proceso de toma de decisiones. Más aún cuando las nuevas tecnologías de información, la globalización de los mercados, el aumento de la competitividad y la aceleración de los cambios, las han dejado obsoleta.

No olvidaré jamás las cinco veces que leí el libro *Robinson Crusoe* de Daniel Defoe, cuyo libro hacía amanecerme, imaginando que era yo el que naufragaba y que debía subsistir en una isla. No podía dormir muchas veces pensando cómo debería subsistir en un supuesto naufragio. Siempre he pensado que ese libro me enseñó a permanecer en las etapas más difíciles de mi vida.

He querido narrar un sin número de hechos que han cambiado radicalmente el sentido de la vida; la actitud, la visión, la percepción, la idea. Hechos que han abierto la imaginación y llevado a tener nuevas inquietudes, nuevas ideas, nuevas perspectivas.

Para qué contar cuando leí por primera vez el libro *Psicomagia* de Alejandro Jodorowski que leí solo un par de veces. La verdad es que

me hizo sentir por varios meses en un mundo mágico. Debo reconocer que hice un acto poético que fue un verdadero acto de sanación, pues cuando niño, me encantaba las galletas Tritón. Habré comido muy pocas veces, debido a que a mi madre no le alcanzaba el sueldo para comprarlas. El acto poético consistió en comer esas galletas por casi dos años. La verdad es que, por ahora, ya nos las quiero comer, pero lo más importante es que me saqué ese mal recuerdo.

De esta forma la lectura de buenos libros puede transformar vidas, como también hay personas que con su forma de hablar pueden cambiar el mundo de alguien. Hay personas que cuentan cuentos que hacen alucinar e imaginar un mundo místico que es difícil de lograr en momentos normales. En la película *Corazón de tinta* le llamaban «Lengua de brujo».

Por eso, la responsabilidad de un profesor es muy potente. Una palabra mal dicha puede generar una desregulación en un niño y joderlo para toda su vida.

Volviendo al tema que nos convoca, encuentro que los directivos muchas veces utilizan muy bien el lenguaje, sobre todo para motivar, ordenar, instruir o sancionar. A través de él, se toman decisiones.

De acuerdo a esta mirada, se puede decir que no es el mismo lenguaje, ni la misma toma de decisiones o ni la misma forma de gestionar o de medir, o de evaluar, entre un trabajador que labora en una correa transportadora sacando pernos a una caja determinada, y un trabajador que su tarea es ser diseñador gráfico de una empresa.

Echeverría (2000) considera que hoy se constituyen las competencias conversacionales abarcando tres dominios:

1. El lenguaje: por ejemplo, contar con la capacidad de escuchar y de hablar.
2. La emocionalidad: que es fundamental para aumentar la productividad de un equipo de trabajo y se puede mejorar con acciones conversacionales.
3. La corporalidad.

Al analizar la importancia del lenguaje, quisiera citar a Maturana (2002) quien hace una relación entre el origen de lo humano con el lenguaje precisamente. El texto es extraído del libro *Emociones y lenguaje en educación y política*.

El texto da cuenta acerca del origen de lo humano, haciendo referencia a lo que ocurría hace tres y medio millones de años atrás. Plantea que han encontrado fósiles de primates bípedos que al igual que nosotros, tenían un caminar erecto, y poseían hombros, pero que tenían un cerebro mucho más pequeño. Cuenta que estos primates vivían en grupos reducidos; familias conformadas por diez a doce individuos que incluían bebés, niños y adultos. Se deducía además que eran comedores de granos, por lo tanto, recolectores y, presumiblemente, solo cazadores ocasionales. De alguna manera se ha asociado el crecimiento del cerebro humano al uso de instrumentos, principalmente con el desarrollo de la mano en su fabricación. De todas formas, también proponen que la destreza y sensibilidad manual que nos caracteriza, haya surgido en el arte de pelar las pequeñas semillas de las gramíneas de la sabana, y en la participación de la mano en la caricia por su capacidad de amoldarse a cualquier superficie del cuerpo de manera suave y sensual. Y se sostiene además, que la historia del cerebro humano está relacionada principalmente con el lenguaje.

Maturana (2002) aduce además que lo peculiar humano no está en la manipulación, sino en el lenguaje y su entrelazamiento con el emocionar.

Por otra parte, Maturana y Varela (1986), aducen en el libro *El árbol del conocimiento*, que nuestro conocimiento no es un reflejo de un mundo absoluto. Existe una continuidad entre lo social, lo humano y su sustrato biológico. Complementan además que hay una inseparabilidad entre nuestro ser, nuestro hacer y nuestro conocer que hace que este conocer no es *en sí*, sino que es producto de nuestro ser y quehacer.

Más adelante, Maturana y Varela (1995) plantean que todo quehacer humano se realiza en conversaciones, esto es, en redes de coordinaciones de acciones y emociones que resultan de un fluir

entrelazado entre el hacer y emocionar en el lenguaje, y toda acción queda definida como tal por la dinámica emocional que sustenta los procesos que la constituyen en el dominio del hacer. Así, una cierta secuencia de movimientos en un encuentro puede ser un saludo o una agresión según el emocionar en que ocurre.

Por esta razón es que los autores complementan que, toda institución es en su constitución como quehacer humano, y en su realización como tal por las personas que la constituyen, una red o sistema particular de conversaciones, donde la comunicación es crucial para que los procesos fluyan.

Cuando Brønstrup y otros (2007) citan a Marcondes Filho (2004), aducen que la simple difusión de informaciones no es comunicación. Tampoco es *instrumento*, es un proceso que refuerza la idea de intercambio. También plantean que la comunicación es un acontecimiento, un encuentro feliz, el momento mágico entre dos intencionalidades que se produce en el «roce de los cuerpos», pues se podría tomar palabras, canciones e ideas también como cuerpos.

Por una parte, Correal y otros (2008) citan a Fernando Flores, quien, en su tesis de doctorado de Filosofía del Lenguaje, concibe la organización como una red de conversaciones. Él se fundamenta en las teorías de John Searle y Austin sobre los actos del habla. Así, realiza una propuesta sobre la coordinación de comunicaciones que da origen a la existencia de una organización. Por otra parte, Correal y otros (2008) también citan a Rafael Echeverría, quien en su libro *Ontología del Lenguaje* (1994), propone entender al ser humano como un ser lingüístico; es decir, el ser humano se construye con el lenguaje.

Muñiz y Álvarez (2013) citan a Peterson y Seligman (2004), quienes aparecerán muchas veces en este libro por sus aportes en esta materia. Ellos, han aportado una sesuda taxonomía de virtudes y fortalezas psicológicas del ser humano conducentes a esa felicidad que es humana. Atribuyen a ese conjunto de fortalezas —donde entra de lleno la comunicación—, algo estrechamente relacionado con la felicidad. El hecho, es que muchas de esas fortalezas y virtudes no

pueden pasar sin la comunicación para existir y desarrollarse, una comunicación que iría del plano interpersonal a la organizacional.

Comunicación y felicidad irían de la mano, irían unidos como parte de la evolución humana, pues se entendería que las personas más felices comunicarían mejor y por ende, cooperarían más.

Muñiz (2015) cita un modelo de Mirivel que parte del postulado de que al comunicar, al interactuar conversacionalmente con los demás, estaremos perfilando lo que el autor llama campo de experiencia. Dicho campo de experiencia vendrá articulado en siete direcciones, en función de los siete actos o comportamientos comunicativos específicos. Son los siguientes:

1. El primero de ellos es el saludo. Saludar para crear conexión con el otro. Esa es la máxima para convertir dicho saludo en comunicación positiva interpersonal.
2. Hacer preguntas para descubrir lo desconocido que hay en los demás, preguntar para descubrir al otro en aras de profundizar en entendimiento mutuo, desde el respeto y la empatía.
3. Aprovechar toda ocasión para felicitar. Con la felicitación hacemos crecer a quien se la estamos dirigiendo. Con ello levantamos la autoestima del otro.
4. Revelar nuestro interior, desvelarnos ante el otro. Cuando confesamos o revelamos algo nuestro estamos ahondando en nuestras relaciones.
5. Animar sería el quinto acto de comunicación positiva. Dar ánimos es alimentar al otro. Cuando animamos o alentamos a otro u otros en la persecución de cualquier meta, estamos dando energía y apoyo, crecimiento.
6. La escucha no podía faltar. Es escuchando al otro cuando nos unimos a él. La escucha profunda y activa, se convierte así en el medio preferente para superar la separación que existe entre los individuos de la especie humana.
7. Influencia inspiracional. Como resultado de los seis comportamientos anteriores, se acaba por influir a los otros positivamente (Muñiz, 2015).

Se ha hablado todo este capítulo de interacciones, de comunicación, de los vínculos entre otros. Esa es la dinámica que se debe observar, pues son esos vínculos que interactúan los que ayudan a construir las transformaciones necesarias en esta nueva sensibilidad del cambio de mundo que estamos viviendo. No obstante, creo que estamos pasando de las ciencias de la conversación a las ciencias de la creación, en un universo evolutivo y complejo.

CAPÍTULO 2
EL NUEVO LIDERAZGO Y EL FRACASO
DE LOS TIMADORES

*Tú tienes que entender hermano
que el alma tiene de villano
al no poder mandar a quien quisiera
descargan su poder sobre las fieras
muchos humanos son importantes
si ya mediante... látigo en mano.*

*Pero volviendo a mí nada ha cambiado
aquí desde que fuimos separados
hay algo sin embargo que noto entre la gente
parece que miraran diferente...*

Carta de un león a otro, Chico Navarro

CLARAMENTE, EL MUNDO está cambiando vertiginosamente. Ya no son las mismas empresas que conocí en los años ochenta, y ya no son las mismas personas que participan en ellas. La tecnología ha avanzado de una manera única en la historia de la humanidad. Nunca me olvidaré cuando apareció el fax. Era increíble como mandabas un papel desde una oficina y aparecía en otra. Era una verdadera revolución para mejorar los procesos, que hoy están por esta razón, sumamente complejos. Es así, como el exceso de herramientas de gestión, el entorno turbulentamente cambiante, los usuarios más informados y empoderados, la existencia de Internet, la explosión de servicios o la imposibilidad de medir intangibles, genera la necesidad de hacer las cosas de forma diferente.

Siempre escuché la expresión: «Si queremos resultados diferentes, necesitamos hacer las cosas de forma distinta». La problemática

es que muchas personas aún no están preparadas para este escenario. Aún menos, muchos líderes, pero es la hora de comenzar.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

Según García (2011), cuando cita a Bustamante y Barreat (1998) afirma que el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros. Es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores. Cuántas veces hemos visto ambos tipos de liderazgo en nuestras vidas.

La misma autora citando a Hollander y Julián (1969), afirma también que la relación entre un líder y sus seguidores y/o colaboradores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos.

Lo encuentro interesante en cuanto que hoy, la gran problemática de acuerdo a los estudios y percepción en general, es que los líderes están persistiendo en velar por intereses particulares, más que por los corporativos o de todo el grupo.

En el apartado de «Inspiración y tendencias», detallaba distintas historias positivas que trascendían en el tiempo, y son esas las que llevaré presentes hasta el final de los tiempos. Aun así, existen experiencias que no han sido muy placenteras. La vida me ha dado muchas oportunidades de trabajo y he participado en muchas empresas. En este camino, me he encontrado con muy bellas personas, pero también me he encontrado con personas de una pobreza espiritual que nunca los hará trascender. Al contrario, ha significado que vayan por la vida de forma intrascendente. Esto, en sus vidas individuales, pero también a nivel organizacional, en la gestión, en las decisiones. He visto líderes que tienen un terrible carácter y lo más probable es que por eso han sido contratados, pero no han generado ningún valor. No es necesario hacer una gran investigación para darse cuenta que a ningún trabajador le es agradable que

su jefe —que debiera liderar procesos importantes— mienta por ejemplo, o que solo vele por sus intereses particulares, o que diga una cosa y haga otra. A ningún trabajador, sea cual fuese su nivel, le es agradable que el que lidera los procesos no sea comprometido con su personal, que persiga a las personas maltratándolas, que sea injusto, que sea insolente, intolerante, sin visión sistémica, arrogante, que no tenga un comportamiento ético, que sea inhumano. Y lo peor, que no entienda que las organizaciones están compuestas por personas, que ellas son las que producen, las que generan conocimiento y ventajas competitivas. De hecho, he visto mil veces cuando todo el mundo corre para arreglar un computador, pero cuando se enferma una persona es tratada casi como un ser deplorable que debiera ser apartado. Bueno, entiendo que hay personas que abusan, pero mucha gente es honesta. Si tengo que dar una percepción personal del trabajador chileno, creo que es un tipo con un perfil muy honesto.

Me han sorprendido noticias impactantes en Chile, cuando han ocurrido casos de corrupción que han sido cometidos por profesionales educados en nuestras universidades, que lideraban equipos, que tenían procesos críticos a su cargo, que debían velar por sus clientes y ser leales con ellos. Me ha sorprendido el actuar de gerentes que haciendo uso de su conocimiento, de sus contactos, de su influencia, de un sistema que tratando de ser perfecto, tiene vacíos de actos no regulados: han actuado indecorosamente.

Por supuesto que ha impactado hasta lo más profundo de nuestra sociedad el caso de Farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand, por colusión de precios de doscientos veinte medicamentos, ocurrida entre diciembre de 2007 y abril de 2008, cuya acción de estas alzas —según las investigaciones de la época—, derivó en el aumento del precio de los remedios que superaron incluso el 100%. Por supuesto, que la más perjudicada fue la población más vulnerable de este país.

También impactaron casos de corrupción de diez consorcios radiales, por haberse coludido para eliminar la competencia en los procesos de licitación del espectro radioeléctrico.

O el caso de Unimarc, Cencosud, Tottus y Walmart, como parte de un proceso eventual de colusión de estas cadenas de supermercados

en los productos de marcas propias, carnes y detergentes. O el caso de las principales empresas productoras de carne de ave del país como Agrosuper, Ariztía, Don Pollo, por haberse coludido a través de la Asociación de Productores Avícolas de Chile para subir sus precios. O el caso de las empresas de transporte interurbano de pasajeros, por colusión de precios como fueron: Pullman Bus, Tur Bus, Sociedad Transportes, Turismo Norte, Romani y Transportes Cometa. Esto, para acaparar oficinas en los terminales de Valparaíso, Coquimbo, La Serena y Carlos Oviedo, Cavada de Antofagasta, obstaculizando el ingreso de nuevos actores a dichas rutas.

De esta manera, se podría seguir nombrando casos que han impactado fuertemente en la sociedad, pero lo más impactante, es que son decisiones tomadas por seres humanos que deberían liderar con excelencia.

Para qué decir lo que pasó con el caso PENTA. De hecho, el diecinueve de febrero del 2015, el diario electrónico del Centro de Investigación Periodística (CIPER) publicó un artículo de Felipe Correa que tenía el siguiente extracto: «El caso Penta, sumado a los escándalos de La Polar y la colusión de farmacias, buses y pollos, han provocado un profundo cuestionamiento a la formación que se imparte en las Facultades de economía del país». El autor de esta columna indica que de las seis universidades que forman economistas, solo tres incorporan cursos de ética. «La formación ética de los economistas es altamente deficiente», sostiene, y considera que ese factor «puede contribuir a explicar, en parte, por qué algunos egresados de Ingeniería Comercial de las principales universidades del país se comportan de la manera en que lo hacen».

Yo no sé en lo particular, si las clases de ética solucionan el problema. Yo creo que podría ser un elemento de apoyo, pero creo que este elemento se genera en la casa, con sus padres, con sus hermanos, con sus primos y abuelos. Creo que la mejor forma de enseñar es con el ejemplo.

Esteban y Buxarraís (2004) citando a Castells (1997), plantean que el estudiante universitario puede convertirse fácilmente, y casi sin darse cuenta, en un eslabón más de una cadena donde puede

desarrollar su profesión, pero que ha perdido el sentido de su que-hacer. Dicho de otra manera, se puede convertir en un terminal más del sistema productivo. La semántica del propio concepto profesar nos puede ser útil.

Es importante dar a conocer que *professare* significa declarar abiertamente la fe, sentir intensamente un amor, una inclinación. Profesión es la acción de profesar. La profesión pues va más allá de la técnica, más allá de un conjunto de habilidades profesionales.

Mi pregunta es, ¿cuántas veces hemos hablado de lograr las competencias en los alumnos?

Los mismos autores se refieren a esto. Ellos se hacen la pregunta: ¿Volveremos una vez más a seleccionar las habilidades para cada profesión, y así poder dibujar a los nuevos técnicos cada vez más especializados? Se podría pensar que sí, pero esto no es suficiente. Consideramos la profesión como un acto de fe del trabajo, del oficio, en definitiva, la profesión de la propia profesión. Lo anteriormente aducido por Esteban y Buxarrais (2004) cuando citan a Derrida (2002).

Y se cuestiona a distintos profesionales. Han salido a la palestra los ingenieros civiles industriales, los ingenieros comerciales, los contadores auditores y otras carreras cuyo enfoque está orientado al dirigir empresas. Las críticas también han ido hacia la economía como disciplina y a los economistas como sujetos encargados de mantener la *salud* del sistema.

Por supuesto y como lo decía anteriormente, a los escándalos como el caso de las repactaciones unilaterales en La Polar y la colusión de las cadenas de farmacias, navieras, buses y pollos, se sumó en los últimos meses el destape de vínculos ilícitos entre la política formal y las empresas Penta. Una de las preocupaciones en todos estos casos es el rol que desempeñan los propietarios y gerentes a cargo de estas empresas, en su mayoría ingenieros comerciales y/o economistas.

Tanto ha sido el negativo rol que han desempeñado estos profesionales, que el propio Decano de la Facultad de Economía y Administración de la Pontificia Universidad Católica (PUC) tuvo que salir a rechazar, en una carta enviada a *El Mercurio*, los actos reñidos con la ética, por los cuales han sido acusados algunos de sus alumnos.

En el mismo artículo se hacía hincapié en la importancia que tienen los economistas en la regulación económica de las sociedades modernas, lo que ha llevado a la reflexión en Chile y en el mundo, sobretodo en la prioridad de formar profesionales sólidamente éticos.

En profundas conversaciones académicas, nos resistimos a pensar que el alumno que pertenece a una promoción de un año cualquiera, actúe de mala forma en una sociedad que busca constantemente la paz, el bienestar, que sea bien tratado por las instituciones; un servicio de calidad. De hecho, voy más allá; considero que no es solo la universidad la responsable de esta labor, lo son también los jardines infantiles, los colegios o liceos. Y cuando se habla de la calidad de la Educación yo creo que no solo se debe hablar de un proceso de co-pago, de la admisión o de la gratuidad, o de generar un seguimiento al aprendizaje. Es relevante incorporar al alumno como persona y lo que queremos que él sea para la sociedad, la gestión, incorporar a la familia en ese proceso, entre otros. Hoy se requieren nuevos líderes, nuevas formas de hacer negocios, nuevas relaciones, nuevas formas de ver las organizaciones y la vida.

Como lo he mencionado anteriormente, Senge, Maturana y Dávila (2011) detallan que vivimos en un momento de nuestra historia como humanidad en que podemos hacer casi cualquier cosa que pensemos hacer, desde lo más bello a lo más horrible, porque tenemos el conocimiento y los medios para hacerlo, y si no los tenemos, sabemos cómo podemos obtenerlos.

Lo que encontré más atinente del artículo, es que se llama a buscar modos sustentables de *management*, incluso a pesar de que muchos de nosotros caigamos en la desesperación y desesperanza debido a que no sabemos qué hacer.

LIDERAZGO TRADICIONAL

Como ya nos hemos dado cuenta, el enfoque de todas las experiencias de este libro se ha basado en el área organizacional, donde se presupone que el liderazgo está en los puestos gerenciales, que el líder es el máximo gerente o presidente de la empresa, por lo tanto,

se tratan de conformar y acrecentar un conjunto de capacidades genéricas y técnicas en las personas con dichas responsabilidades gerenciales para que puedan articular diferentes equipos de trabajo y lograr así los objetivos de manera eficaz y eficiente.

Para iniciar este acápite podemos citar a Castro y Lupano (2005), quienes aducen que el estudio científico del liderazgo recién comenzó a principios del siglo XX con las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1939) en grupos de niños. Estos estudios experimentales demostraron que la manipulación del «clima organizacional» creada por un líder podía hacer variar la satisfacción y el rendimiento de los miembros de un grupo.

Quisiera hacer hincapié en que estos estudios corresponden a 1939. Dichas investigaciones arribaron a la conclusión de que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. Aquél líder que fomentaba la participación de los miembros y la toma de decisiones a través del liderazgo democrático, era el que incidía más sobre la eficacia del grupo, a diferencia del denominado líder autocrático, cuya función consistía en organizar actividades, prescribir y/o prohibir a los niños lo que debían hacer; y el del *laissez faire* que tendía a adoptar un compromiso pasivo, sin tomar iniciativa ni evaluar.

Es importante mencionar que muchos han hablado de que este modelo se enmarca dentro de la teoría del gran hombre que sugiere cierta características o rasgos estables de las personas que hacen la diferencia entre quiénes son líderes y quiénes no. Si recordamos algunas clases de la universidad, cuando se describía este enfoque de liderazgo, siempre se hablaba de las diferentes teorías de la personalidad que debía identificar las diferencias individuales de las personas. En definitiva, nunca se llegó a un acuerdo respecto a si esas características o rasgos de ese líder aseguraban el éxito o no.

Posterior al enfoque de rasgos surgió el enfoque conductual que se centraba en el análisis de las conductas de los líderes. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se comenzó por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración,

organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción. Esto, de acuerdo a citas y estudios de Hemphill y Coons en 1957 y Stogdill en 1963.

De acuerdo a distintos teóricos, no existe algo absoluto en cuanto a determinar la efectividad de los distintos tipos de líderes. Se ha entendido el hecho de que en algunos casos un líder con fuerte control de la tarea era mejor que uno que se preocupaba por sus seguidores, y a la inversa.

Por otra parte, también se empoderó el tipo de liderazgo situacional que destaca por el hecho de considerar las variables contextuales en la eficacia del liderazgo. En este tipo de liderazgo, este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

De acuerdo a Sánchez (2000), el modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

1. Ordenar: se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
2. Persuadir: se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
3. Participar: caracterizado porque el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
4. Delegar: se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador—, las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

De la misma manera, con el tiempo apareció otra teoría más que tiene que ver con el liderazgo transformacional en el cual el líder insta al grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro. En este caso y de acuerdo a los teóricos, el líder tiene que proveer cuidado a sus seguidores y, estos, a cambio, prometen seguirlo para desarrollar dicha visión. Cuando Mendoza y Ortiz (2006) citan a Bass (1985), detallan sobre este tema que, el modelo de Bass, tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el Transaccional y el Transformacional que apareció después, de acuerdo a un planteamiento de Bass en 1999. En este contexto, Burns veía el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo-beneficio. Es decir, los líderes premian, o por el contrario, intervienen negativamente o sancionan en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

En cambio, el liderazgo transformacional se diferencia del anterior en que los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes, para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización.

Estos líderes proporcionan una visión y desarrollan una relación emocional con sus seguidores, el aumento de la conciencia y de creencias de este último en metas más altas, por encima de sus propios intereses.

Los comportamientos específicos de estos líderes son:

1. Influencia idealizada.
2. Motivación inspiradora.
3. Estímulo intelectual.
4. Consideración individual.

Cuando Cavazotte (2013) también cita a Bass (1985), plantea que la Influencia idealizada, o carisma, se refiere a los atributos dados por los seguidores a su líder, de acuerdo con sus percepciones

respecto al poder del líder, la confianza y los ideales trascendentes. Estas percepciones son impulsadas por comportamientos específicos del líder que reflejan sus valores y creencias. Es este componente emocional de liderazgo el que impulsa a sus seguidores a renunciar a su propia comodidad en favor del interés colectivo, es decir, por la búsqueda de un bien mayor.

Los investigadores del Liderazgo Transformacional como Godoy y Bresó (2013) cuando citan a Burn destacan la capacidad colaborativa de este tipo de liderazgo, para elevar la necesidad de los seguidores desde lo más bajo a los niveles más altos en la jerarquía de necesidades. Agregan que tanto líderes como seguidores, contribuyen a elevar mutuamente su nivel de moralidad y motivación. Según Torres y Ortiz (2006), los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, citando a Bass en conjunto con Bruce Avolio, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (*Full Range Leadership*), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, y la eficacia y efectividad de la organización.

El modelo *Full Range Leadership* (FRL) a su vez considera ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo. Esto, según Bass y Avolio:

1. *Laissez-Faire* o dejar hacer: este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece.
2. Administración pasiva por excepción: el líder por excepción tiende hacia el *laissez faire* pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención.
3. Administración activa por excepción: el líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas

de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.

4. Reconocimiento contingente: es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que «caminen el kilómetro extra» ya que para esto se requiere un estilo más transformacional.
5. Consideración individual: en esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.
6. Estímulo intelectual: lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
7. Motivación e inspiración: este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades.
8. Influencia idealizada o carisma: tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad.

Según Gil *et al* (2011), presentan una clasificación muy interesante, pues aparte de mostrar el modelo de liderazgo transaccional y transformacional, detallan otros nuevos modelos tales como el Liderazgo Auténtico que surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, el cual muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores y un pseudo-liderazgo, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder. El Liderazgo Auténtico es también denominado Liderazgo Sirviente y Liderazgo Espiritual.

Los mismos autores cuando citan a House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta (2004) y Chocar, Brodbeck y House (2007) se refieren al Liderazgo Transcultural el cual se le reconoce por identificar diferentes dimensiones culturales (evitación de incertidumbre,

distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro) y atributos de liderazgo (carismático basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector), así como las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces.

De la misma forma, los autores detallan acerca del Liderazgo Complejo cuyo concepto surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. El liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación (Citando a Uhlbien y Marion, 2008). Este enfoque aplicado identifica tres ejes de complejidad:

1. Cognitiva.
2. Social.
3. Conductual.

Y lo que es más sofisticado, también está propuesto el modelo del Liderazgo Remoto, debido a que la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han posibilitado nuevas formas de trabajo, como los llamados equipos virtuales cuyos miembros interactúan en distinta medida a través de la tecnología, y con frecuencia están geográficamente dispersos entre sí. El contexto de los equipos virtuales presenta importantes peculiaridades:

1. Ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que permita desarrollar cohesión y confianza.
2. Falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos.
3. Identidad grupal débil dada la dispersión geográfica.
4. Confusión derivada de las restricciones de comunicación.
5. Limitación de la labor del líder por el escaso contacto directo con el equipo (citando a Huang, Kahai y Jestice, 2010).

Para Alfonso Barreto (2012), el líder es una especie de estimulador, guía y protector de la energía humana. Debiera ser un orientador, alguien que despierta y renueva los conceptos de esperanza y prosperidad, entusiasmo y disposición.

Para Barreto (2012), el líder es un:

1. Gerente: descrito como alguien que tiene la particularidad de converger su mente y su acción hacia un objetivo; sus energías son puestas en tensión activa para conseguir un fin esperado. Es alguien que potencia la inteligencia, acrecienta el poder del pensamiento y promueve las capacidades intrínsecas de otros para afrontar los retos de la vida.
2. Educador: donde se entiende que el verdadero educador-líder asume una psicología pedagógica y liberadora, en lugar de consentir los procesos gnoseológicos de manera dislocada donde lo único que ocurre es la adaptación del ser al medio.
3. Motivador: el líder que moviliza, incita, disuade. Hace mover la energía. El líder como motivador mantiene activa la tensión positiva en el grupo. Este motivador/líder crea el clima energético para que los liderados lo enriquezcan con su acción y participación entusiasta.

Cuando he hablado con trabajadores —que no creen mucho en estas teorías—, me han comentado que ojalá se pueda generar una nueva idea de empresa. La gran esperanza que tienen muchos trabajadores es que las personas que dirigen, incorporen y entiendan estos conceptos. Ya están estudiados. No hay mucho que decir. Llevo muchos años trabajando en distintas industrias, funciones, niveles y creo que en esta temática se puede generar innovación.

Quisiera que quienes nos dirigen no nos engañen, como muchos los han hecho, quisiera que no nos roben los sueños, que no nos mientan con los contratos ni con los acuerdo pecuniarios. El diagnóstico está hecho y muchas investigaciones ya lo demuestran. Por lo tanto, se requiere nuevos líderes para estos nuevos escenarios.

NUEVAS TENDENCIAS DE LIDERAZGO

Una idea interesante en este sentido es la que se han generado en EE.UU.; el Liderazgo Espiritual. Este modelo también quisiera tocarlo, pues me llama la atención que, en este mundo, muchos líderes religiosos hayan perdido su capacidad de liderar espiritualmente y se hayan convertido en simples administradores.

Según Fry y Slocum (2008), el modelo de Liderazgo Espiritual implica contar con trabajadores motivados e inspirados a través de una visión trascendente y una cultura corporativa basada en valores altruistas, para producir una activa fuerza de trabajo, comprometida y productiva. Tener un sentido de convocar, a través del trabajo individual para lograr una conexión social con el trabajo, es central en el liderazgo espiritual.

Es esencial para el Liderazgo Espiritual los siguientes procesos:

1. Crear una visión en la que los líderes y seguidores experimenten un sentido de convocatoria para que sus vidas tengan sentido y hacer la diferencia.
2. El establecimiento de una cultura de contexto social-organizacional basada en los valores del amor altruista, mediante el cual los líderes y los seguidores tienen un sentido de pertenencia al sentirse comprendidos, apreciados, sintiendo que tienen una verdadera atención, preocupación, aprecio por uno mismo y por los demás.

Por lo tanto, el liderazgo espiritual requiere «hacer lo que se necesita» a través de la fe de una manera clara, una visión convincente que produce una sensación de convocatoria, esa parte del bienestar espiritual que a uno le da un sentido para hacer una diferencia, y, por lo tanto, la vida de uno comienza a tener un significado. Añadir a esta visión, la esperanza y la fe, la creencia, la convicción, la confianza, y la acción para lograr esa visión.

Todo esto se debe demostrar a través de las actitudes y el comportamiento de los líderes que producen un sentido de afiliación

que se complementa con el bienestar espiritual que le da a uno el ser entendido y apreciado.

De acuerdo a Fry *et al* (2011), las dimensiones del liderazgo espiritual están compuestas por los siguientes elementos:

1. Visión: se refiere a «Una imagen del futuro con algunos comentarios implícitos o explícitos acerca de por qué la gente debe tratar de crear ese futuro» (Citando a Kotter, 1996).
2. Amor altruista: se define como una sensación de plenitud, armonía y bienestar que se produce a través de la atención, preocupación, y la apreciación tanto para sí mismo y otros. La psicología médica y positiva, han descubierto que el amor tiene el poder de superar la influencia negativa de las emociones destructivas como el miedo y la ira (Citando a Allen, 1972; Jones, 1995; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).
3. Esperanza-fe: Es una creencia firme en algo para lo que no hay evidencia empírica. (Citando a MacArthur, 1998). La esperanza-fe es, pues, la fuente de convicción en que se cumplirán la visión, el propósito y misión de la organización.
4. El liderazgo espiritual como un constructo formativo: el liderazgo espiritual emerge a través de la construcción del amor altruista entre los miembros del grupo en la búsqueda de una visión común.
5. El bienestar espiritual: la manifestación de liderazgo espiritual es el mayor elemento de bienestar espiritual; específicamente el nivel de elementos de vocación y afiliación. Esto cuando citan a Fleischman (1994), Maddock y Fulton (1998) y a Giacalone y Jurkiewicz (2003).
6. Vocación: se refiere a la experiencia de la trascendencia o cómo se hace una diferencia a través del servicio a los demás, que, al llevarlo a cabo, deriva en un significado y propósito en la vida.
7. Afiliación: la pertenencia abarca las estructuras culturales y sociales en la cual estamos inmersos, la cual buscamos.

Muchas veces he comentado a mis alumnos lo bueno que es en la organización, ser entendido y apreciado. Creo que es la clave de

las interrelaciones y conexiones a través de la interacción social con la pertenencia a grupos. Por lo tanto, el liderazgo espiritual influye positivamente en el bienestar espiritual de las personas. Personalmente, creo absolutamente que este liderazgo espiritual me produce un sentido de vocación y me hace sentir que la vida tiene un significado.

EL LIDERAZGO TRASCENDENTE

Pero dentro de los modelos propuestos, quisiera dedicar unas páginas a un modelo que me llama mucho la atención. El Liderazgo trascendental y es el tema al que he querido llegar en este libro, pues existirán muchos otros tipos de liderazgos en la literatura, pero creo que este tipo podría generar el cambio en estos tiempos. Principalmente, porque hay que hacer las cosas de forma diferente y recobrar valores importantes para toda sociedad.

Hay estudios que aseguran que este tipo de liderazgo es el más útil en tiempos de crisis, pues el liderazgo trascendente busca, no solo realizar transacciones en su contexto, sino orientar y transformar su espacio de acción impactando con ello el contexto institucional. Es un liderazgo que inspira y se compromete con sus seguidores, que es dinámico y que alcanza una vinculación ética con su equipo de trabajo, logrando que estos interactúen con su líder por motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes.

En este sentido, el Liderazgo Trascendente, se basa en propósitos institucionales compartidos y en el apoyo de los miembros de la institución. Requiere una estructura administrativa descentralizada que motive intelectualmente a tener un mejor desempeño profesional y que promueva una cultura de colaboración (Bustos *et al*, 2016).

Muchos teóricos consideran que el Liderazgo Trascendente es parte del Liderazgo Relacional, junto con el Transaccional y el transformador. Basados todos en que el líder trascendente busca la mejora de los que lidera. Es un servidor que constantemente mira por el bien de sus colaboradores. Y lo que ha encantado de este concepto, es que la mejor forma de generar liderazgo trascendente es a través del ejemplo.

Otros teóricos aducen que el Liderazgo Trascendente no consiste en una mera campaña de comunicación o en un simple cambio de discurso, sino que debe estar basado en un profundo planteamiento estratégico centrado en todos los ámbitos de la misión de la empresa y, muy especialmente, en sus tres principales *stakeholders*: clientes, accionistas y empleados.

Se podría agregar que el Liderazgo Trascendente es el que más capacidad tiene para mantener el compromiso y la ilusión de los trabajadores en tiempos de crisis. Además, cuando la crisis pase —y si confiamos en la teoría cíclica de la economía, esta crisis pasará— el líder que aproveche los tiempos difíciles para reforzar su compromiso con la misión, no solo habrá conseguido mantener su liderazgo en tiempos de crisis, sino que además estará mejor preparado para emprender nuevos retos y aventuras empresariales de futuro (Bustos y Cardona, 2009).

El Liderazgo Trascendente busca satisfacer necesidades reales de las personas, colectivos o de la sociedad en general. Es un generador de líderes, servidores de sus colaboradores, ambicioso, pero humilde. Está fundamentado en una misión común, pues se direcciona a quién servir y cómo realizar este servicio.

Esa transformación cultural es un proceso de aprendizaje en el que los directivos y sus colaboradores generan nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos de forma progresiva, hasta asumir la misión a su respectivo nivel, con el sentido de responsabilidad personal propio de un líder. Este proceso se puede estructurar en tres dimensiones básicas:

1. Compromiso: a través de la creación de una cultura de alto compromiso en los colaboradores. Junto a la relación extrínseca básica (trabajo por dinero) o intrínseca (la satisfacción del reto). En esa relación trascendente de compromiso el trabajador se siente partícipe de una misión que hay que llevar a término.
2. Cooperación: a través del desarrollo de una cultura de cooperación por sentido de misión. Una forma de trabajar en equipo

- que va más allá de la mera coordinación de funciones o de simplemente cooperar por una cuestión de eficiencia económica. Esta se compone de un establecimiento de compromisos de apoyo, de un seguimiento proactivo y de una evaluación del servicio.
3. Cambio: a través de la capacidad del líder para implementar los cambios que exige la misión. Para ello, debe mirar constantemente hacia fuera, y entender cómo evolucionan las condiciones de su entorno, así como las expectativas y necesidades de los *stakeholders* de la misión como son los clientes, accionistas, empleados, entre otros (Cardona y Rey, 2009).

Por lo que hemos conocido hasta el momento, el sistema de liderazgo Trascendente es el conjunto de procesos de cambio en la cultura con base en la práctica de los valores, el desarrollo de la inteligencia y el ejercicio del liderazgo para servir al bien común.

Según Rabouin (2007), este modelo de Liderazgo Trascendente se basa en cuatro fases claramente diferenciadas:

- Fase 1: determinar el sentido del liderazgo. Esto es establecer para qué queremos ejercer liderazgo, es encontrar los fundamentos esenciales acerca de nuestras motivaciones interiores para liderar.
- Fase 2: comprender el rol del líder. Para alcanzar ese sentido trascendente es imprescindible comprender cuál es el verdadero rol de un líder trascendente. Sin precisar el alcance del rol, es imposible tener resultados exitosos, es imposible ser bueno en algo si no se sabe qué es lo que debemos hacer.
- Fase 3: conocer las demandas del liderazgo. El liderazgo se concreta solo cuando los liderados nos consideran como tales, es decir, nadie puede otorgar el título de «líder», solo los liderados. Por lo tanto, lo mínimo a entender es qué pretende una persona para aceptar a otro como su líder.
- Fase 4: desarrollar y ejecutar las prácticas del liderazgo. Una vez establecido el sentido de trascendencia que se busca, comprendido el rol que debemos cumplir y conocidas las

demandas que deberemos honrar, corresponde ejecutar las prácticas del liderazgo que nos permitirán esto, es decir, determinar qué acciones en el día a día deberemos ejecutar para que se vaya construyendo este liderazgo; son los gestos, las ofrendas que como líderes deberemos hacer a los liderados para que se construyan los puentes del liderazgo.

De acuerdo a lo expuesto es a este tipo de liderazgo que he querido apuntar y usar mucho más adelante en el modelo que se propone en gestión de la felicidad, pues creo que, aludiendo a los datos presentados anteriormente, estamos en una pequeña crisis.

Cuando hice un curso de «Felicidad organizacional» en la Universidad Adolfo Ibáñez, tuve como tutor a don Ignacio Fernández. Su modelo es muy innovador, pero en algún momento del curso, tocó el tema del Sentido organizacional. Cuando el autor citó a sus colegas Jorge Sanhueza y Felipe Landaeta, profesores de la Escuela de Psicología de la UAI, abarcaba que el sentido es el sentido en el cuerpo que nace desde adentro. Es con uno mismo, es con los otros, se vive, se elige, elimina el sin sentido y se manifiesta en la acción. Y cuando se expresaban acerca del sentido, aducían que se refieren al propósito y a la razón de ser de una organización.

Los autores entonces, justifican el hecho de liderar con sentido, con el objetivo de construir junto con las personas de la empresa o equipo, un propósito que los conmueva a todos, un propósito que les haga vibrar. En este contexto, definen los tipos de sentido que quisiera expresar en este libro, pues tienen mucha relación con lo que he venido fundamentando en todo el libro:

1. Sentido de los autorreferentes, cuyo grupo de líderes solo les importa la rentabilidad económica.
2. Sentido organizacional social, donde el referente de sentido está guiado por motivaciones de contribución social. La concepción de rentabilidad económica se amplía hacia la rentabilidad social, productividad emocional, responsabilidad social

intrínseca (ambiental y cultural) y generación de experiencias de satisfacción para trabajadores y clientes.

3. Sentido organizacional trascendente, aquel donde el significado del trabajo está dado por la más alta motivación humana; contribuir a la humanización de las personas, sus relaciones y sus posibilidades vitales, fomentando que clientes y trabajadores alcancen sus mayores niveles de evolución e integración personal, familiar y relacional. Destacan en esta dimensión, los indicadores de la felicidad de las personas, la madurez de los clientes, la participación en acciones pro-sociales y/o el desarrollo de comunidades sustentables.

Por años, he trabajado con muchas personas. Obviamente me he encontrado con muchos tipos de liderazgo. En materia laboral, aparte de los ejemplos que he dado, no he visto grandes ejemplos que trasciendan. El honor en las acciones tampoco.

Yo creo que el ocupar puestos de jefaturas, a veces ciega a las personas. Todo dependerá de su experiencia, madurez, mirada sistémica, etc. Muchos se pueden transformar en un peligro público para la empresa, para las personas, para todos en realidad. Yo creo que muchos me entenderán en este sentido.

La solución para esta situación es compleja, pues las personas son complejas. El problema es que estamos prisioneros aún de modelos de gestión obsoletos y pasará mucho tiempo para cambiarlos, pues también es un tema de paradigma. El sistema actual aún es impositivo y se basa principalmente en el control y el mando. Un sistema que se basa en el poder formal donde muchos seres humanos gestionan por medio de la emoción del miedo. Valientemente, me atrevo a decir que el modelo de gestión está en crisis. Rafael Echeverría plantea que la solución es que hay que evolucionar del gerente o capataz, al gerente, *coach* o líder ontológico. Buena proposición.

Echeverría (2000) ha demostrado los nuevos escenarios en las organizaciones y las nuevas formas de gestionar. Propone una excelente idea creyendo necesario reconocer la tridimensionalidad del trabajo:

1. Tarea individual donde toma relevancia el que las personas, individualmente, deben ser competentes.
2. Actividades de coordinación, donde la unidad básica de trabajo son los equipos y los procesos. No es una persona sola. Se presenta la coordinación como potencial de grupo, más que un jefe. Es decir, la coordinación de individuos en equipos para el desarrollo de los procesos de colaboración.
3. Trabajo reflexivo de aprendizaje.

Echeverría plantea que hoy se requiere una gestión que dé espacios de autonomía responsable, una gestión que anule el miedo hacia el jefe para que exista un mayor rendimiento.

Muchas veces mis alumnos de universidad, me preguntan qué está pasando en las empresas, por qué se están coludiendo, por qué se están corrompiendo, por qué ya no podemos creer en nadie, por qué ya nadie da la palabra y la cumple, por qué hay líderes que están maltratando a su personal, y muchas otras preguntas que a veces me dejan sin argumentos para responder.

A lo mejor habría que estructurar una discusión a nivel nacional, reunir a muchos especialistas, a lo mejor trabajar el tema con profesionales de muchas disciplinas, etc. En realidad, algo está pasando y más o menos grave... Los adultos están dejando ejemplos de muy baja estofa a una juventud que necesita otras cosas. Necesitan que les enseñen, que los hagan soñar, que les ayuden a generar proyectos, a conseguir trabajo, etc. Por lo menos, eso es lo que me han expresado mis alumnos.

Hace muchos años atrás, cuando hacía mi Master en Recursos Humanos, un profesor estaba hablando acerca de las clases de segmentación de mercado, que se mide a través del nivel de ingreso de las personas. Cuando hablaba de los distintos estratos dijo: «Este es C3 que gana entre \$ 500.000 y \$ 600.000 aproximadamente. A estos hay que venderles, porque estos son honestos y pagan». Siempre lo consideré despectivo... Hay que considerar que, en su mayoría, son personas sin estudios de nivel superior, aunque sí se incluyen en este grupo a profesores y a técnicos. Son característicos los comerciantes, empleados administrativos, taxistas, vendedores y obreros.

No obstante, en materia de liderazgo pasa lo mismo, pues creo yo que en ese mismo tramo se puede encontrar a los más honestos. Yo creo que no es necesario haber esquiado alguna vez como para ser gerente de una empresa. He tenido amigos que no tenían un gran capital social y han sabido manejar las relaciones con el entorno de una manera muy proactiva y razonable.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

*La cobardía es asunto
de los hombres, no de los amantes.
Los amores cobardes no llegan a amores, ni a historias; se quedan allí.
Ni el recuerdo los puede salvar, ni el mejor orador conjugar...*

Óleo de una mujer con sombrero. Silvio Rodríguez.

HACE MUCHOS AÑOS ATRÁS, vi en televisión un programa llamado *Una belleza nueva* con Cristián Warnken. En ese programa, se entrevistaba al ministro de la felicidad del país Bután. Quedé muy fascinado con la idea de incorporar este concepto a alguna realidad en Chile. Hay que ser valiente para incorporar estos temas cuando siempre hay resistencia.

Cuando comencé a investigar el tema me di cuenta que ya había artículos científicos de muy buen nivel y que ya estaba en el tapete de serias instituciones, para su implementación.

Fue tanto el interés que me decidí en el año 2014, bajo el respaldo de la Facultad de Ciencias de la Salud y el Departamento de Enfermería de la Universidad de Atacama, dictar la asignatura de «Gestión estratégica de la felicidad», asignatura que luego también comencé a dictar en el Departamento de Obstetricia y Puericultura. Esto, siempre ha sido desde una dirección estratégica, relacionando conceptos de la gestión con la felicidad, la salud, la rentabilidad, la productividad, entre otros lineamientos.

Los alumnos en esta experiencia, a través de sus trabajos, han generado bastantes aportes. Me ha llamado mucho la atención por ejemplos algunos trabajos creados por ellos como: «Propuesta de

gestión de la felicidad para el Hospital Regional Copiapó», pues consideraban que el trabajo en un servicio de salud es complejo, tiene un desgaste físico, psicológico y emocional fuerte, el cual se ve potenciado si el trabajador o funcionario no se siente feliz en su ámbito laboral.

Otro proyecto era un modelo de gestión de la felicidad para un centro de atención de salud, donde identificaban diferentes factores en los niños entre cuatro a ocho años, que alteran la adhesión al tratamiento farmacológico por la intolerancia a los medicamentos vía oral. Esto, con el objetivo de derribar temores y miedos a través de estímulos positivos a menores, en cuanto a familiarizarse con los medicamentos y cumplir con el tratamiento.

Hubo muchos trabajos. Otros por ejemplo, proponía un modelo para mitigar las listas de espera. Otro, apuntaba a un plan de felicidad para el personal encargado de asistir y apoyar el nivel de pre kínder, pues asumían que estos funcionarios cumplen una función fundamental en la educación, debido a que en esta etapa se promueven aprendizajes tempranos, generando adecuadas bases para el ingreso escolar. Precisaban que era crucial la felicidad para personas que trabajan con niños, porque es el primer espacio en el cual los niños interactúan y forman una de las primeras relaciones con la sociedad.

En estos trabajos, se solicitaba presentar proyectos innovadores que fueran factibles de realizar, o en situaciones ficticias bajo ciertas normas como las siguientes:

1. Las competencias que se requerían lograr era contar con la capacidad de generar una propuesta original basada en la materia de Gestión de la felicidad para el desarrollo de una herramienta de diagnóstico, intervención y medición en un centro de salud con un enfoque hacia las personas, los procesos y la dirección estratégica.
2. El trabajo correspondiente para la realización de una encuesta original como herramienta de diagnóstico para ser usada en el futuro, en un modelo de Gestión de la felicidad en un establecimiento de salud (diagnóstico a un equipo de trabajo

de un centro de salud; a un grupo de enfermos de un centro de salud; a la comunidad en general). También la generación creativa de ideas de intervención y su la medición.

El proyecto debía estar basado en cualquiera de los distintos modelos de la materia de Gestión de la felicidad vista en clases.

En el fondo, debía ser estructurado de la siguiente manera:

1. Herramienta de Diagnóstico general: de esta herramienta se debe deducir los intereses de las personas, su comportamiento a ciertos estímulos, las causas que tienen para movilizarse en el trabajo, qué es lo que los motiva. Se debe desarrollar un instrumento de medición a través de una encuesta de diagnóstico con una escala Likert de medición. Ejemplo pregunta encuesta: ¿qué es lo más importante para ti en la vida?
2. Propuesta de Intervención: la idea es que de forma muy creativa se genere propuestas de un modelo de gestión de la felicidad para desarrollar una posible intervención. Esto, tiene que estar alineado a la encuesta. Es decir, la intervención debe dar respuesta al diagnóstico.
3. Propuesta de evaluación: la idea es que se presente un conjunto de indicadores que puedan medir el avance de lo que podría significar la intervención que se propone. Por ejemplo, si se genera una acción de *coaching*, se puedan medir los avances producto de esa intervención. En este caso, se podría observar empoderamiento del personal que los lleva a ser capaces de liderar procesos. (N° de procesos totales/N° de líderes). Existe la posibilidad de que en un año hayan participado los mismos de siempre (dos líderes) en diez procesos. A lo mejor en otro año habrán participado diez líderes diferentes en diez procesos. Esto provocó que se haya generado bastante creatividad y mucho empuje en las exposiciones.

En esta asignatura se realizaron clases expositivas, se realizaron trabajos en grupo, se realizaron pruebas, conversaciones, talleres, entre otras cosas.

CONCEPTO DE FELICIDAD

Como lo comentaba anteriormente, todo comenzó en los años setenta, cuando el rey de Bután —un país ubicado a los pies del Himalaya—, decidió que el progreso social y la calidad de vida de su pueblo ya no se medirían más por el producto interno bruto, ni por el ingreso *per cápita*, sino por un indicador que denominó la felicidad interna bruta.

De acuerdo a muchos teóricos, el rey Jigme Namgyel Wangchuck prosiguió esta labor, y así, se elaboraron indicadores para medir el bienestar de una forma distinta, incorporando dimensiones que aportaban incluso a la constitución política del Estado: salud física, mental y espiritual, uso equilibrado del tiempo, vitalidad social y comunitaria, vitalidad cultural, educación, estándar de vida y vitalidad ecológica (Payá, 2011).

Según Sithey, Thow & Li (2015), la recesión mundial del 2008-2009 provocó que tomara importancia el bienestar como un gran impulso político. Esto, inducido en parte, por la percepción de que los miembros más pobres y vulnerables de la sociedad, están pagando el precio de la codicia excesiva y la asunción de riesgos en el sector financiero.

A raíz de una resolución instaurada por el país Bután, las Naciones Unidas convocó a una reunión de alto nivel en el que el Secretario General Ban Ki-moon, pidió el desarrollo de los resultados de ese valor para medir la felicidad y el bienestar.

Otros como White (2007), citado por Segura y Ramos (2009), entienden que los niveles de felicidad de una nación están directamente relacionados con la calidad de su sistema sanitario, un producto Interior Bruto alto y acceso a la educación universitaria.

Me costó comenzar este libro, pues el tema de la felicidad se miraba como un tema ligero, con muy poca fundamentación científica. Para llegar a escribir esto, debieron existir cambios mentales

importantes. También ha significado un cambio de paradigma sin precedentes, un cambio de visión, una apertura que ha significado claramente un gran aporte a las personas. Que un académico escribiera un artículo de investigación relativo a la felicidad es algo sorprendente. De hecho, cuando me he dedicado a realizar una revisión bibliográfica, me he encontrado con artículos de muy buen nivel, e incluso artículos indexados de los cuales citaré en algunos capítulos de este libro.

Pero, ¿qué es felicidad? La felicidad es una realidad tan seria y tan importante en nuestra vida que esta no se concebiría sin ella. Así lo expresaba Segura (2009) cuando citaba a Lisón (2005). Además, aducía que una vida humana en la que no tuviera sentido la felicidad, no sería una vida humana. Y que la felicidad —objetivo humano tan olvidado en la actual cultura pública— es un componente esencial de la plenitud humana. Y conviene, por tanto, que le concedamos, en el ámbito teórico y en el práctico, la importancia que le corresponde.

Los mismos autores citan a Rojas (2000) y aducen que la felicidad es ante todo un estado de ánimo, un paisaje interior a través del cual la persona se encuentra contenta consigo mismo, una mezcla de alegría y paz interior.

Para Seligman (2003), felicidad es la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos.

Podríamos seguir argumentando muchos conceptos acerca de la felicidad. Muchos teóricos hablan también de la Psicología positiva. E incluso, de la ciencia de la felicidad. Esto, de acuerdo a Fierro (2008) cuando cita a Carr (2008). El autor también nombra a Lyubomirsky (2008), cuando se refiere al método práctico relacionado con hablar de la ciencia de la felicidad como un método probado para conseguir el bienestar.

Así también, he leído que el concepto está relacionado con varios focos en su seno dentro de un ancho campo de experiencias y afectos, modos de experimentar, de ser afectado positivamente, deseables, apetecidos; modos de experiencia, de percepción sensorial,

de evaluación cognitiva. Como así también de alegría, paz, gozo, disfrute, bienestar, satisfacción y gusto por la vida, esperanza.

De esta forma, perfectamente podría hablar de felicidad, cuando una persona ha tomado la decisión de conseguir ser feliz, una vez que haya decidido de dejar de sufrir. Si relacionamos este concepto con el trabajo de Minaya (2009), él opina que la conquista del bienestar y la aproximación a la felicidad se realizan a través de cuatro dimensiones de la vida humana convergentes en la síntesis del proyecto vital:

1. El trabajo.
2. El descanso.
3. La interacción social.
4. El tiempo libre.

Todo esto, con un sentido respectivo de actividad productiva apropiada, reposición de energía a través de un buen dormir, relaciones afectivas de estimación, amistad o amor y el adecuado cultivo de sí mismo en los estratos físico, psíquico y espiritual.

Si retomamos el tema de la trascendencia, un muy buen concepto es el que cita Veenhoven (2009) cuando nombra a Jeremy Bentham (1789), quien propuso un nuevo principio moral. Afirmaba que la bondad de una acción no debería juzgarse por la decencia de su intención, sino por sus consecuencias sobre la felicidad humana. El mismo Veenhoven (2009) propone un concepto más amplio de la felicidad global considerándola como el grado con que una persona juzga favorablemente la calidad global de su propia vida como un todo.

Bueno, si profundizamos mucho más, Aristóteles ya en el año 384-322 a.C., planteaba que el fin último del ser humano es la felicidad, pero no reducida al placer, los honores o la riqueza, sino como la manera de ser, conforme a ciertos valores. Sorprende que una definición tan anterior en el tiempo, contemple como esencial lo mismo que hoy se pretende recuperar (Silva, 2008).

De esta misma forma, muchos teóricos hablan también de calidad de vida, del bienestar subjetivo que al relacionarlos con

felicidad son términos que, aunque a menudo han sido utilizados indistintamente, denotan significados diferentes. Esto, mencionado por Bohórquez y otros (2013) cuando citaban a Veenhomen (2000). Los autores —apoyándose en el modelo de bienestar subjetivo de Diener (1984), Diener y Suh (1998)—, plantean que el bienestar subjetivo incluiría respuestas emocionales, balance afectivo y juicios globales de la satisfacción con la vida, ambos en relación a dominios concretos como la familia y el trabajo.

Las perspectivas sobre las fuentes de felicidad e infelicidad, también conceptualizado como bienestar, se pueden distinguir en cuanto a su enfoque principal, ya que algunas centran su atención en el ambiente y otras en los pensamientos y sentimientos de los individuos. La mayoría de las investigaciones en psicología industrial-organizacional y en psicología de la salud ocupacional, se han ocupado de examinar el impacto de las características de la organización o del puesto de trabajo, y relativamente poco respecto análisis a los trabajadores y sus cambios en los procesos cognitivos y afectivos (Warr, 2013).

Oxa, Arancibia y Campero (2014) aseguran que todos los registros científicos apuntan a que la felicidad está muy relacionada a las nuevas teorías de satisfacción, donde la felicidad experimentada por los individuos, depende de factores tan diversos y complejos como:

1. La red de pensamiento y razonamiento humano, que depende de cosas tan subjetivas como la misma concepción de felicidad que tienen los individuos.
2. La posición ante los problemas que se puede reflejar en una actitud optimista o pesimista.
3. El género.
4. La edad (por estrato o edad cumplida).
5. La visión de la vida (realista o surrealista).
6. La cultura (cerrada o abierta).
7. Su educación (alto nivel o bajo nivel).
8. Su personalidad (extrovertido o introvertido).
9. La posición ante lo material (materialista o idealista).
10. La creencia religiosa.

11. La posición cívica.
12. La posición ante la búsqueda de placer (hedonista o conservador).
13. La línea de pensamiento (económico, político, social, ambiental o cultural).
14. La capacidad de adaptarse a cambios (alta o baja resistencia).
15. La reacción psicológica (asertivo o pasivo-agresivo).
16. La condición laboral (empleado o desempleado).
17. La salud (sano o enfermo).
18. El carácter (controlado o desequilibrado).
19. La pertenencia a alguna etnia (pertenecer o no).

En esta misma línea, Gerstenblüth, Melgar y Ross (2013), en un estudio relacionado a ingreso y desigualdad, y cómo afectan a la felicidad estos factores en América Latina, se refieren a las características personales, cuyo estudio arrojó que la felicidad era decreciente hasta los cincuenta y cuatro y cincuenta y seis años, y que a partir de este rango de edad comenzaba a crecer. Que la felicidad era mayor para los más educados, los casados, los inactivos y muy religiosos (aunque no es relevante el grupo religioso con el cual se identifica el individuo) y era menor para los divorciados o viudos.

En este mismo estudio, se destaca el elemento de las condiciones macroeconómicas que importan tanto directa como indirectamente, pues, por un lado, vivir en un país con un mayor producto *per cápita*, menor proporción de personas por debajo de la línea de pobreza y mayor índice de desarrollo humano, generan condiciones favorables que hacen a las personas más felices. Por otro lado, la inequidad en América Latina, si bien no juega un rol directo sobre la felicidad individual, como sucede en otras regiones, tiene un efecto indirecto a través de la escala subjetiva de ingresos. En este caso, aquellos individuos que se ubican más alto en esta escala reportaban niveles más altos de felicidad, pese a que dicho efecto se viera atenuado por la inequidad existente en su país.

Son múltiples las investigaciones. Vera y Celis (2011), citando a Lyubomirsky, King & Diener (2005), aducen que las personas felices

tienen éxito a través de múltiples dominios de la vida, incluyendo el matrimonio, la amistad, los ingresos, el desempeño del trabajo y la salud. De hecho, complementa los estudios diciendo que quienes se perciben a sí mismo como felices responden de manera más adaptativa a experiencias cotidianas, en la toma de decisiones, en la percepción e interpretación de situaciones sociales y en la recuperación frente a eventos negativos como el fracaso. Esto lo ha argumentado citando a Abbe, Tkach & Lyubomirsky (2003); Lyubomirsky *et al* (2005); Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade (2005); Lyubomirsky & Tucker (1998).

Así, también comparto la idea de Sonja Lyubomirsky, quien afirma que la felicidad como componente cognitivo y afectivo, es un conjunto de experiencias de emociones positivas frecuentes, y la sensación de que la vida es buena para uno.

Leyendo a Ignacio Fernández, me encontré con un artículo que hablaba de quienes llevan una vida de equilibrio con 2,9 emociones positivas versus 1 emoción negativa. Ellos estarían en la zona del florecimiento personal. Esta es la tasa de positividad-negatividad que estudió Marcial Losada.

Según Fernández, Losada descubrió que la tasa de positividad-negatividad es de 2,9/1. No es 2,9-0. Alguna proporción de negatividad se requiere.

FELICIDAD ORGANIZACIONAL

Como ya hemos ido viendo en este libro, se puede ir dilucidando diferentes situaciones de felicidad que se pueden llegar a dar en cualquier ámbito. Nos hemos dado cuenta en varias definiciones, que cada persona intenta buscar la felicidad según la situación en la que se encuentre, teniendo en cuenta siempre sus preferencias. El trabajo es una de ellas.

Cuántas veces hemos llegado a nuestras casas destrozados porque un jefe te trató de mala forma, un cliente te insultó, un compañero de trabajo te faltó el respeto, o porque te encuentras

en un lugar sin las condiciones necesarias para realizar tus labores. Bueno, está muy estudiada la realidad chilena en materia laboral.

Cuesta hacer las cosas en forma diferente. Con afecto, con pasión, con respeto, tolerancia, valorar, con un buen lenguaje.

Comparto con Ignacio Fernández cuando cita a Humberto Maturana en cuanto a la fundamentación de un modelo que había creado este. El modelo se llama «Origen y efectos de la horizontalidad relacional y su ausencia» y plantea que se ha construido su conceptualización basado en la noción de la teoría de la biología del amor.

Por la importancia del texto, cito textual: «Todos somos seres biológicos y, en tal condición, nuestra emocionalidad natural hacia otros y hacia nosotros mismos es el amor. Esta teoría de la biología del amor se traduce en la noción de legítimo otro, entender a los demás como iguales en legitimidad y dignidad humana. Desde esa creencia de legitimidad relacional es posible el respeto, elemento base para la felicidad y la convivencia social».

Para el interés de este libro, será vital la implantación de modelos de felicidad para la organización. Sea cual sea, la felicidad organizacional o la gestión estratégica de la felicidad.

Pero, qué es la felicidad organizacional. Para Fernández (2015) es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable.

Algo loable es lo que propone Seligman, pues si bien ya lo he citado en materia de felicidad, el mismo Seligman (2011) amplía el concepto, actualizando su definición de felicidad, sobre la base de su teoría del bienestar (Well-being), según la cual el constructo del bienestar se conforma a través de cinco elementos:

1. Emociones positivas (*Positive emotions*)
2. Compromiso (*Engagement*).
3. Relaciones positivas (*Positive relationship*).

4. Significado (*Meaning*).

5. Orientación al logro (*Accomplishment*).

Estos cinco elementos son planteados bajo el acrónimo PERMA. Este nuevo planteamiento mantiene la relación estrecha entre trabajo y bienestar, ya que los cinco elementos señalados tienen una gran relación con la actividad laboral.

Según un artículo del profesor Ignacio Fernández, Seligman reconoce la estrechez de su original teoría de la felicidad y la modificó. Los cambios son significativos para la noción de felicidad y se recogen en su libro *Flourish*, publicado a fines de 2011. Por ello, se modificó la idea de felicidad por la teoría de *Well being*; un bienestar en la vida, un buen vivir, un habitar la existencia de forma benéfica. Vivir la vida en armonía con uno mismo y con los demás. El segundo cambio es concebir el bienestar como resultado de cinco componentes, que Seligman llamó el modelo PERMA.

La P se refiere a *Positive Emotions* (Emociones positivas). Son felices quienes viven su vida en emociones que abren posibilidades. La felicidad deriva de vivir diariamente en emociones positivas.

La E es de *Engagement* (Compromiso). Se refiere a tener un conjunto de intereses y focos con los que me comprometo y que orientan mi actuar. Los felices están comprometidos con ideas, propósitos y causas significativas para ellos.

La R es de *Positive relationship* (Relaciones Positivas). Este aspecto es central, pues la teoría anterior de felicidad era completamente individual y remitía a la felicidad personal. Son felices quienes viven en buenas relaciones con otros. No se puede ser feliz solo. Es decir, se propone que la felicidad individual deriva de la felicidad relacional.

La M es de *Meaning* (Sentido). Las personas felices tienen un sentido y un propósito de vida claro y definido. Se distinguen al menos tres niveles: sentido individual, sentido social y sentido trascendente, que va desde los menores a los mayores niveles de felicidad. Personas que trabajan solo para sí mismos, sin importar lo social o lo trascendente, muestran menores niveles de felicidad, por ejemplo.

La A es de *Accomplishment* (Logro). La felicidad se revela en la acción concreta y en el logro de objetivos. Es decir, si bien la felicidad requiere momentos de silencio y reflexión personal, también requiere de una acción concreta de reconocimiento a ese logro.

No obstante, es importante mencionar que Ignacio Fernández (2013) agrega otra dimensión a este modelo; «Desarrollo profesional y personal», pues el autor propone que una cultura pro felicidad se construye desde personas que, individual y voluntariamente, ponen su talento y sus capacidades al servicio del programa compartido. Según el autor, una de las claves que despliega esa voluntariedad de desempeño es la preocupación que los trabajadores perciben de parte de su empresa por su desarrollo. Se busca con esto, promover el capital psicológico positivo de las personas.

Como se había citado anteriormente, Salas y otros (2013) opinan que las emociones están continuamente presentes en las cuestiones relativas a la felicidad. Plantea que durante años se han investigado diferentes constructos bajo la perspectiva de Luthans, que tiene relación con el comportamiento organizativo positivo.

El autor se basa en el marco del enfoque de las Capacidades Dinámicas, la cual parte de la Teoría de Recursos y Capacidades. Esto, muy alineado a la temática del Capital intelectual, materia en la cual ya he publicado algunos artículos.

El autor, citando a Barney (1991), afirma que las organizaciones pueden obtener rentas económicas superiores como consecuencia de poseer ventajas competitivas sostenibles, gracias a que cuentan con recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. El valor del artículo se encuentra en la afirmación de que al crear empleados felices, se podría aportar una importante capacidad dinámica en la organización. Lo cual comparto completamente.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

Para validar mi modelo de gestión estratégica de la felicidad que se presenta más adelante en el capítulo cinco, propongo la siguiente definición:

La gestión estratégica de la felicidad es un proceso que, a través de un liderazgo con intención de trascender, permite identificar las condiciones necesarias para ofrecer a las personas y equipos, cursos de acción que apunten a la generación de ambientes de bienestar para cooperar en el logro de objetivos organizacionales. Esto, con el sentido de trasuntar en un mayor rendimiento de desempeño laboral, que pueda ser medido, y, especialmente, un aporte a los pilares del Desarrollo Organizacional.

En este caso, me refiero a gestión estratégica de la felicidad, porque principalmente está direccionada a promover acciones que apuntan a la generación de ambientes de bienestar para los trabajadores, pero también al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Además, apunta a que este concepto esté incorporado en todo el proceso estratégico. Es decir, desde el *conceptuar* hasta el *implementar* del proceso.

Al investigar acerca de la felicidad en la organización o de la felicidad en el trabajo, capté que no hay demasiada información, por lo que es una gran línea de investigación para quienes quieran generar un trabajo que trascienda. No obstante, existen algunos artículos relacionados a nivel individual, temporal y organizativo (Salas *et al*, 2013).

Leyendo un artículo de Dutschke (2013), encontré alguna literatura con respecto a felicidad organizacional y yo creo que es muy relevante plantearla en este libro. La idea principal y como lo he dicho anteriormente, es conceptualizar de la mejor forma una temática relativamente nueva de la cual no hay mucha información.

Por ejemplo, cuando el autor cita a Hosie y Sevastos (2009) consideran que se está generando preocupación sobre la felicidad dentro de los límites de las ciencias económicas y la psicología. Los autores refieren a que estas dos disciplinas se unen en el tema de felicidad en la organización, a partir de una investigación del psicólogo Daniel Kahneman, quien obtuvo el Nobel de Economía. Esto, debido a que su investigación conocida como «Círculo vicioso hedónico» explica porque el dinero puede comprar felicidad, pero no permite mantener a los individuos felices.

Cuando Dutschke (2013) cita a Baker, Greenberg y Hemingway (2006), aduce que la base de la felicidad en la organización, son las emociones y comportamientos. En este sentido, reafirma que la felicidad organizacional es el resultado de un pensamiento estratégico.

Warr (2013) argumenta que las perspectivas sobre las fuentes de felicidad e infelicidad, se centran en el ambiente, y otras, en los pensamientos y sentimientos de los individuos. Cada una de dichas perspectivas tiene su valor, pero la felicidad y la infelicidad se derivan claramente de ambas fuentes.

Desde el punto de vista centrado en el ambiente, dicha clasificación contempla doce características laborales. Cada una de ellas contempla algunos subcomponentes como son los siguientes:

1. Oportunidad de control: influencia personal, autonomía, libertad de decisión, participación, libertad en la toma de decisiones.
2. Oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades: un entorno potencial para el uso y desarrollo de competencias y conocimientos.
3. Metas generadas externamente: demandas externas, desafío, baja carga y sobrecarga de trabajo, identificación con la tarea, conflicto de rol, trabajo emocional, conflicto trabajo-casa.
4. Variedad: cambios en el contenido de las tareas y los contactos sociales, localización trabajo variado.
5. Claridad del entorno: resultados predecibles, requisitos claros, claridad de rol, retroalimentación sobre las tareas, baja ambigüedad respecto al futuro.
6. Contacto con otros: contacto social, calidad en las relaciones sociales, dependencia de los demás, trabajo en equipo.
7. Disponibilidad de dinero: ingresos disponibles, nivel salarial, pago por resultados.
8. Seguridad física: condiciones de trabajo adecuadas, grado de riesgos, calidad de los equipos de trabajo.

9. Posición socialmente valorada: importancia de la tarea o función, contribución a la sociedad, *status* en grupos valorados.
10. Apoyo del supervisor: consideración por parte de los jefes, trato justo por parte del supervisor, preocupación por el bienestar propio.
11. Desarrollo de carrera: seguridad laboral, oportunidades de promoción.
12. Equidad: justicia dentro de la propia organización, equidad en las relaciones de la organización con la sociedad (Warr, 2013).

Warr (2013) también describe una perspectiva centrada en la persona relacionada con los procesos mentales y la felicidad. Existen dos aspectos importantes:

- Las características a largo plazo (aspectos disposicionales o demográficos): son rasgos de personalidad tales como el neuroticismo y la extraversión que se relacionan significativamente con indicadores de felicidad y bienestar, como por ejemplo la satisfacción laboral, la edad y el género.
- Los procesos a corto plazo (la forma de afrontar y pensar en situaciones concretas): compuestos por los juicios comparativos, la preocupación sobre quien soy y quien me gustaría ser, cómo será el futuro y por la evaluación relacionada con la autoeficacia, la novedad y la relevancia personal.

Desde el punto de vista de las personas, dicha clasificación se organiza en tipos de procesos y genera algunas preguntas ilustrativas que son las siguientes:

1. Comparaciones con otras personas: ¿cómo es mi situación comparada con la de otro individuo-grupo?
2. Comparaciones con otras situaciones:
 - Situación esperada: ¿cómo es mi situación comparada con la situación que esperaba?

- Situación hipotética: ¿podría haberse desarrollado la situación de otra manera?
3. Comparaciones con otras épocas
 - Tendencia anterior: hasta el momento, ¿la situación se ha deteriorado, mejorado, o se ha mantenido sin cambios?
 - Probable tendencia futura: de ahora en adelante, ¿la situación se deteriorará, mejorará o permanecerá sin cambios?
 4. Evaluaciones de una situación relacionada con la autoeficacia: ¿fue/es mi rendimiento eficaz en esta situación?
 5. Evaluación de la novedad o familiaridad: ¿es la situación inusual o rutinaria?
 6. Evaluaciones de relevancia personal:
 - Importancia asignada a la pertenencia a un rol: ¿quiero tener este rol?
 - Importancia asignada a las características de un rol: ¿valoro esta función?
 - Atractivo de las tareas fundamentales en el rol: ¿me gustan las cosas que tengo que hacer? (Warr, 2013).

FELICIDAD Y BIENESTAR

De acuerdo a Ortiz (2016), en los términos conceptuales, tanto en Psicología como en Economía, así como en otras Ciencias sociales, hay fundamentalmente dos aproximaciones al tema de la felicidad, y una cierta tensión entre ellas.

1. De tipo subjetivo-hedonista-individualista (Bentham).
2. De tipo objetivo-eudamonista-relacional (Aristóteles): con énfasis en las relaciones sociales, así como en el desarrollo integral de la persona, suele considerarse en línea con la aproximación de las capacidades, puesto que, según Aristóteles, la felicidad crece en función de cómo la gente interactúa dentro de la sociedad y cómo desarrolla sus potencialidades.

El autor cuando cita a Argyle, plantea que la felicidad se define como un estado emocional que es producto de los logros alcanzados por una persona, que involucra desde reacciones fisiológicas como la sensación de bienestar y paz interior, hasta complejos contextos mentales que pueden involucrar emociones como la responsabilidad y el compromiso.

Si quisiera volver al tema de la trascendencia y relacionarla con el bienestar, puedo citar a María Martínez (2006) quien define trascendencia como la apreciación de la belleza y la excelencia, gratitud, esperanza, humor y espiritualidad.

En este sentido, se refiere también a las virtudes trascendentales que permiten al individuo establecer una conexión con el universo, proporcionando sentido a su vida (la autora cita a Peterson y Seligman, 2004).

Martínez (2006) define trascendencia en los siguientes aspectos:

1. Espiritualidad: la creencia y el compromiso con los aspectos trascendentales de la vida, llámese divino, sagrado, ideal o universal.
2. Apreciación de la belleza y la excelencia: se refiere a la capacidad para experimentar éxtasis, elevación o admiración ante la belleza o la excelencia, ya sea en el arte, la música, la naturaleza o en las habilidades, cualidades y acciones morales de las personas.
3. Gratitud relacionada con la bondad: se refiere al sentimiento de agradecimiento y alegría al recibir lo que uno percibe como un obsequio, ya sea un obsequio material o inmaterial, como un momento de paz provocado por la naturaleza.
4. Esperanza con el futuro imaginado: se refieren a posturas cognitivas, emocionales y motivacionales hacia el futuro.
5. Humor: ante los problemas y contradicciones de la vida, a tal punto que suple la angustia por una forma más llevadera de afrontar las situaciones.

Otros modelos, como el del grupo de Ryff (Ryff y Keyes, 1995, Ryff y Singer, 1996) han señalado también que el bienestar psicológico pleno se corresponde a encontrar un sentido en la propia vida, la auto-aceptación y las relaciones positivas con los demás.

Precisamente, a eso me he referido en todo el libro y a eso he apuntado... A la gestión que trasciende. Obviamente, todo lo que he expuesto en este libro se entrelaza. Si vuelvo al tema del Liderazgo, tiene dentro de sus componentes mucha conexión con el bienestar, por el interés por el otro, etc. Es importante recalcar que el liderazgo trascendente en su misión de servicio a los demás tiene un componente de espiritualidad inevitable. La persona podría perfectamente salir muy fortalecida si llega a entender que la felicidad tiene que ver más con disfrutar las cosas inmateriales que dan sentido a la vida, como por ejemplo el adquirir nuevo conocimiento, nuevas experiencias, conocer nuevos amigos, disfrutar los logros, la convivencia familiar, lograr nuevos amigos, amar a alguien, entregar siempre algo y ser un servidor.

Muchos investigadores apuntan a que la sanidad mental podría sustentarse en las organizaciones de acuerdo a ciertas fortalezas humanas como el coraje, la mente orientada al futuro, el optimismo, las habilidades interpersonales, la fe, el trabajo ético, la esperanza, la honestidad, la perseverancia y la capacidad para implicarse profundamente en el trabajo.

Moyano y Ramos (2007), reafirma que la satisfacción con el trabajo se encuentra relacionada con el bienestar. Esto, cuando citan a Diener (1994), Diener *et al* (1999), Argyle (2003) y Barrientos (2005), dónde consideran que quienes están cesantes son menos felices que los trabajadores activos. Los cesantes también presentarían más estrés y menos satisfacción. De hecho, argumentan que los efectos dañinos de la cesantía se registran con más fuerza aún en sociedades con una alta tasa de empleo, donde estar sin trabajo es considerado un fracaso personal.

Es importante mencionar que la mayoría de los artículos van dirigidos hacia el logro del bienestar en el trabajo. Son muchos los teóricos que han dedicado tiempo en esto. Pasamos largo tiempo en

el trabajo. Recuerdo que cuando trabajaba en Santiago demoraba una hora y diez minutos desde mi casa hasta la oficina. Era una hora y diez minutos de ida y una hora y diez minutos de vuelta, y lo peor, a pie. Nunca olvidaré a un ministro hablando en televisión, sintiéndose orgulloso porque habían logrado eficiencia en el metro, porque había más gente de pie. No tenía idea... Obviamente no es una gestión que trascienda. En este caso, sería una muy buena y trascendente gestión que la gente vaya descansando en su viaje, o que derechamente se vuelva a los buses antiguos. A lo mejor mejoraría el uso de las tarjetas BIP, regularía las paradas en doble fila, paraderos, tiempos de recorrido, y eso sería todo... En esos sendos viajes, no me faltó alguna pelea con otro pasajero, querer ir al baño de urgencia, apagones en túneles con vagones llenos. Para qué hablar de los olores.... Luego de esta aventura diaria, había que llegar a la oficina y ahí comenzaban los problemas típicos de gestión que eran solucionables, pero que, al sumarse al viaje, iban desgastándome hasta llegar destrozado los días viernes de cada semana.

Leyendo un artículo de Jiménez y Moyano (2008), para la preparación de una de mis clases, me encuentro con algo muy interesante. En su estudio, ellos argumentan que dada las características que ha venido asumiendo el trabajo en el mundo globalizado, el récord negativo ostentado por Chile de un altísimo número de horas de permanencia de trabajadores en sus trabajos, las demandas inapropiadas en estos hacia aquellos, la incorporación sostenida de las mujeres a los mismos puestos y responsabilidades altamente demandantes que anteriormente estaban reservados solo a los hombres, las posibilidades de conflicto entre familia y trabajo, se han visto incrementadas.

Jiménez y Moyano (2008), también se refieren a que en Chile se observa una disminución del tamaño medio de las familias, un aumento de la presencia femenina a cargo de estas, un mayor crecimiento de familias monoparentales, un incremento en la depresión, el estrés y el suicidio, por todo lo cual, se hace necesario una revisión en la agenda pública y en las organizaciones para orientar políticas que fomenten el equilibrio trabajo y familia, en beneficio de la calidad de vida laboral y general de los trabajadores.

En un estudio de Torres *et al* (2012), basado en grupos de personas con diabetes mellitus e hipertensión arterial que participan en grupos de apoyo de dos centros de salud de la Secretaría de salud, cuya población tiene un nivel socioeconómico medio bajo, se logró generar una gráfica de dimensiones de bienestar que encuentro relevante considerar, pues se llega a los mismos conceptos que he estado reflejando en este libro. En la propuesta del autor, cuyo fin principal es la felicidad, se presentan algunas dimensiones relevantes como son: ser responsable, la tranquilidad, tener fe, tener salud, desarrollo y mantenimiento, disciplina, prolongar la vida y vivir a gusto.

Mi pregunta es entonces, ¿por qué no se pueden gestionar en las organizaciones? Si ya en algunas empresas, han asumido que sus trabajadores son seres espirituales, ¿por qué no se puede aceptar que los trabajadores son seres que pueden generar producción, que pueden cooperar en generar rentabilidad, pero que también buscan bienestar?

¿Cuándo se van a comenzar a hacer las cosas en forma diferente? Ya sabemos los resultados de cómo hemos hecho las cosas hasta ahora. Eso ya es conocido. Sería bueno preguntarnos... ¿Y qué cosa hace cada uno de nosotros para avanzar en esta línea? Lo que está claro es que tenemos una obligación; bajar los niveles de depresión. Ser felices. Ver la vida de forma positiva, ir por el camino apreciando todo lo que hemos logrado, lo que hemos recorrido, lo que hemos entregado.

«Empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los clientes. Clientes satisfechos generan beneficio y crecimiento». Este es el concepto central de la *Service Profit Chain* (Cadena Servicio-Beneficio), teoría desarrollada por la Harvard Business School y respaldada por numerosas investigaciones en EE.UU. y Europa (Martínez, 2007).

Para Martínez (2007) cuando cita a Heskett *et al* (1997), demuestra que una de las claves más importantes para explicar el éxito de empresas es la calidad de sus servicios y el enfoque en cumplir los deseos de sus clientes. La estrategia de estas empresas se basaba principalmente en definir sus clientes, conocer sus deseos y cumplirlos. Es el capital humano de la empresa el que se encarga de que esta

estrategia realmente se traduzca en una calidad superior del servicio y en un valor añadido para el cliente.

No puedo dejar de citar un artículo de Lipovcan y otros (2004), quienes estudiaron el comportamiento del bienestar subjetivo de las personas que trabajan por turno. Los estudios demostraron que el trabajo por turnos tiene consecuencias negativas en la vida social y doméstica de los trabajadores.

El estudio trataba nueve áreas de la vida, que se agrupan en torno a tres dominios: *el ser, pertenencia y devenir*. El más importante en el área de vida satisfactoria, según la calificación de los tres grupos, fue *ser*: cómo se sienten acerca de su físico y salud psicológica, valores personales y creencias espirituales.

Hubo muchas preguntas y relaciones de dominio en el trabajo, pero hay algo relevante. Sin tener en cuenta el horario de trabajo, todos los grupos de trabajadores informaron el mismo nivel de control sobre las diferentes áreas de la vida. Sin embargo, la oportunidad de cambios o mejoras en cada una de las nueve áreas, mostraron diferencias entre los grupos. Los trabajadores por turnos, con turnos de noche, reportaron tener menos oportunidades de mejora en su bienestar físico *ser*. Eso me llamó la atención (Kaliterna *et al*, 2004).

Aquí pondría mucha atención a los trabajadores de salud que en los hospitales dan toda su vida al servicio de las personas enfermas. Va en este libro, un homenaje para todos ellos; médicos, enfermeros, matrones, auxiliares paramédicos, administrativos y todos quienes hacen posible una labor tan sensible y sublime.

Pasé mi vida de niñez entera en un hospital y conocí su forma de trabajar; lo que piensan, como se apoyan, sus temores, sus fortalezas. Una historia de mi niñez importante fue en el Hospital Van Buren de Valparaíso. Yo me iba muchas veces a hacer las tareas al hospital cuando no había mucho control en la entrada (años ochenta aproximadamente). En esa época había una sala muy grande con diez camas a cada lado. Ahí conocí a una niña llamada Angélica que después, con el tiempo, supe que tenía leucemia. Yo era muy chico, por lo tanto, no discriminaba y solo compartía con todos los enfermos. No entendía nada de que enfermedad tenía uno u otro,

solo iba a compartir con todos. Con Angélica compartimos mucho tiempo. Después de clases en el colegio, me iba a hacer las tareas al hospital y luego de eso, muchas veces jugaba con ella. Pintábamos, le contaba chistes, alguna vez les llevé plasticina, nos reíamos mucho. Habrá sido así como dos meses y nunca me retaron. Nunca un médico cuestionó que yo fuera a jugar todos los días con ella.

Un día fui al hospital, la cama de Angélica estaba estirada y sin ella. Mi madre me abrazó y me explicó que se había muerto en la noche... que se había ido en el sueño y que no había sufrido nada. Para mí fue un gran dolor, pero entendí que mi madre trabajaba constantemente con la muerte. Por esta razón, es que opino que la gente que trabaja en salud, deben ser personas bastante especiales.

Una vez en ese mismo hospital, vi a mi madre limpiando a una paciente, le quitaba la chata y la daba vuelta para asearla muy bien. Cuando terminó de limpiarla, le pregunté por qué no había estudiado otra cosa donde no tuviera que limpiar pacientes. Me respondió muy delicadamente: «Mira hijo... Estudié esto porque me gusta. Estas personas están enfermas, les queda muy poco porque tienen enfermedades terminales. Los estoy haciendo felices en los últimos momentos de sus vida... ¿Quién más lo va hacer?». Para mí fue un gran aprendizaje. Me lo llevé por el resto de mi vida.

En este mismo sentido, no podemos dejar de nombrar finalmente lo que propone la Organización mundial de la salud (OMS) en cuantos a entornos saludables para el bienestar de los trabajadores.

La OMS define entorno de trabajo saludable de la siguiente manera; es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

1. La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
2. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo.

3. Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.
4. Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

Pero bueno, este último tema, lo dejo para el personal especializado en salud y prevencionistas de riesgos. Solo quería presentarlo como una variante a utilizar en futuras investigaciones de bienestar.

CAPÍTULO 4

VÍNCULOS QUE TRASCIENDEN

*De madrugada, de madrugada, con el rocío brillando al sol.
Amanecí en la carretera con pensamiento de caracol.
Me acompañaba por esta tierra mi humilde casa de cascarón.
Siempre en la hoja, más no me importa porque en
mi hoja estoy libre de los problemas de aquellos bi-
chos, que se disputan con gran pasión unos pape-
les que yo no entiendo. Por ellos viven sufriendo...*

Pensamiento de caracol, Gustavo Pena

HE TRABAJADO MUCHOS AÑOS ya en la Universidad de Atacama. En esta institución, he tenido experiencias interesantes que me han generado un aprendizaje superior. Para explicar este capítulo, quisiera contar una experiencia notable que tuve hace años ya. En el año 2013, la universidad me encomendó hacerme cargo del Campus Cordillera para coordinar y administrar el proceso de adscripción de los alumnos de la ex Universidad del Mar, proceso que se hizo muy ordenadamente, con muchos inconvenientes, pero que generó experiencias muy enriquecedoras. De hecho, considero que esa gestión trascendió, pues generamos las carreras con ingreso PSU y estructuramos los departamentos académicos respectivos, que fundamentaron la instalación de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Fue allí donde conocí a una gran persona: al Director de Obstetricia y Puericultura Don Juan Guerrero Núñez, quien me ayudó muchísimo en la gestión global del campus y muchas veces, a tomar decisiones.

Una vez, en una conversación, fue él quien me habló de la importancia de los vínculos en las personas. E incluso, citando a Pichon

me hablaba de la importancia que tenía el amamantar y del vínculo que existía entre la madre y su hijo como proceso mágico que hoy los investigadores promueven. Cuando me fui incorporando en este tema, lo encontré relevante.

Cuando leí a Cerda (2011) que citaba a Esrerik *et al* (2008), este planteaba que el acto de amamantar es un derecho de toda mujer, esencial para la crianza de sus hijos. La lactancia materna, se ha considerado como una práctica beneficiosa para disminuir las tasas de morbilidad y mortalidad infantil, ofrece satisfacción personal a la madre, la formación de un vínculo único con el niño o niña, y tiene importancia por su relación con la salud reproductiva de la madre.

La misma autora citando a Pizarro (2007), comentaba que los cambios socioculturales observados en la población chilena y en otros países de la región asociados con la salud, en algunos casos están relacionados con la dieta y la nutrición. El riesgo de presentar enfermedades crónicas no transmisibles a largo plazo, estaría dado por factores como el crecimiento fetal, peso al nacer, crecimiento posnatal, alimentación materna durante el embarazo y el tiempo de duración de la lactancia materna, que pueden impactar en la edad adulta. Cómo no va a ser un acto entonces trascendente. Creo que ahí parte todo en el ser-humano, pues es el vínculo más importante de nuestras vidas, la base de las sociedades y de nuestro bienestar. Los autores hablan de que la lactancia materna está influenciada por el nivel socioeconómico, nivel educacional, la dinámica de la familia, grupos étnicos, grupos culturales, el trabajo, y los medios de comunicación, la publicidad y la promoción de este proceso.

DESREGULACIONES QUE MARCAN

Hace un tiempo atrás, asistí a un Seminario cuyo expositor fue el Dr. Christian Thomas Torres, Médico cirujano Ginecólogo obstetra de la Universidad de Chile y Director del Centro de Estudios de la Sexualidad, quien expuso acerca de la «Teoría del Self», cuyo concepto aparecía dos a la vez: Self y Self objeto.

Cuando citó a Stolorow aducía que Self es una organización de experiencias que denomina «Principios invariantes de organización», y que estos principios varían con cada individuo. Más que un objeto es una función. Cuando citó a Kohut (1971), entendió el hecho de que los padres son organizaciones psicológicas maduras que actúan como Self Objetos y que llevan a cabo funciones regulatorias críticas para el infante, el cual posee una organización psicológica inmadura e incompleta.

Finalmente, cuando el Dr. Thomas citó a Papousek & Papousek (1995), explica que el concepto de madre-infante como unidad Self y Self Objeto es crucial en esta interdependencia, lo que en esencia se transforma en que el primer año de la vida humana es la creación de un lazo seguro de apego y de comunicación emocional entre el infante y el cuidador que es clave. Aquí, ya aprender a comunicarse representa tal vez el proceso más importante del desarrollo que tiene lugar durante la infancia.

Pero el Dr. Thomas también habló que el cuidador no siempre está entonado y espejando de modo óptimo, y que pueden existir rupturas del lazo de apego. Este desentono podría terminar en una falla regulatoria y en una homeostasis autonómica perturbada.

Como no encontrar entonces importantísimo la definición del cuidador, que puede ser cualquiera: el padre, la madre, la abuela, el profesor. Como no va ser importante si muchas veces destinamos a nuestros niños con personas que no tienen las competencias.

Y lo que más me impactó de Thomas fue cuando se refirió a la autoregulación implícita que era la incapacidad del cuidador de regular adecuadamente los estados emocionales del bebé de forma permanente y sostenida, lo que generará un trauma relacional temprano (lo que podría derivar en trastornos conductuales, emocionales y psíquicos graves).

La auto-organización del cerebro en desarrollo se produce en el contexto de un vínculo con otro Self, otro cerebro, de acuerdo a comunicaciones afectivas de apego.

Me quería referir a nuestros bebés, los que luego se transforman en adolescentes, en jóvenes y en adultos. Adultos que van luego a

las empresas y que interactúan con otras personas, que son jefes, que son subordinados, que son operarios que son gerentes, que son profesores, que son mineros, que son médicos, auxiliares, enfermeros, que son militares, ingenieros, entre otros. Los niños son la base de la sociedad y son los que más tarde, estarán en las empresas. Debemos luchar por su felicidad, por su bienestar, por sus sueños, para que sus cuidadores sean los mejores.

No quisiera dejar de escribir lo que declaró alguna vez el Psiquiatra Rodrigo Paz en una entrevista hecha por Ana Muga, el martes veinticuatro de septiembre de 2013. Al preguntarle por la salud mental de los chilenos, es que prefirió dar una larga lista de problemas que pesan sobre la población de nuestro país. En este sentido, detallaba lo siguiente:

1. Chile es el país que tiene la tasa de depresión más alta del mundo. En la última Encuesta Nacional de Salud se logró establecer que dos de cada diez chilenos presentaban síntomas depresivos como para provocar algún grado de incapacidad funcional.
2. En todos los países de la OCDE el suicidio en niños y adolescentes, o se mantiene estable o va en disminución. Chile y Corea del Sur son los únicos países donde el suicidio en niños y adolescentes va en aumento.
3. En la última encuesta de violencia aplicada por Adimark, tres de cada cuatro niños chilenos, declara que en su casa hay situaciones de violencia física y/o psicológica, y uno de cada diez niños chilenos reporta que ha sido víctima de abuso sexual.
4. Chile es el país del mundo donde el consumo de alcohol de y/o marihuana se inicia más precozmente. El promedio de inicio de consumo de alcohol y marihuana y/o nicotina es a los doce años, en circunstancias que en el mundo es entre los catorce y quince años. De hecho las tasa de adicción en niños y adolescentes son de las más altas del mundo.
5. Cerca del 40% de la población de adolescentes consumen alcohol en forma perniciosa para la salud. Cerca del 5% de la población de niños y adolescentes consume pasta base

de forma adictiva y más menos el 10% de la población consume marihuana en forma perniciosa para la salud.

«También tenemos las tasas más altas del mundo en conductas de *bullying*, de maltrato de niños por otros niños, para qué hablar de las tasas de delincuencia infanto-juvenil. Somos el país con la mayor tasa de internación en cárceles del mundo. La tasa de institucionalización en hogares del SENAME, por situaciones de violencia intrafamiliar y otras, también es de las más altas del mundo. En Chile, las dos causas principales de muerte entre jóvenes y adolescentes, es muerte violenta, ya sea por suicidio o por homicidio. Uno de cada tres santiaguinos se declara altamente estresado. En fin, tenemos una serie de indicadores que muestran que estamos atravesando por una gravísima crisis de salud mental inédita en occidente».

Yo creo que el diagnóstico está hecho, solo falta intervenir. Deberíamos vincularnos con esta responsabilidad. Lo peor sería no vincularse con esta realidad y seguir con una cultura de consumo, de desapego, de individualismo, donde prima muchas veces, lo financiero.

CONCEPTOS DE VÍNCULOS

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española me quedaría con el concepto de vínculo como la unión o atadura de una persona o cosa con otra.

El vínculo es una estructura en la cual está incluida una persona, un objeto y una relación particular entre ellos, de la persona frente al objeto y viceversa, en el cumplimiento de ciertas funciones (Pichon, 2000).

En el caso de las organizaciones, sabemos que son un conjunto de personas que, entre sí, persiguen colaborar enfocados a ciertos lineamientos y así conseguir objetivos específicos. Esto, en medio de interacciones sociales constantes.

En materia de la generación de vínculos de esta interacción social, cuando Higueta (2011) cita a Durkheim, detalla que este acuñó los conceptos solidaridad mecánica y solidaridad orgánica,

advirtiendo que en la solidaridad mecánica, los vínculos entre las personas de las sociedades primitivas se establecían espontáneamente, mientras que en la sociedad industrial, estos vínculos eran determinados racionalmente como consecuencia de la división del trabajo.

Es muy cierto que la organización está sometida a competitividad constantemente, pero dicha competitividad está sostenida fuertemente por el factor humano, por sus elementos diferenciadores y cómo se trabaja en forma conjunta.

También sabemos y muchos autores así lo demuestran, que los equipos de alto desempeño (basado en la calidad, la velocidad de la realización, y la cooperación entre miembros) se caracterizan por los altos grados de integración de sus miembros (Wilkins & London, 2006 citado por Higuera, 2011).

De acuerdo a Garcez y Henrique (2007) cuando cita a Freitas (2000), expresan que las personas se reúnen en grupos para llevar a cabo un proyecto común, y en el proceso, actúan dos mecanismos psicológicos:

- La identificación con el proyecto, pues las personas que trabajan reunidas por los objetivos de la organización, tienden a recurrir al mecanismo de identificación.
- La idealización del grupo con el proyecto, pues la idealización es también un elemento constitutivo de vínculos. La idealización es un fenómeno que permite a las personas a considerar la organización y su proyecto como excepcional.

Hay un estudio de Garcez y Henrique (2007) que refleja algunos elementos de los vínculos organizacionales con sus componentes. Es una muy buena propuesta que se presenta a continuación:

1. Identificación con la organización: admiración por la organización, viabilidad de los proyectos personales, representar a la organización, gratificación con el trabajo y motivación para trabajar.

2. Sentimiento de pertenencia: orgullo de pertenencia, sentirse miembro, sentirse responsable por la organización, tiempo en la organización y reacción a las críticas.
3. Cooperación en las actividades: cooperación entre colegas, cooperación en cuanto a tiempo, cooperación en cuanto a resultados, cooperación versus conflictos personales y cooperación versus estructura.
4. Participación en las decisiones: participación en cuestiones del trabajo, participación en cuestiones de la organización, canales de participación y apertura a la organización.
5. Creación de enemigos: enemigos externos y enemigos internos.
6. Idealización de la organización: imagen de la organización, concepto de la organización, ambiente de trabajo, colegas de trabajo y relaciones con los superiores.
7. Reconocimiento y valoración de los individuos: reconocimiento y valoración del propio trabajo, políticas de reconocimiento y valoración, respeto por el individuo y remuneración.
8. Solidaridad: voluntad de compartir los problemas con los colegas, iniciativa para ayudar a su colega y consideración por los problemas de otros.
9. Integración entre los miembros: integración y dificultades, actividades de planificación, trabajo en equipo, integración en momentos sociales y conocimiento de la organización.
10. Crecimiento, desenvolvimiento personal y profesional: fomentar la cualificación, plan de carrera y preparación para el trabajo.
11. Autonomía: autonomía para definir la forma de trabajar, autonomía para establecer los plazos, el control sobre el trabajo y remuneración.

En este sentido, se podría resaltar el hecho de que cuando una organización fracasa, le echamos la culpa a los competidores, siendo estos los enemigos externos, pero también podríamos culpar a los enemigos internos que queda reflejado en saboteadores que obviamente, en todas las organizaciones hay.

Granovetter (1973), apunta al hecho de que muchas nociones intuitivas sobre la fuerza de un vínculo interpersonal, deberían verse satisfechas por la siguiente definición: la fuerza de un vínculo es una (probablemente lineal) combinación del tiempo, la intensidad emocional, intimidad (confianza mutua) y los servicios recíprocos que caracterizan a dicho vínculo. Aduce que cada uno de estos aspectos es independiente del otro, aunque el conjunto esté altamente intra-correlacionado. Una simple base intuitiva de medición en este sentido, si un vínculo dado es fuerte, débil o ausente.

No quisiera dejar de contar una historia que me contó alguna vez un amigo. Este amigo estudió Psicopedagogía. Me contaba que una de las cosas que quería hacer cuando saliera de la universidad, era ser director de un colegio. Buscó y buscó trabajo como director por mucho tiempo y nunca le resultó nada. El primer trabajo que consiguió después de haber salido de la universidad, fue de profesor de un colegio diferencial y nunca fue director. Asumió esto e hizo las clases con bastante cariño. Dentro de sus alumnos tenía un niño que era parapléjico, que apenas se expresaba y que solo movía la cabeza para gesticular algunas oraciones. No me acuerdo como se llamaba, pero para estos efectos le pondremos Carlos. Un día, un compañero de curso de Carlos, le dice a mi amigo que a Carlitos le dolía la cabeza y si le daba permiso para ir a buscarle una aspirina. Mi amigo le dio permiso, por supuesto. El niño le trajo el remedio con agua y se lo dio en la boca. Otro día, de nuevo el niño le dice a mi amigo que Carlos quería ir al baño. Resultó que su compañerito, lo llevó con su silla, lo llevó al baño, se demoró un rato y luego volvió sin ningún problema. Y así sucedían cosas increíbles entre ellos, cosas que a mi amigo le llamaba mucho la atención, pues Carlos debido a su enfermedad apenas podía expresar ideas. A mi amigo le llamaba mucho la atención el nivel de vínculo que tenían los dos, como también el nivel de comunicación que era muy especial, sobre todo debido a los inconvenientes naturales que eran obvios. El nivel de conexión era impactante.

Un día, el compañerito le dice que Carlitos quería ir al baño nuevamente. Mi amigo le dio permiso para que lo llevara. Mi amigo

dudó un poco de la situación y desconfió algo. Más aún al no entender cómo podían llegar a ese nivel de comunicación. De hecho, le dio permiso, pero los siguió en forma muy discreta sin que ellos se dieran cuenta y hasta cuando pudo, para no intervenir en nada.

Mi amigo los siguió y se escondió. Fue tremendamente maravilloso descubrir que vio al compañerito llevar a Carlitos al baño, levantarlo de la silla, sentarlo en el baño, cerrarle la puerta, esperarlo un rato, pasar al baño, verificar que haya terminado sus necesidades básicas, limpiarle el traste, para sentarlo en la silla nuevamente. Luego de esto, el compañerito se lavó las manos y volvieron a clases. Cuando mi amigo me contaba esta historia se le veía muy emocionado. Increíblemente, mi amigo nunca pudo ser director, pero el aprendizaje que logró después de presenciar ese acto, lo dejó muy contento, pues fue un acto de un nivel mágicamente sublime. Claramente, es una historia que trasciende, un gesto que trasciende, con un aprendizaje que trasciende, con una experiencia que trasciende. Bueno... ese es el objetivo que tiene este libro, tocar temas que de acuerdo a las problemáticas de la sociedad y/o de la organización de hoy, pueda tocar profundo para generar actos que trasciendan.

Nunca olvidaré una conversación que tuve con mi hijo cuando iba en 4° básico en un colegio de Santiago. La profesora decía que tenía déficit atencional. Lo llevé donde un neurólogo y le dio un remedio llamado Aradix, del cual debía darle media pastilla. Se las dimos aproximadamente durante un año. Hasta que un día, tomando desayuno mi hijo me dice: «Papá, la pastillas que me están dando me hace sentir diferente. Me siento con sueño, no soy el mismo. Me siento raro». Me lo dijo con tal profundidad que nos miramos con mi señora y decidimos en dos tiempos dejar de darle esa pastilla. Yo sé que con esta historia me criticarán muchos médicos, profesores y otros, pero asumo mi responsabilidad.

El vínculo que generamos con nuestro hijo ese día fue muy especial y de un nivel muy superior. Fue un acto de confianza máxima, de lealtad, de confraternidad, de pureza, y de apoyo. Nunca más las tomó. Sabíamos que de vez en cuando nuestro hijo se distraía. Cuando le enseñaba matemáticas, por ejemplo, muchas veces hablaba

de la luna, de deporte. Para hacerlo volver a las matemáticas, había que hacer magia. Obviamente, que era difícil, pero reforzamos con gotas Flores de Bach, le impulsamos el deporte de montaña como es el descenso, le compramos muchos Legos. Yo creo que eso le ayudó bastante. También agradezco a todos los profesores que lo han apoyado. Hoy, está más grande y cursa la enseñanza media. No tiene un gran promedio, pero es muy feliz. Es muy bueno en el descenso en bicicleta, es muy habilidoso con la guitarra y lo que es más importante, se siente muy apoyado por sus padres. Esto es crucial cuando se genera el vínculo más puro de todos: padres e hijo. De hecho, el vínculo que se ha generado entre nosotros ha permitido el siempre estar prestos a escucharlo. Siempre hemos conseguido que deje de lado el celular cuando almorzamos, lo que ha optimizado más la comunicación. De hecho, me siento muy bien cuando me consulta a mí las dudas primero, antes de consultar a Google. Eso es un gran avance.

Alguna vez, leí un artículo de Favrel *et al* del año 2012. Ellos citaban a Bathelt y Schuldt (2008), argumentando el hecho de que la nueva economía global se caracteriza por las dificultades de las empresas para identificar nuevos clientes o proveedores de diferentes partes del mundo y construir *Global pipelines*, es decir, lazos internacionales con otras compañías para diversificar sus recursos, tarea que es más fácil a nivel local. Por lo tanto, para estos autores, estos lazos se construyen en los salones internacionales que combinan el microcosmos de la industria en un solo lugar. Además, estos eventos ayudan a desarrollar y difundir los conocimientos sobre la estructura de la cadena de valor y su evolución. Los autores coincidían en que estos eventos contribuyen a un proceso de aprendizaje colectivo.

Es así también como se ha considerado la vinculación que han tenido las universidades con el medio, donde la universidad con este enfoque, aparece con una capacidad emprendedora que se ha potenciado generando muchas veces el cambio. Etzkowitz (2002), citado por Chang (2010), afirma que los nuevos arreglos sociales y canales de interacción son necesarios si la industria y el gobierno están unidos por las universidades en economías basadas en el conocimiento.

Desde esta perspectiva entonces, la vinculación es una actividad que ha involucrado la participación del gobierno, empresa, universidad, con el propósito de desarrollar tanto la innovación y el desarrollo científico. En este último caso, las universidades y la empresa han tenido mayor participación, por el mismo eje en el cual se desenvuelven cada una (Chang, 2010).

LOS VÍNCULOS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Muchas veces en mi vida me he preguntado si estoy comprometido con mi trabajo, o con mi familia o con la institución. Ha sido un dilema, pero lo que puedo decir, es que el esfuerzo por hacer las cosas bien, ha sido con mucha entrega.

Cuando estudiaba en el Liceo Eduardo de la Barra en Valparaíso como lo comenté anteriormente, mi madre decidió cambiarse a Quillota, ciudad de la quinta región, donde tuvimos que irnos sí o sí, no había otra chance. Pero, yo amaba tanto mi liceo que preferí viajar todos los días a Valparaíso para no dejarlo. Me levantaba todos los días a las cinco y treinta de la mañana para tomar un tren que pasaba por la estación a las seis veinte de la mañana, llegaba a Valparaíso a las siete y media aproximadamente, para caminar luego una media hora más hacia el establecimiento. Iba con lluvia o sin lluvia, iba con frío o sin frío, enfermo o no enfermo.

Me encantaba mucho la dinámica del liceo, sus profesores, el perfil de alumnos, la lucha de la época que nos unía, su tradición, su protagonismo en la política, etc. Fueron muchos los vínculos con los profesores. Yo creo que nunca más en la vida volví a sentir el compromiso con una institución como con mi liceo. Me daba orgullo vestir su insignia.

Pienso que en las relaciones con nuestras empresas se podría generar lo mismo. Hay mucha relación con la mejor productividad y rentabilidad, y hay muchos estudios que ya los acreditan. Un ejemplo es cuando Loli (2006), aduce que el compromiso de los trabajadores con la organización constituye una parte trascendente en la efectividad y competitividad de esta.

Así, cuando el autor cita a Meyer y Allen (1991), definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias, que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal (incluso legal). Así también, cuando Loli (2006) cita a Bayona *et al* (2000), plantea que el compromiso es un vínculo o un lazo del individuo con la organización.

Al revisar aleatoriamente la literatura, me doy cuenta de que la mayoría de las definiciones sobre compromiso organizacional, mantienen el sentido del vínculo y la afectividad. Fernández (2015), aduce que para lograr el compromiso se debe cumplir con tres elementos cruciales:

1. La seguridad en el trabajo.
2. Contar con los recursos para la labor.
3. Que la tarea encomendada tenga un sentido.

Por su parte, Ríos *et al* (2010) definen el compromiso o lealtad de los colaboradores a partir de lo que estaba ya definido por Davis y Newstrom (2000), es decir, como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Los autores sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio, porque han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos.

Otra investigación de Loli (2007), arrojó que en una universidad pública al investigar el tema del compromiso organizacional, se pudo determinar que existe asociación con algunas variables relevantes:

1. Existe asociación entre la satisfacción general con el trabajo, con el compromiso afectivo, con el sentimiento de permanencia y la jerarquía del puesto.

2. Existe asociación entre compromiso con el trabajo, con el compromiso afectivo y sentimiento de permanencia.
3. Existe asociación entre compromiso afectivo con el sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto.
4. Existe asociación entre satisfacción general con el trabajo con compromiso de conveniencia, y entre compromiso con el trabajo, con compromiso de conveniencia, pero negativa.

Pero también es un tema relevante que el trabajo cada vez se vuelve más complejo, más difícil y con más sobrecarga. Siempre me llamó la atención un artículo de un sociólogo que no recuerdo su nombre, pues lo leí como en los años noventa. Recuerdo que en ese artículo se apuntaba que en el pasado año 2000, iba a haber tanta tecnología que las personas íbamos a tener más tiempo para el ocio, íbamos a tener más tiempo para la familia, para jugar, para distraernos y muchas cosas más. Y la verdad es que no ha sido así; el tiempo sigue siendo escaso.

En este sentido y de acuerdo a Higuera y Leal (2010), en cuanto a la administración del tiempo, opinan que los empleados sienten que no pueden dedicar algunos minutos en colaborar con sus colegas dado que corren el riesgo de no cumplir con sus estándares, inclusive en labores que no requieren altísima concentración, viéndose en peligro su evaluación y remuneración. La exigencia de productividad y competencia, lleva a que puedan romperse los vínculos entre las personas, generándose rivalidad entre estas, porque algunos empleados harán lo que esté a su alcance para competir con sus compañeros.

No es menor saber gestionar los tiempos por parte de los líderes que quieren trascender, gestionar la felicidad y generar ambientes de bienestar. En este contexto, debo compartir el concepto de que no todo es negocio. El ocio es humano y negocio es la negación del ocio, es decir, la negación de lo humano.

CULPA DE LA EDUCACIÓN

Cuantas veces he escuchado a colegas y a mí mismo, decir que los alumnos llegan a la universidad sin competencias blandas. He escuchado que no saben trabajar en equipo, que hablan en clases, que son muy competitivos, que no entienden las guías, que no respetan las exposiciones. Y le echamos la culpa a la educación básica y media. También he escuchado que los profesores le echan la culpa a los de básica. Y los de básica a los de jardines infantiles. Yo creo que somos todos parte del proceso. Y nuestra área debemos ejercerla con la mayor pasión posible. Y no solo los profesores. La familia también juega un rol preponderante.

He visto como en Chile se están tratando temas relevantes para generar una reforma en educación importante. Nuevamente, no he visto tocar temas respecto a cómo generamos personas para una nueva sociedad, cómo gestionamos la diversidad, cómo generamos una sociedad mejor, con mayor felicidad, o cómo incorporamos a la familia. Muchas veces, quedo con la sensación de qué todo solo es dinero. La educación no es un tema de dinero, ni de estadísticas, ni de resultados numéricos.

Un día, leyendo un libro llamado *Vivir, amar y aprender* de Leo Buscaglia encontré una historia muy hermosa que trataba sobre una escuela de animales donde había un conejo, un pájaro, un pez y otros animales. Entonces, ellos se reunían para fundar el colegio y definir el programa de estudios. El conejo quiso que se incluyera en el programa la carrera. El pájaro quiso que se incluyera la técnica de volar. El pez, la natación. La ardilla quiso que se incluyera el modo de trepar un árbol. Y así, todos los animales quisieron que incluyeran su especialidad. Quedaron de acuerdo que todos los animales debían cursar la totalidad de las materias. De esta manera, el conejo era excelente en la carrera, pero le exigían que volara. Fue tanto su esfuerzo por cumplir, que quedó con una fractura cerebral que nunca más pudo correr como lo hacía antes. Es más, como ya no podía correr tan bien como antes, lo evaluaron mal en la carrera. Lo mismo le paso al pájaro, pues en técnicas de vuelo sacaba la nota más alta, superior a todos, hasta que le pidieron que hiciera

un hoyo en la tierra como un topo. En este esfuerzo, se quebró las alas y el pico. No pudo volar más y también bajo sus notas en vuelo. El búho abandonó los estudios y ahora vota en contra de todos los impuestos que quieran implantarse para promover la educación. No les suena eso parecido a nuestra realidad... Lo peor es que el consejo de estudios estaba feliz.

Creo que falta mucho para llegar a algo diferente en nuestros colegios y universidades. Pero los padres podríamos hacer algo mientras tanto, en nuestros hogares. Valorar lo que no valoran en los colegios. Eso podría generar un equilibrio mientras tanto...

Hace muchos años, mi hijo, cuando lo tenía matriculado en un colegio de la tercera región, cuyo nombre no voy a decir, me contó una historia que es demasiado triste. Él no ha olvidado y yo tampoco.

Resulta que aquel colegio se aproximaba a rendir la prueba SIMCE de lenguaje donde claramente mi hijo no tiene grandes habilidades, pero sí tiene otras; yo creo que en ningún colegio se las descubrieron. El tema es que mi hijo me contó que le dijeron tres veces que no diera la prueba SIMCE de lenguaje. Es más, si no la daba, le pondrían una calificación siete siempre y cuando no le contara a sus padres... Cuando mi hijo me contó, me lo dijo muy desilusionado. Su cara reflejaba pena por cómo su inspector, ordenado por quién no sabemos, lo instaba a eso. Bueno, por rebeldía la dio igual. Creo que, a su edad, había invertido demasiado tiempo en formarlo. A lo mejor, no es el mejor en matemáticas, ni en lenguaje o biología, pero fue un niño feliz y hoy, es un adolescente con muchos sueños. Obviamente, de ese colegio lo saqué de inmediato. Y no adquirí ningún compromiso más con ellos. Nunca he tranzado con eso y él jamás ha hablado de ese colegio con ternura. Al contrario... sinceramente no refleja la patria que queríamos construir...

De la prueba SIMCE chilena tengo mis aprehensiones, puesto que como sistema de medición de la calidad de la educación y como conjunto de pruebas, se debería conocer mucho más de los estudiantes, y no solo su dominio en los distintos temas del programa escolar. Para mí, tiene un sesgo increíble. De hecho, está basada en medir la calidad que no se encuentra definida en ningún lado.

Un texto leído en CIPER de febrero de 2014, cuyos autores fueron Florez, Saldivia, Oyarzún y Pino, argumentaban que la evidencia refleja que las altas consecuencias del SIMCE introducen distorsiones en el proceso educativo, pues incentiva prácticas como el entrenamiento para la prueba en los establecimientos, exclusión de estudiantes de bajo rendimiento, uso de incentivos materiales a profesores y estudiantes para subir los puntajes, estigmatización, despido de profesores y posible desmotivación de los estudiantes al contestar la prueba.

Bueno, a veces pienso que este es el principio de la sociedad que estamos generando. Y así, nos olvidamos de las cosas sencillas de la vida, del compartir, de colaborar, de los sueños, de la felicidad, de lo que realmente sienten los alumnos, de lo que realmente necesitan para generar una sociedad mejor.

No puedo dejar de contar sobre la vez que vi a una profesora de un colegio de Viña del Mar donde trabajé por muchos años, prohibirle a una alumna de preescolar compartir su colación. Recuerdo que a uno de los niños se le había olvidado su colación. Su compañera quería convidarle de su porción de queque, para colaborar con su compañero. La profesora, intempestivamente le habló muy fuertemente a la niña diciéndole que le prohibía determinadamente convidar de su queque, porque cada uno era responsable de traer su colación. Perfecto, lo comprendo. Están en formación, pero también era sublime ver tan noble acto de la compañerita que quería compartir solidariamente su alimento.

En los colegios, un niño que le hace *bullying* a otro reiteradamente, posiblemente sea expulsado. Ese niño maltratador a lo mejor, seguirá haciéndolo en otro colegio. Es decir, se traspasa la responsabilidad a otro colegio. Si miráramos la problemática en forma sistémica, el primer colegio debió haber corregido con una mirada social.

CAPÍTULO 5

PROPUESTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

*Lo que puede el sentimiento no lo ha podido el saber,
ni el más claro proceder ni el más ancho pensamiento.
Todo lo cambia el momento colmado condescendiente,
nos aleja dulcemente de rencores y violencias.
Solo el amor con su ciencia nos vuelve tan inocentes*

Volver a los diecisiete, Violeta Parra

LAS PROPUESTAS QUE SE PRESENTARÁN a continuación han sido creadas de acuerdo a toda la conceptualización que se ha desarrollado en este libro.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

Hay una actividad que me ha resultado interesante, que tiene que ver con la búsqueda de materializar un modelo de gestión basado en el amor o en los afectos, para que en forma práctica, se generen esquemas de ambientes de bienestar. Modelo que apunte a la gestión como actividad primordial en la generación de ambientes de bienestar. Todo esto desarrollado con un enfoque hacia las personas, el Desarrollo organizacional y la Dirección estratégica.

El modelo de gestión relacionado con el afecto nace como herramienta de complemento a la gestión estratégica tradicional, para que pueda ser implantada en cualquier organización pública o privada, con o sin fines de lucro. Esto, hecho en un sentido general para el

Desarrollo humano y organizacional, en el contexto de la gestión de la emoción más importante, el amor y sus valores relacionados. Lo anterior, para generar ambientes de bienestar y a su vez, trasunte en la productividad, la menor rotación, la satisfacción y el menor ausentismo. Así también, en el compromiso, la creatividad, la confianza y en la generación de vínculos.

El modelo nace de la inquietud por problemas en la organización. Así lo argumenté durante todo el libro. Nace por una inquietud de que la gestión se puede comenzar a hacer de forma diferente. ¿Por qué no podemos hacer las cosas tratando de hacer sentir bien a los trabajadores?, ¿por qué no podemos hacer las cosas de forma distinta? Se trata de apelar al enriquecimiento del alma, bajar los niveles de depresión y agobio o de desesperanza, cuidarnos un poco más, pues hay personas que lo pasan mal. No conocemos todas las realidades de nuestros trabajadores. Hoy, son tiempos para hacer una pausa, para hacer las cosas en forma diferente. Preguntémonos entonces, ¿qué queremos de las vidas de nuestros trabajadores? Y, ¿cómo podemos mejorar? Solo requiere un poco de esfuerzo.

Obviamente, si quisiera caracterizar los tópicos de nuestra actualidad, en cuanto a la actividad económica y sus tendencias, a los procesos productivos y la manera de sobrevivir en un mercado sumamente agresivo, podría representarlo de la siguiente manera:

TABLA N° 1: CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DEL TRABAJO EN EL TIEMPO

MIRADA ECONÓMICA DEL TRABAJO	ESFUERZO	RELACIÓN TRABAJO Y EL LIDERAZGO
TRABAJO MANUAL	PODER FÍSICO PARA TRANSFORMAR ALGO.	CAPATAZ VERSUS USO DEL MIEDO.
TRABAJO NO MANUAL	PODER DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES PARA TRANSFORMAR ALGO.	FACILITADOR VERSUS GESTIÓN DEL AFECTO.

Mucho se ha hablado de la capacidad del amor para matar al miedo. Las personas sin miedo son más serenas y felices. Este estado desencadena una actividad creativa que ayuda a los procesos de diferenciación en la organización, lo que genera que estas personas se sientan un aporte; consecuentemente, las personas mejoran su satisfacción y productividad.

Hoy, comúnmente se habla de innovación. Ya hay estudios que demuestran que se genera mayor innovación cuando existen ambientes de bienestar. Alguna vez leí un artículo donde se argumentaba el hecho de que la innovación, y, especialmente, la implantación del emprendimiento Caja Vecina, fue desarrollado después de haber incorporado un modelo de felicidad en el Banco Estado. Desde mi perspectiva esta relación se puede expresar en la siguiente Tabla.

TABLA N° 2: RELACIÓN ENTRE LA PRODUCCIÓN INNOVADORA
Y LOS AMBIENTES DE BIENESTAR

CARACTERÍSTICA DEL TRABAJO	DETALLE PRODUCTIVO	FOCO DE IMPORTANCIA
TRABAJO NO DIFERENCIADO	CONSTRUCCIÓN DE PRODUCTOS.	IMPORTA SOLO EL LOGRO DE LA PRODUCCIÓN.
TRABAJO DIFERENCIADO	ACTIVIDAD CREATIVA PARA TRANSFORMAR LAS IDEAS EN ALGO TANGIBLE, LO QUE GENERA VALOR.	IMPORTA LA INNOVACIÓN EN AMBIENTES DE BIENESTAR.

EL AMOR EN LA ORGANIZACIÓN

Siempre he entendido que de alguna forma, el amor se da en las relaciones humanas de una empresa o de una organización en general, y, no solamente, en el contexto del amor de pareja. Creo que si no existe un mínimo de amor, el proyecto tenderá a no subsistir. La organización debe conseguir resultados importantes que han sido definidos en los objetivos estratégicos. No se puede desconocer que, en cada actividad que lleva a ese logro de objetivos,

está la presencia del sentimiento de afecto universal. Cada persona se mueve comúnmente por amor. Por ejemplo, por alimentar a sus hijos, por darle estabilidad a su esposa, por llevar el alimento a su hogar, etc. Por lo tanto, lo que se está librando es un conjunto de seres que son movidos por esa emoción, que es el pilar de todas las otras que puedan ocurrir. Es más, creo que el amor es una emoción pilar que es capaz de evitar el caos organizacional, y también ordena las demás emociones.

Si miramos las ofertas de cada empresa en términos generales, podríamos pensar que cada producto que vendemos lleva una cuota de afecto en su terminación final, pues el amor se fija en pequeños detalles y en él existe una verdadera entrega, principalmente cuando es un producto diferenciado o artesanal. Al contrario, cuando el producto es un resultado de un proceso en serie o un *commodity*, no se percibirá con demasiado valor. Bueno... y sin gran afecto. Por lo tanto, si las personas no producen con calidad, producen sin afecto en su trabajo, sin sentido, sin compromiso, finalmente estará fallando al consumidor final de ese producto, es decir, al cliente. Si el trabajador se involucrara en esta dimensión, será mayor su nivel de felicidad. En los servicios se evidencia mucho más esta analogía.

No se puede desconectar la idea de amor en la organización, del concepto *rentabilidad*. Pueden ser compatibles sin ningún problema. No sé quién ha determinado que no puedan ir de la mano. En las organizaciones donde exista mayor sentimiento de afecto universal, las personas serán más felices y, por tanto, habrá mejor producción, mayor rendimiento, lo que trasuntará en una mayor rentabilidad.

Un artículo de Argandoña (2010), señala que la omisión del amor en las organizaciones económicas se debe, probablemente, a dos razones. La primera, es por una concepción errónea del amor, que lo relaciona a un sentimiento o a una emoción, pero no lo considera precisamente como una virtud que las personas deben vivir en sus relaciones con otros. Y la segunda, es un error respecto a las relaciones sociales dentro de las empresas, que se remiten a relaciones contractuales, a menudo frías y distantes, si no claramente contrarias,

debido a que se considera que uno no puede desear lo bueno para otro, porque esto implicaría un daño para el primero.

En nuestras casas, en los trabajos, con nuestros jefes, a veces, con los amigos, nos enfrascamos en conflictos que en ocasiones, es difícil escapar. Pero, se podrían evitar si basáramos nuestras acciones en el amor. No en la soberbia y no en el ego. Si el amor fuese un factor de cambio, quizá ya hubiésemos evitado grandes tragedias en nuestras empresas. Quizás hubiésemos evitado un negocio mal concebido, la quiebra, etc. Quizá con un poco más de amor en nuestro país, hubiésemos evitado que nuestros jóvenes llegaran tempranamente a las drogas. Quizás con un poco más de amor, hubiésemos evitado que delincan, que fracasen, que se frustren, que se pierdan, que sean abandonados, que se mueran, que se generen sicopatías, que se suiciden.

El entorno está cambiando muy rápido, y, en este escenario, hay personas que son parte de este planeta, que se están volviendo demasiado individualistas, materialistas, competitivas, frías y algo calculadoras. Como no querer integrar el amor a la organización; el concepto más noble, integrador, amable y sublime.

Claramente, hay cambios profundos en la sociedad y el mundo. En China, están haciendo pruebas para la construcción de un transporte colectivo que vuela a través de drones. Esto, era insospechado hace diez años atrás. Hay una revolución tecnológica sin precedentes en la historia de la humanidad. Ya lo he dicho. El Internet ha cambiado nuestras formas de relacionarnos. Sigue avanzando la era digital y la automatización de procesos. Esto, ha provocado que las organizaciones modifiquen sus estructuras a través de sus organigramas, en formas más horizontales; pero debo ser tajante. Ningún modelo, ningún proceso, ninguna metodología, entre otras, funcionará sin la gestión verdadera de las personas y la gestión razonable de sus emociones. Es más, ninguna institución logrará una gestión de alto rendimiento sin una cultura colaborativa fuerte, sin bienestar y sin afecto.

Ya he explicado que en las empresas se están generando demasiados cambios y de todo tipo. Algunos resultan bien u otros fracasan,

ya sea por razones internas o externas a ellas. Esto se traducirá en un impacto positivo o negativo en los resultados esperados de esa organización. Si nos centramos en disminuir la resistencia al cambio con algunas estrategias, podríamos definir el hecho, la razón de hacer las cosas de forma diferente. Si bien, una buena forma de disminuir esa resistencia sería por ejemplo, informar claramente lo que se quiere lograr, comunicar los beneficios que estos logros acarrearán, apoyarse en los agentes de cambio, contar con los recursos necesarios, contar con acompañamiento y capacitación, entre otros, no puedo dejar de expresar que, con una cuota de afecto, también se ayudaría a reducir los niveles de resistencia.

Las personas siempre tendrán la necesidad de compartir sus sentimientos, sus sueños, sus deseos de salir adelante, sus deseos de vivir, de innovar, de crear, de subsistir. Siempre tendrán la necesidad de preocuparse por la ecología, la felicidad, los problemas del planeta.

En todo caso, siempre he pensado que lo importante en un acto realizado por amor, es la acción. Por lo tanto, una acción puede ser una buena alternativa en la medida que busque el bien del otro, a los clientes o a los proveedores. Esto, generará calidad de excelencia, y mejores resultados de todo tipo.

El amor entonces, es un sentimiento hacia otra persona y que producto de esa interacción, se produce una unión que alegra y da energía para convivir, comunicarnos y crear. Sentimiento de afecto, inclinación y entrega a alguien o algo. Maturana (1993), aduce que el amor no es una cualidad, regalo o virtud, sino que es un fenómeno biológico relacional que consiste en una conducta o clase de conductas, a través de las cuales el otro aparece como un legítimo otro en coexistencia con uno, en circunstancias que el otro puede ser uno mismo. Un asunto de la conducta a través de la cual la legitimidad del otro no es negada, aún en el desacuerdo.

De acuerdo a la teoría de la biología del amor de Maturana, la experiencia ocurre por el fluir del vivir, fluir que se da en el conversar, y al conversar sucede el emocionar. Por tanto, si cambia el conversar, cambia el emocionar, y lo hace siguiendo el curso del emocionar aprendido en la cultura que uno vive y ha vivido.

Obviamente, en ese vivir, hay muchas cosas que debemos cambiar. Hansard (2013), al relacionar específicamente al hombre con la soledad, realiza una serie de apreciaciones, pero creo que hoy no solo es el hombre. La mujer al incorporarse en la organización fuertemente, también está sucumbiendo en hechos que es mejor erradicarlos. Entonces, yo haría una adaptación de lo que dice Hansard (2013), argumentando que al ser humano en general es quién debiera realizar cambios potentes. Son las siguientes:

1. A los seres humanos, no le gusta que los demás perciban sus emociones.
2. Los seres humanos han creado obstáculos para el verdadero compañerismo, pues pocas veces se reúnen para disfrutar del otro y encontrar en ello, una verdadera camaradería.
3. Los seres humanos han creado y transmitido pobres ejemplos emocionales y espirituales, pues las caretas de rudos, fríos y agresivos no han permitido conocerse a sí mismos y a los demás.
4. La poderosa influencia de la rivalidad por querer sobresalir en todo. Espíritu competitivo que desfavorece la amistad.
5. Los seres humanos suelen no pedir ayuda. La autosuficiencia impide mantener relaciones satisfactorias.
6. Para la mayoría de los seres humanos el éxito y la posición social están determinados por la riqueza material en lugar de la calidad de estrechas amistades.
7. Centrarse solo en un aspecto; la profesión.

Estas tendencias generan una unidad de papel. Yo creo que no es lo que querría un gran accionista, o un gran inversionista o un empresario de buena estofa. De acuerdo a Fromm (1992), una de las soluciones es el logro de la unión interpersonal, la fusión con otra persona basada en el amor.

En este sentido, Fromm (1992) aduce que ese deseo de fusión interpersonal es el impulso más poderoso que existe en el hombre; su pasión más fundamental, la fuerza que sostiene a la raza humana,

al clan, a la familia y a la sociedad. Lo contrario, significaría insania o destrucción tanto de sí mismo como de los demás. Finalmente, plantea que, sin amor, la humanidad no podría existir un día más.

Cuando Minaya (2009) cita a Freud, menciona que una persona sana es aquella que puede ser capaz de amar y trabajar. La capacidad de trabajar es hoy, un parámetro de salud psicofísica fundamental, cada vez más valorado por la sociedad. Complementa a esto, que amor y trabajo representan un premio de aproximación a la felicidad o tal vez la felicidad misma.

MIRADA FUTURISTA DEL AFECTO EN LA ORGANIZACIÓN

Los cambios profundos han generado problemáticas que han sido explicadas en este libro. Las organizaciones deben entender este escenario. Por esta razón, existen autores que expresan que dirigir en estos tiempos se puede transformar en un arte. Por lo tanto, el arte de dirigir se puede traducir como cualquier otro arte. Así, como el arte de vivir, el arte de vender, el arte de escribir o de amar también. En este trabajo, se reflexiona la posibilidad de considerar dentro de la gestión de las organizaciones, una nueva arista.

Cuando la jefatura ha protegido a su equipo ante los embates del entorno, ¿no es acaso un acto de amor? La prevención de riesgos en el trabajo es un acto de amor para los trabajadores. La generación de una lista de aportes monetarios para un compañero que se encuentra enfermo es un acto de amor. Una colecta de víveres para la familia de un trabajador que ha fallecido por alguna razón es un acto de amor. Un soldado que da la vida por su compañero en un combate es un acto de amor. Una reconsideración en un despido injustificado es un acto de amor. El perdonar un error grave en la empresa y volver a darle una oportunidad a un empleado es un acto de amor, o por lo menos, un valor relacionado al amor. El confiar en alguien para que dirija una unidad después de que ha dado su vida por trabajo, es un acto de amor.

Si confiáramos, se disminuirían miedos de cualquier tipo que nos puedan desequilibrar. En la organización se podría trabajar ese

miedo que produce confusión o sufrimiento, lo cual impide muchas veces, la forma de pensar, sentir o de actuar. Sería interesante trabajar el miedo a ser tú mismo, perder el trabajo, el miedo al cambio, a los demás, al poder y al control, al amor, a la soledad, a sentir miedo a la muerte, al éxito o al fracaso, a la pobreza o a la riqueza, al futuro, a los logros, a la autoestima, o los conflictos y enfermedades.

Si los trabajadores conocieran los miedos de sus compañeros, conocerían también los suyos, por lo tanto, se sabría cómo actuar con uno o con el otro. Si trabajamos por miedo a no tener reputación, o a la pobreza, estamos condenados. Algunos teóricos plantean la idea de trabajar para conocerse a sí mismo, para su desarrollo, agradeciendo la oportunidad; lo que se tiene, por ejemplo.

Fromm (1992) decía que se puede practicar el amor si lo consideráramos como un arte. Y para cualquier arte las personas, en este caso, los gerentes, jefaturas, directores, trabajadores, deben desarrollar la disciplina, la concentración, la paciencia, considerar una preocupación suprema por lo que emprendo y atender a las condiciones generales para aprender, pues se puede comenzar de a poco con alguna de ellas.

En el futuro, la gestión tradicional podría transformarse en un arte de gestión de afectos organizacionales, para que las personas tengan mayores posibilidades al reinventarse cada día, para que haya calidad de verdad en la gestión diaria y no un empobrecimiento rutinario, para que se generen vínculos dentro de ambientes colaborativos y que nunca se pierda la comunicación clara y efectiva. Para que no todo sea mirado como un negocio, sino que se reconozcan los momentos de ocio como un elemento humano, que se inicie un proceso de sanación de desregulaciones que acompañan a los hombres durante toda la vida y que, se genere una gestión que trascienda. Los hombres y mujeres lo necesitan. Muy pocos se opondrán.

Llevo ya años en distintas empresas. Son muchas las veces en las que he escuchado el deseo de trabajadores de ser atendidos, respetados, reconocidos como seres humano. Si fuese así, se definiría la gestión del afecto organizacional como un conjunto de estrategias que, a través de acciones concretas relacionadas a ciertos valores,

afecta a la Gestión estratégica de la felicidad, en prosecución de instancias en que las personas se sientan entusiastas, activas, alertas, con energía y participación gratificante, a pesar de un cambio vertiginoso del entorno. Esto, ejercido en ambientes con vínculos de calidad y de bienestar, con el objetivo de trascender en la toma de decisiones, mejorar la percepción de la comunidad y convertirla en una organización éticamente sustentable.

Se trata de una mirada alternativa que podría dar solución a una sociedad en crisis. Sería un modelo que cooperaría positivamente en contra de las dinámicas que se desarrollan en economías como las nuestras de occidente, donde muchas veces predominan los procesos productivos con miradas bastantes impersonales, poco relacionales, solo laborales y transitorias.

A lo mejor ayudaría a disminuir los miedos y a efectuar todos los esfuerzos necesarios para que las personas no sientan miedo de ningún tipo. Al contrario, que se fomente la valentía. Podría apoyar a la gestión basada en la confianza que pueda ser traducida en la dirección del talento, pues se generaría virtuosismo, se evitaría la resistencia al cambio y generara instancias de innovación.

Hemos crecido en un sistema educacional que se fundamenta en el miedo. Hay que cambiar el paradigma, pues ya son otros tiempos. El miedo es una familia de emociones que van desde el pánico a la ansiedad, del malestar temeroso al estrés. Pero sin duda, es esta última, la emoción que más se encuentra en las empresas. Ya los sabemos, más del 26% de las licencias médicas en Chile fueron por este mal, en el año 2016.

Esto se puede gestionar, pues hay estudios que aducen que en la organización existen muchos miedos en las personas, tales como perder su trabajo, al cambio de funciones, al cambio de equipo de trabajo, a ser diferente, a no ser aceptado, a las críticas, a no tomar decisiones, a los jefes, a no lograr los objetivos, entre otras.

Hay que recordar que en el diccionario un antónimo de amor, aparte del odio, es el miedo...Valiosa aclaración.

Además, podríamos dedicar esfuerzos para que las personas puedan crear valor en la empresa. Que se cuente con tareas con

sentido. Que se defina una distribución del poder en forma más participativa. Que se determine logros encausados en los objetivos estratégicos para luego reconocerlos o desarrollar una comunicación transparente en la interacción.

Que se invite al encuentro. A reconocer al otro como un igual, y a no rechazarlo. A acoger la diversidad, a trabajar en la diferencia o a vivir experiencias en conjunto.

Las personas deben encontrarse con el otro. Lo contrario es desencontrarse. Por lo tanto, cobra relevancia en este contexto, el limar asperezas, interesarse por el otro, fomentar el aprendizaje, conversar, perdonar, tolerar, respetar, ser amable, compasivo, no molestarse el uno al otro; ser respetuoso. En este escenario, sería relevante promover las comunidades de práctica, promover encuentros para transferir conocimiento, reuniones formales para seguir lineamientos estratégicos o reuniones informales para la distensión.

En el futuro se deberá generar espacios reflexivos del entendimiento para verificar si el camino recorrido ha sido correcto. Se deberá invitar a entender —bajo una dinámica de reflexión—, los procesos organizacionales y el nuevo conocimiento, a las personas; los procesos estratégicos, los cambios en el entorno, las nuevas ideas, los malos entendidos y a reflexionar acerca de los nuevos proyectos.

Los países desarrollados que han sido contemplativos adquieren mayores resultados en áreas específicas. Por ejemplo: un país que ha sido contemplativo en sus potencialidades, ha generado una cocina más refinada.

Hoy, el conocimiento está a la mano. Hay que entenderlo y potenciarlo, y eso es tarea de todos. En este sentido, se podría definir espacios y un tiempo para la reflexión, sistematizar el conocimiento en repositorios o sistematizar instancias informales para la conversación.

Que se genere una comunicación de calidad que apunte a la interacción de calidad, principalmente en la manera de comunicarse, tanto a nivel formal como informal. Que se refiera a la comunicación verbal traducida en reuniones, discusiones o documentos, como a la no verbal, traducida en signos no lingüísticos muy variados, como movimientos del cuerpo o gestos.

Que se invite a un trato justo y cuidadoso entre las personas. A interactuar con bondad y compasión. Con serenidad y sabiduría. A un trato de calidad. A una comunicación positiva, que agregue valor a las relaciones interpersonales.

Que se inste a desarrollar un trato de calidad con los colaboradores, con los clientes, con los proveedores, con la comunidad, con la familia, entre otros. Para esto, se podría desarrollar tareas como la gestión de un diálogo de trabajo positivo que apunte a un buen clima organizacional, gestión de conciliación o prevención de acoso laboral o sexual a través de protocolos.

Propondría que haya definición de objetivos con sentido que apunten a la designación de trabajos con propósitos que trasciendan. Esto, para los distintos participantes de forma equitativa. Además, para que el trabajo tenga sentido para todos y que, de alguna forma, se genere un mayor compromiso. Generar una sensación de estar haciendo las cosas en forma diferente. Ahí también la vida tiene sentido.

De hecho, se puede concebir que el sentido organizacional sea el propósito y la razón de ser de todo sistema social. Es la razón por la cual existe esa comunidad de personas. Es el motor. Pero también es necesario hacer ver a las personas que trabajan en ese sistema, el sentido de su trabajo y su contribución al logro de los objetivos.

Se podría designar tareas como la evaluación de metas para la medición de los avances, proceso de resolución de conflictos para definir prioridades.

También considero relevante el desarrollo del bienestar espiritual que inste a la aceptación del otro con todas sus virtudes y defectos. A que las personas deban ser comprendidas y apreciadas por el otro. Que el trabajo y el liderazgo que se ejerza genere esperanza, se mire hacia el futuro, y no se insista en los errores cometidos, sino que se potencien las fortalezas humanas y que se gestione en base a sólidos valores. Todo para que se fomente el sentido de pertenencia.

Que se exprese siempre gratitud, cultivar el optimismo, practicar la amabilidad, saborear las alegrías de la vida y practicar la espiritualidad. Que se refuerce el compromiso de los líderes en cuentas

públicas, se permita espacios y tiempos para pausas saludables o se permita tiempo para la meditación.

No obstante lo anterior, creo que no debe olvidarse la alineación al proceso estratégico que permita monitorear que las acciones concretas de gestión vayan alineadas a la estrategia de la organización. Elementos que puedan estar representados en la misión, los objetivos estratégicos, en la cultura y el liderazgo, en las estrategias funcionales y por qué no, en el sistema de control de gestión.

Creo que jamás nos podemos olvidar de los objetivos organizacionales. Para esto, ayudaría definir valores de afecto y bienestar en el conceptuar del proceso estratégico, lograr el compromiso con la organización con prácticas que entreguen seguridad a los trabajadores, entregar los recursos necesarios o definir tareas relevantes para los empleados. También nombrar un gerente de la felicidad y establecer un plan de buenas prácticas.

DETALLE DEL PROCESO MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

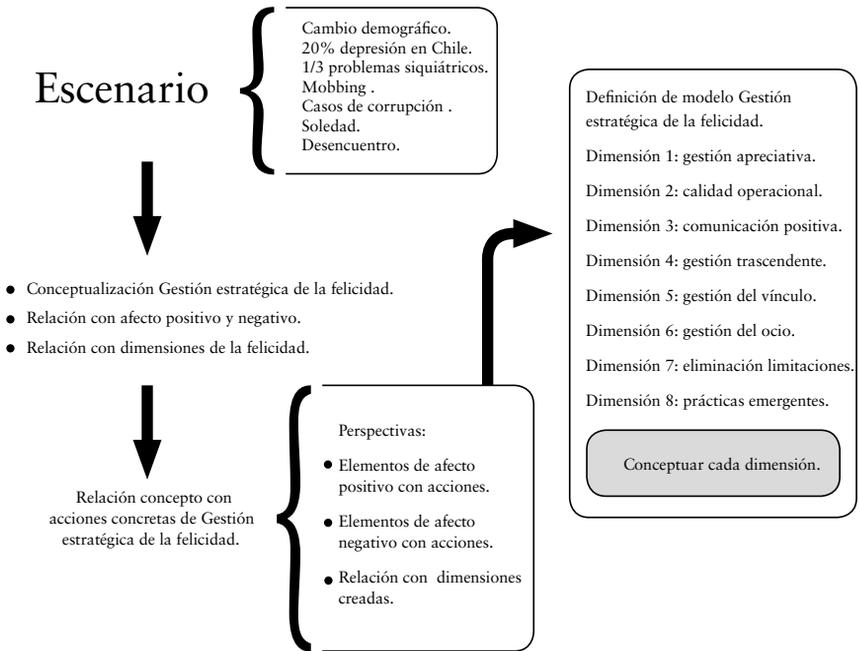
En el capítulo 3, fundamenté lo relativo a esta propuesta de gestión estratégica de felicidad. En ese capítulo, argumenté que se deben hacer acciones concretas que apunten al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación, se detalla el modelo que comienzo a explicar. Desde la perspectiva organizacional, el modelo apoya la generación de valor, mayor rentabilidad y mejora la percepción de la comunidad. Su validación ha sido desarrollada y estructurada de la siguiente manera:

1. Recopilación de la información relevante para conocer el escenario actual ya sea político, económico, social, tecnológico, ambiental y respecto a la salud mental. También en los ámbitos que tengan que ver con las problemáticas organizacionales, principalmente en gestión de personas, gestión de las emociones, liderazgo, ambientes de bienestar, entre otras.

2. Conceptualización de la gestión estratégica de la felicidad, para darle un contexto dentro del estímulo en la generación de ambientes de bienestar (ya definido en un capítulo anterior).
3. Relación entre el concepto de afecto positivo y negativo, y actividades concretas que sean aplicables en la interacción de personas, para así generar una acción práctica en la Gestión estratégica de la felicidad.
4. Relación del concepto de afecto positivo y negativo como contrarrespuesta a una acción de gestión hacia la Gestión estratégica de la felicidad.
5. Una vez establecida la relación valórica, relacionar las acciones que de aquí se desprendan con las dimensiones de Gestión estratégica de la felicidad.
6. Generación de dimensiones como elementos primordiales del modelo de Gestión estratégica de la felicidad relacionada con el afecto positivo y negativo. Esto, bajo la recopilación de información obtenida de las acciones relacionadas a cada reactivo. Así, se esquematiza el modelo de Gestión estratégica de la felicidad, a través de un dibujo, para entender sistemáticamente la diagramación. El proceso de creación de modelo se presenta en la siguiente figura N° 1.
7. Conceptualización de cada dimensión del modelo de gestión, para contextualizar el modelo en concordancia con la generación de ambientes de bienestar.

FIGURA N° 1: ESQUEMA, PROCESO DEL DISEÑO MODELO
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD



Han sido muy agresivos los cambios en materia política, económica, social, tecnológica, ambiental, y cualquier práctica emergente puede afectar el entorno. Las organizaciones y las personas deben estar preparadas para adaptarse a ese cambio rápidamente.

Por un lado, en las organizaciones es común que el cambio sea liderado por un Jefe de Unidad de un proyecto, de un departamento, de un especialista, entre otros. Hay cambios constantes en materia de tecnología. Por ejemplo, la implantación de un *software* contable que ayude a la presentación de estados financieros. Otro ejemplo, puede ser un cambio por requerimientos legales como ha sido las certificaciones de calidad para ingresar a un determinado mercado en el mundo. O, por ejemplo, los requerimientos contables de IFRS o la implantación de un proceso estratégico.

Por otro lado, están las personas que participan en las operaciones, las que son afectadas por esos cambios. A veces, son las personas que facilitan el cambio y se muestran muy flexibles, y, otras veces, son las personas que se resisten fieramente a ese cambio.

Esa resistencia de las personas, es la que se debe intervenir, pues los procesos deben seguir su marcha, y, principalmente, porque se deben cumplir los objetivos organizacionales. Si bien, esa resistencia se puede deber a un miedo a lo desconocido, un miedo a que sean perjudicados, que no hayan sido considerados en la planificación de ese cambio, o porque se contrapone a sus objetivos personales o porque conlleva más costos que beneficios, creo que no existe mejor forma de llevar a cabo ese cambio, que por medio de la entrega de una fuerte carga de gestión en cuanto a afecto positivo y negativo.

La idea del modelo que se presenta a continuación, está direccionado a proponer a través de actividades relacionadas con afecto positivo y negativo, a la mejora de resultados organizacionales. Una organización que trata de imponer el cambio de forma prepotente y altanera, solo provocará rebeldía.

En situaciones de maltrato personal, las personas están sujetas a los propios recursos con los que cuenta para hacer frente a situaciones adversas que suponen tal maltrato y todas estas personas, presentan una clara sensación de malestar que puede llegar a sufrimientos intensos, acompañado de humor negativo e incapacidad de goce. En cambio, en la presencia de la dimensión de afecto está estrechamente relacionada con lo hedónico y permite al sujeto sentirse alerta, participativo y gratificante (López *et al*, 2012).

El afecto positivo (AP) representa la dimensión de emocionalidad positiva, energía, afiliación y dominio de un individuo. Las personas con alto AP experimentan con facilidad sentimientos de satisfacción, gusto, entusiasmo, energía, amistad, unión, afirmación y confianza. En contraste, las personas con bajo AP tienden a manifestar desinterés y aburrimiento. Por su parte, el afecto negativo (AN) se refiere a la dimensión de la sensibilidad temperamental de un individuo ante estímulos negativos. La presencia de un alto índice de AN se ha relacionado con experiencias de emociones negativas como miedo o

ansiedad, tristeza o depresión, culpa, hostilidad e insatisfacción; con actitudes negativas y pesimismo; con problemas o quejas somáticas; y con insatisfacción y apreciación negativa de uno mismo y de los demás (Robles y Páez, 2003).

Según Robbins y Judge (2013), el afecto es un término genérico que cubre una amplia gama de sentimientos que experimenta un ser humano, e incluye tanto las emociones como los estados de ánimo. Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo. Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (aunque no siempre) surgen sin que un evento específico los estimule.

Los mismos autores establecen que una forma de clasificar las emociones es de manera positiva o negativa. Las emociones positivas como la alegría y la gratitud, expresan una valoración o un sentimiento favorable. Por otra parte, las negativas, como la ira o la culpa, expresan lo opuesto. Al agruparlas de esta forma, se convierten en estados de ánimo porque ahora las consideramos en forma más general, en vez de aislar una en particular.

Así, se ha planteado un nuevo modelo que está fundamentado en el afecto positivo y negativo. Lo interesante, es que este modelo trasunte en la Gestión estratégica de la felicidad y en los ambientes de bienestar, principalmente en momentos de cambios.

En la actualidad, existen varias medidas para evaluar estas dos dimensiones del afecto entre las que destacan, por sus propiedades psicométricas, las escalas de afecto positivo y negativo desarrolladas por Watson, Clark y Tellegen: PANAS (siglas para *Positive and Negative Affect Schedule*). La versión original de PANAS consta de veinte reactivos, diez de los cuales evalúan afecto positivo, y diez afectos negativo. Los reactivos consisten en palabras que describen diferentes sentimientos y emociones, y califican a la persona según el grado en que las experimenta (Robles y Páez, 2003).

El diseño ha incorporado la manera de relacionar los reactivos de afecto positivo y negativo y actividades prácticas de gestión en la interacción entre personas de la organización, para así generar dimensiones de Gestión estratégica de la felicidad.

Los reactivos derivados del afecto positivo que de aquí se definieron, se representan en lo siguiente (Robles y Páez, 2003):

- AP1: motivado.
- AP2: emocionado.
- AP3: firme.
- AP4: entusiasmado.
- AP5: estar orgulloso.
- AP6: alerta.
- AP7: inspirado.
- AP8: decidido.
- AP9: estar atento.
- AP10: activo.

El mismo procedimiento se aplica para los afectos negativos, entendido esto en acciones concretas, como solución de gestión. Estos fueron los siguientes (Robles y Páez, 2003):

- AN1: molesto.
- AN2: de malas.
- AN3: culpable.
- AN4: temeroso.
- AN5: agresivo.
- AN6: irritable.
- AN7: avergonzado.
- AN8: nervioso.
- AN9: inquieto.
- AN10: inseguro.

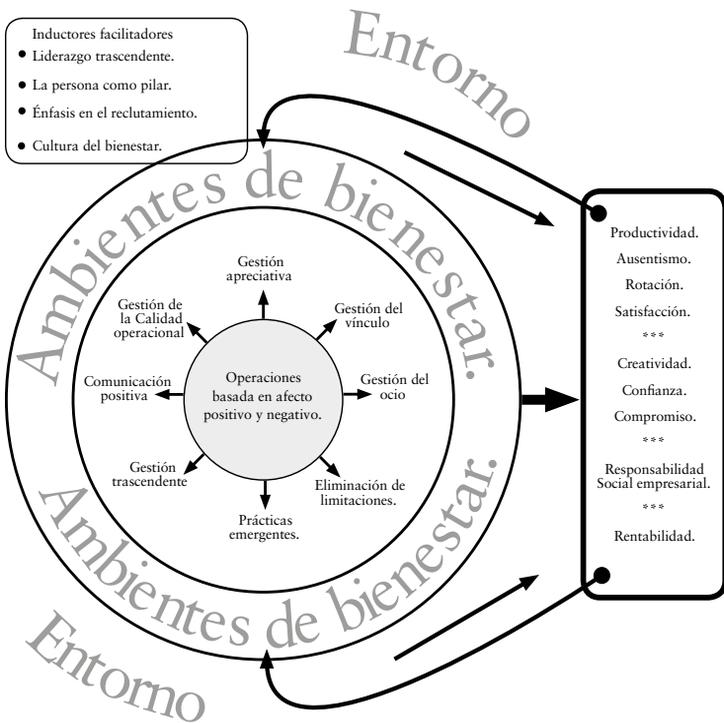
De esta manera, se relacionaron elementos que se contraponen al Desarrollo Organizacional y que dieran lugar a una acción de remediación. Una vez definidos, se presentan acciones concretas de gestión para iniciar el proceso de generación de dimensiones.

Así, la conexión de acciones relacionadas con las dimensiones de la felicidad organizacional tiene una alineación. Agrupada de esta

forma, se relacionan con las dimensiones de felicidad del modelo PERMA de Ignacio Fernández. Estos son: Positividad, Sentido, Relaciones confiables, Desarrollo profesional y personal, *Engagement*, Logro y Reconocimiento (Fernández, 2013). Esto, principalmente y solamente para validar si las acciones propuestas estaban ajustadas a las dimensiones de felicidad organizacional.

No obstante, se han considerado inductores facilitadores, para una posible implantación en la Gestión estratégica de la felicidad, direccionado de esta manera, el logro de ambientes de bienestar. Para entender el modelo de Gestión estratégica de la felicidad, se presenta a continuación el modelo estructuradamente en la figura N° 2, para visualizarlo en forma sistémica.

FIGURA 2: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD



El modelo, ha sido trabajado desde la perspectiva del ambiente de trabajo en el cual se desea trabajar en la actualidad. Está basado en dimensiones claves para el desarrollo humano, bajo concepciones de la gestión del afecto. Perfectamente, puede ser considerado como una manera de volver tangible y práctico, algo que muchos han considerado una teoría muy elevada.

Finalmente, se conceptualiza cada dimensión del modelo de gestión, para contextualizarlo en concordancia con la generación de ambientes de bienestar. De esta manera, alinearlos también con los inductores facilitadores que ayudarán a operacionalizar todo el proceso de aplicación de tal modelo. Obviamente, no se podrá implantar ninguna acción si no contamos con el convencimiento de la Dirección superior, que cuente con una cultura del bienestar, una noción de las personas como pilar o como centro de las operaciones, y que ponga énfasis en el reclutamiento del personal, *input* clave en el ingreso al sistema.

El modelo cuenta con ocho dimensiones y queda como desafío el desarrollo de subdimensiones o actividades para tangibilizarlas. Dejo como desafío, para una próxima edición, el desarrollo de este modelo. A continuación, explico a qué se refiere cada dimensión:

DEFINICIONES DE DIMENSIONES DEL MODELO:

1. Gestión apreciativa

Dimensión que responde a la posibilidad de todo ser humano de tener una nueva oportunidad, de sentir que es tomado en cuenta, de ser considerado, ser apreciado, de sentir que es parte de una organización, que es parte de un equipo, que es humano y no es un número, que no es desechable. Elementos claves para los derivados del amor. Esta dimensión responde a la necesidad de todo ser humano por renovarse, de tener una nueva oportunidad de desarrollo y de poder emprender en una nueva área de acuerdo a sus capacidades. Es una dimensión que insta a una gestión para dar la posibilidad a

las personas de reinventarse en las distintas áreas productivas de una empresa. A apreciar a las personas por lo que son, por lo que hacen, por sus virtudes.

Algunos investigadores han escrito respecto a que, la mayoría de los hombres que no hacen el trabajo que le gusta, podrían hacer otra cosa en otro lugar de la empresa o irse a otra empresa. Eso requeriría un esfuerzo adicional en cuanto a que habría que enseñarle la nueva tarea, nombrar algún mentor o invertir en capacitación. Eso, demoraría un tiempo, pero se ganaría en cuanto a que el trabajador será muy feliz en su nuevo puesto. Al pasar el tiempo, el trabajador se podría convertir nuevamente en un productivo en esa área.

Esta dimensión trata de la gestión de recursos intangibles para la reinención de las personas a pesar de sus errores. Aprender de los errores. Trabajar la polifuncionalidad desde la perspectiva de las competencias, pues una persona puede ser muy infeliz en un puesto, pero muy feliz en otro, y eso, generará producción. Generaría un estado de ánimo superior. También podría derivar en que haya beneficios a los empleados como enfocar los bonos, el desarrollo de competencias, perfeccionamiento, capacitación, jerarquización, hacer carrera, entre otros.

Un trabajador, podría ser bueno en su trabajo, pero al cabo de algún tiempo podría sentir una etapa de aburrimiento. Si se le diera la oportunidad de reinventarse y se tomara la decisión de averiguar sus gustos, a lo mejor, se descubriría que es bueno en la presentación de proyectos. Yo creo que perfectamente se le podría dar la posibilidad de presentar nuevos proyectos. Obviamente, al trabajador le afectaría un estado superior de desarrollo, acompañado en el amor a su trabajo, justificado en el acto de crear en este caso, nuevos proyectos.

El permitir la autorrealización en las personas, generará un aumento en los estados de su felicidad. Esto, bajo el contexto de que los trabajadores no son seres desechables, pues significaría una reasignación laboral dentro de la misma empresa. Las personas que saben que cuentan con una nueva oportunidad, tendrán un mayor compromiso con la institución y tendrán un estado de ánimo

superior, de seguridad, tranquilidad, autorrealización, y, por ende, de felicidad.

No puedo dejar de comentar la experiencia familiar de mi esposa, quien está preocupada de las labores de la casa. Un trabajo muy duro, pero que es muy reconfortante por estar al lado de nuestro hijo, cosa que tiene un valor incalculable. No obstante, estar en la casa tiene un desgaste increíble. Por esta razón, es que se ha ido preparando en algunos oficios.

Primero, se dedicó a aprender el arte del mosaico donde hizo bastantes trabajos. Luego, se dedicó a aprender el tejido del telar. Era muy feliz, pero se aburrió. Esto, hasta que descubrió el oficio de la orfebrería, donde su estado de felicidad se encuentra al máximo. No ha dejado de trabajar en ello y por ahora, no lo dejaría. De hecho, me ha comentado que ha bajado bastante su nivel de ansiedad.

También he leído artículos acerca de que estos procesos de reinención de las personas, en cuanto a potenciar las capacidades, genera procesos de creatividad, por lo tanto, genera procesos de innovación.

Esta dimensión responde a la pregunta: ¿cómo la organización puede gestionar, bajo el concepto de la variable del vivir en el amor, nuevas oportunidades de desarrollo en el sentido de apreciar a las personas en el trabajo?

La ecuación de esta dimensión sería: me reinvento + trabajo feliz = mayor compromiso, mayor rendimiento.

Prácticas:

- Indagación apreciativa: impondrá relaciones más positivas.
- Modelo de gestión por competencias.
- Instar a presentar proyectos originales.
- Contar con la oportunidad de ascender (concursos internos).
- Rotar puestos de relevancia.
- Evitar la sobrecarga de labores que están fuera de lo que está descrito (esto entorpece el tiempo que se puede dedicar a nuevos proyectos).

2. *Gestión de la Calidad Operacional*

Dimensión que responde a una interacción humana de calidad que da energía, motivación, emociones positivas, aliento, relaxo, comodidad, que hace sentir a las personas importantes, con lazos de calidad, conversaciones de calidad, lo que genera que no haya disgusto, que haya optimismo y ambientes positivos: que nos respetemos.

Dimensión que apunta a generar felicidad a través de la calidad en la gestión diaria, calidad en el saludo de la mañana, calidad de una buena conversación, calidad de un buen desayuno, de una buena reflexión, de una buena escucha. Esto, generará ambientes de confianza sin precedentes. Si a tu hijo le dedicas una conversación de calidad cuando lo vas a dejar al colegio en la mañana, si lo apoyas con la mayor fuerza que tengas en los desafíos que él tiene, si pones el mayor énfasis en el juego que te ha pedido jugar, si lo invitas a un asado al parque y te queda el mejor de toda la historia, él confiará en ti toda la vida. En cambio, si le mientes, si haces las cosas en forma desganada, o lo engañas, o no eres claro, o si no pones pasión en el juego, te criticará. Lo digo como padre. La honestidad será clave para una confianza de calidad.

Si sintiésemos afecto por nuestros colegas, deseáramos generar ambientes de calidad, gestión de calidad, espacios de calidad, conversaciones de calidad, reflexión de calidad y, por ende, trabajo de calidad. Es decir, calidad en las operaciones diarias de la gestión y de las relaciones, gestión valiosa, con sentido estratégico y humano a la vez, gestión que trascienda con mirada a la misión, pero con sentido sostenible. Evolucionar desde la gestión de alto volumen a la gestión de alto valor. También regular el carácter que hoy no sirve de mucho, trabajar la flexibilidad. Mejorar las relaciones interpersonales. Se cruza con la gestión del vínculo. Dejar vivir al otro como bajar el nivel de ruido organizacional y la turbulencia. Bajar el nivel de personas con carácter agresivo y rígido, privilegiando la flexibilidad. Reconocer al otro como humano y reconocer su naturaleza, empatizar, dejarlo ser persona, animal, árbol, etc. También empoderar al otro, cuidar al equipo y a la naturaleza, cautivar y dejar

cautivarse, acoger, defender, colaborar y no competir. Incorporar como valor la buena voluntad.

Toda persona se sentirá feliz si se le escucha con atención, se sentirá feliz si tiene relaciones de calidad o si tiene una labor interesante que cumplir, o si es tomado en cuenta en un proyecto.

Muchas empresas se desgastan en certificar calidad y viven complejos procesos de acreditación. Muchos hablan de la estandarización de la calidad y certificar se convierte en un gran hito. Pero, me pregunto, ¿eso se condice con la calidad de nuestras relaciones laborales? He visto instituciones que acreditan, pero entre las personas no se pueden ver. Al contrario, se maneja un alto nivel de estrés, de odio, poca amabilidad, de destrucción, de desencuentro. Para que seguir hablando, ustedes saben a lo que me refiero...

Siempre me ha gustado disfrutar con mis amigos una buena conversación. Que gusto es ver que tu amigo te escucha, espera su turno y luego, te sigue la conversación de una manera entretenida. Se genera un momento de calidad. Mejor si se acompaña de un vino de calidad. Más aún, si es un vino rico que descubrió en un lugar lejano. Mejor si se comparte fumando un cigarrillo de calidad que encontré alguna vez en Quito, sin filtro y que no he encontrado en ningún lado algo tan especial. Y mucho mejor, si la conversación es acompañada con música de calidad.

Esos ambientes de calidad son propicios para ambientes positivos, lugar donde ocurre toda creación maravillosa del hombre, donde ocurre el florecimiento humano. Obviamente, después de lograr este efecto, la organización debe reconocer lo logrado por los trabajadores, pues es un aliciente básico de motivación. Eso, desencadenará en un compromiso por parte de los trabajadores.

Alguna vez, participé en una capacitación para funcionarios de una institución pública, en materia de Gestión del conocimiento. La capacitación duró solo dos días. Constaba de dos partes: una, la charla para la entrega de los conceptos de la temática, y dos, un taller de cómo se trataba la gestión del conocimiento en tal institución. Cuando terminé el taller, les entregué un diploma muy pequeño. A lo mejor, no era un gran diploma ni tampoco venía de una gran

institución, pero para algunos trabajadores tenía un gran valor. Una vez, yendo nuevamente a esa institución, encontré a un funcionario que tenía tal diploma en la pared. Es decir, siempre he pensado que el funcionario con ese acto, está valorando el reconocimiento de su institución al reconocerlo como parte de ella, e invitarlo a una capacitación, es decir a desarrollarlo. Entonces, el diploma entregado por mí pasa a una segunda importancia, pero lo valora.

Responde a la pregunta: ¿cómo las personas se pueden sentir mucho mejor en sus relaciones organizacionales, logrando un impacto diario para que las acciones valgan y la gestión sea con objetivos percederos, dentro del contexto de los afectos?

La ecuación de esta dimensión: reconozco al otro, en esa relación conmigo = nos desarrollamos con calidad.

Prácticas:

- Saludos con calidad.
- Espacios confortables.
- Aprender a hacer las cosas bien.
- Trato de calidad con nuestros clientes o usuarios.
- Procesos de calidad con los proveedores.
- Servicio de excelencia.

3. *Gestión del vínculo*

Dimensión que apunta a la necesidad del ser humano a relacionarse dentro de la organización, de interactuar con sus pares y con superiores de forma confiable, segura, respetuosa, generando dinámicas profundas de calidad en la gestión. Desde la perspectiva de la formalidad, se sugiere conseguir el encuentro en actividades que reflejen un sentido importante. Por ejemplo, se podría considerar relevante encontrarse cuando algún trabajador cumple cinco años de servicio, o diez años o veinte años. También encontrarse cuando la institución cumple años, o encontrarse con los que han jubilado. Las personas se van y nunca más sabemos de ellas. Siempre he creído que los jubilados aún tienen mucho que entregar a los que recién parten

en la vida laboral. También se podría considerar encontrarnos en las ideas. Las empresas deben investigar para avanzar como sociedad. Se podría proponer encontrarnos en los proyectos de pasión como son las comunidades de práctica, en las transferencias de tecnología, en la transferencia del conocimiento, en las premiaciones producto de aportes sobresalientes de los trabajadores, en investigaciones o en la vinculación con la comunidad.

Desde la perspectiva informal, dentro de las actividades, podría implantarse un plan para jugar, por ejemplo, realizar asados, seguir celebrando los cumpleaños, intervenir para eliminar el miedo al otro ya sea entre pares o entre jefe y subordinado. Y, sobre todo, generar ambientes de confianza. Esto se refiere simplemente a la calidad de las personas. Encontrarnos en un concierto de cuerdas, en una once tomando un buen té, en una ceremonia con un buen vino de honor. Lograr plasmar un gesto vinculante entre las personas en un momento determinado. Un momento que tenga valor. Estas actividades generarán una mayor reflexión, tanto en espacios formales como informales.

Alguna vez, acompañé a mi hijo a hacer descenso en Viña del Mar, precisamente en la pista que hay en Miraflores y que termina en la laguna Sausalito. Lo fui a dejar arriba al cerro. Cuando se estaba vistiendo con las protecciones y preparando para bajar en la bicicleta, llegó intempestivamente otro niño que habrá tenido diecisiete o dieciocho años. También llegó con su bicicleta para tirarse por el mismo cerro. Me llamó demasiado la atención que se hayan acercado espontáneamente, se pegaron un palmazo, chocaron los puños y se dieron un abrazo. Es más, se dijeron: «Hola hermano». Ese gesto lo considero admirable, pues hay una especie de admiración del uno al otro, principalmente por hacer un deporte de tanto riesgo. Noté que se consideraban importantes el uno al otro, como una hermandad en una pasión. Fue como un ritual, un gesto de honor, una pequeña ceremonia. Creo que ese es un encuentro de personas enfocadas en una pasión. Un respeto del uno por el otro. Creo que en las organizaciones debe haber un foco de encuentros, un direccionamiento

para admirar nuestras labores. Un direccionamiento a valorarnos. Todas las funciones son valiosas. Todas las personas también lo son.

Bueno. Comparto lo que aducen muchos autores. Si nos encontramos, conversamos. Si conversamos, reflexionamos. Si reflexionamos, nos permitiremos tomar mejores decisiones, innovar, crear, emprender, valorarnos. Si queremos emprender, a lo mejor solos podremos llegar lejos más rápido, pero trabajando en equipo llegaremos mucho más lejos.

Esta dimensión invita a trabajar juntos, a realizar las labores en forma unida. Es mucho más fácil. Invita a enfocar a todas las personas hacia los objetivos estratégicos a través de una cultura de encuentro, de generar una cultura de respeto, a aceptarnos y reconocernos, de convivir con nuestros jefes de forma natural, de acompañar al que recién se incorpora a la institución para enseñarle, etc.

Por la naturaleza de ser gregarios, nuestros estados de felicidad mejoran si podemos fortificar nuestros vínculos en la empresa. Por lo tanto, se debe gestionar el miedo a la soledad, superar el miedo a los estados de separación que hablaba Fromm y de trabajar la inclusión. Encuentro relevante en esta dimensión el tomarse en cuenta, el compartir, el relacionarse. Esto, mejorará las relaciones interpersonales. Y si lo relacionamos con la dimensión de calidad, mucho mejor.

Cuantos teóricos se han dedicado a explicar la importancia de las relaciones, del conocerse uno al otro, de interactuar en forma adecuada, de reírse en conjunto, de reflexionar en equipo o de sentir empatía por tus semejantes. Podría el trabajo convertirse en días perfectos.

Según Hansard (2013), existen tres pasiones poderosas que dan sentido a la existencia del ser humano.

1. La esperanza de amar en todas sus formas.
2. El valor de aceptar todas las formas de sabiduría que no vienen de una sola fuente.
3. Estar dispuesto de entrar en el sufrimiento del género humano y ayudar a reducirlo para que los demás, puedan levantar

la cabeza y descubrir que ellos también merecen recibir un trato humano.

El mismo autor reconoce que el amar y ser amado es sentir la calidez de la serenidad y la ausencia de miedo. Así, te unes con la vida y con todas las posibilidades de experimentar una nueva forma de ser. Entonces, el amar a alguien hace que la felicidad del otro se haga esencial para ti. No excluyes a nadie, puedes acceder más fácilmente a tu sabiduría, perdonarías más rápido, entrarías más fácilmente a la serenidad, permite cambiar a vida en el trabajo, tomarás decisiones más sabias, etc. La compasión es el camino. Pero para esto, hay que tener valor y el miedo es lo que impide a tu corazón abrirte al amor.

Esta dimensión responde a la pregunta: ¿qué necesitan las personas para reflexionar, tanto para el logro de los objetivos estratégicos como para llevar una vida mejor con sus pares? Esto, en el contexto de las relaciones que perduran en el tiempo.

La ecuación de esta dimensión: nos vinculamos = conversamos = reflexionamos = creamos y emprendemos.

Prácticas:

- Espacios para conversar y reflexionar.
- Realizar asados.
- Celebración de cumpleaños.
- Reuniones formales y de esparcimiento.
- Dar tareas estratégicas a pares de personas o grupos.
- Potenciar a las personas (*Empowerment*).
- Potenciar las comunidades de práctica.

4. *Comunicación positiva*

Dimensión que apunta a la sencilla razón del saber comunicarnos, punto clave de toda relación. A saber escuchar, a saber decir las cosas, a no hacernos daño a través del lenguaje. Al contrario, a generar realidades hermosas a través de ese lenguaje. Elemento clave del amor en todas las esferas.

Dimensión clave de las relaciones interpersonales para el ser humano como elemento unificador y humanizador. En esta dimensión cobra relevancia la comunicación verbal y la no verbal. La claridad en nuestro proceso de comunicación será clave para la creación de ambientes de confianza.

Dimensión que aporta hacia la gestión de personas, pues es un desafío latente en esta área. La dimensión propone tener los cuidados pertinentes en la comunicación, ya sea en forma gestual, analógica, verbal o digital. He visto como muchos se atreven a enviar mensajes extremadamente agresivos a través de las redes sociales, pero no son capaces de decirlo en frente de la persona.

La comunicación es clave para que uno aprenda del otro, o para que se pueda responder a los requerimientos organizacionales, o para que se pueda cumplir con una instrucción determinada. Poder aprender a decir lo que uno quiere que se haga, mejorará los estados de estrés. Nadie es adivino, por lo tanto, el comunicarse aclarará grandes conflictos entre personas.

La comunicación efectiva y afectiva generará un placer especial con una entrega emocional para todos los participantes. Será gratificante en un ambiente de comodidad, atención y afecto.

Si se relaciona esta dimensión con la anterior, es decir con la gestión de los vínculos, se puede decir que compartir facilita las relaciones. Compartir activa la comunicación y la confianza. La confianza, por lo tanto, generará una comunicación efectiva y afectiva que hará decir lo que se siente, lo que se piensa, lo que le gustaría, lo que soñamos, lo que pensamos. Y esa confianza, generará lazos abiertos que en definitiva permitirá que las personas se sientan libres, para así concentrarse plenamente en los objetivos primordiales de la organización.

Si relacionamos esta dimensión con la primera dimensión (autorenovación en el trabajo), comunicar nuestras necesidades o nuestras inquietudes, o reflejar nuestros estados de felicidad es un ingrediente vital para la renovación, para el cambio de área o para la expansión de nuestras labores.

En esta dimensión, se asume el cuidado del lenguaje verbal y no verbal. Lograr una comunicación efectiva y afectiva. Ubicar al lenguaje como un pilar en las interacciones diarias de calidad, donde se genere una coordinación de emociones, de sentires y actividades que trasunte en un ambiente de bienestar, desde la perspectiva de la comunicación. Como se ha dicho anteriormente, es relevante comunicarse de forma positiva.

Responde a la pregunta: ¿cómo se pueden comunicar las personas para la efectividad de los flujos de información con sentido, y que esto no genere turbulencia en los estados de felicidad de las relaciones de esas personas?

La ecuación de esta dimensión: nos comunicamos positivamente = damos sentido y coherencia a la existencia = desarrollamos el potencial = trabajamos más felices.

Prácticas:

- Talleres de comunicación efectiva.
- Considerar el lenguaje de calidad como pilar.
- Dejar las instrucciones por escrito a través de resoluciones.
- Plan de trazabilidad de anteriores experiencias.
- Trabajar las habilidades comunicacionales.
- Dar oportunidad al personal para organizar charlas, seminarios u otros eventos.

5. *Gestión del ocio*

Dimensión que apunta a que las personas se sientan libres en el trabajo y no se sientan sometidas a tiempos tediosos. Apunta a que no necesiten hacer tiempo, ni *sacar la vuelta* en el trabajo, sino que haya una estructura de descanso que aporte a su estabilidad principalmente emocional. Que haya una relación crucial del equilibrio entre trabajo y descanso. Dimensión cuya función es velar por los momentos de descanso en el trabajo como: contar con espacios de desconexión, esparcimiento, juego, pausa saludable, un café a

media jornada, que pueda ir la familia al trabajo, entre otras. Estas prácticas también ayudarían a bajar los niveles de los tipos de miedo.

Esta dimensión promueve el hecho de considerar tan importante el ocio como es el negocio, por lo humano que refleja, y posicionarlo como parte importante de los procesos humanos.

Sabemos que siempre se le ha criticado a los chilenos el *sacar la vuelta*, pero creo que es algo tan chileno. Sacar la vuelta incluso se podría gestionar y contabilizar, porque, en definitiva, es costo que puede ser valorizado. Entonces, debe ser gestionado y estructurado, pues el ocio no es algo malo sino humano.

Una vez, un tío me contó una historia de cuando se fue a vivir a Canadá en los años ochenta, cuando la situación de Chile era bastante paupérrima. Me contó que entró a trabajar en una empresa como mueblista. Resulta que había una pausa a las once de la mañana. Para eso, había un timbre que avisaba. Todos debían ir a descansar o tomarse un café. Mi tío me comentaba que cuando sonaba el timbre, él seguía trabajando para avanzar a como diera lugar. Se jactaba un poco de aquello. Pero muy pronto llegaba su jefe y lo obligaba a tomar un descanso. Bueno, mi tío refleja esa manera rígida en que hemos sido programados.

En otra ocasión, en un antiguo trabajo donde llevaba alrededor de seis años, tuvimos una reunión con las jefaturas. Esto fue como a fines del mes de enero, pues aún no se había definido. Por alguna razón, se me ocurrió preguntar cuando comenzaban las vacaciones para cada uno. Ya estábamos en pleno verano de Chile. Fue una mala pregunta, pues me hicieron sentir como lo peor del mundo. Me hicieron sentir como un desubicado, un truhán, un mal trabajador. Para qué hablar de las miradas. De hecho, me dijeron: «qué extraño que un experto en recursos humanos nos pregunte eso». Lo encontré absurdo. Para mí, tanta importancia tiene mi dedicación al trabajo con la máxima prolijidad, como el derecho a mi descanso.

Una manera de gestionar es, por ejemplo, realizar desayunos con reflexiones enfocadas a objetivos que trasciendan. Hacer un *break* después de cada jornada dura. La idea de esta dimensión en no hacer sentir a los empleados sometidos, limitados, reprimidos,

apagados. Todo sometimiento va a generar rebeldía y mucha resistencia, enorme mal del desarrollo organizacional. Al contrario, un hombre con una sensación de relajo programado, se sentirá más relajado, más sereno, más feliz.

Me di cuenta que cuando mi hijo era muy niño, estudiábamos juntos, principalmente matemáticas. Tan importante era estudiar una hora, como descansar media hora, estudiar una hora más y descansar toda la tarde. Eso hacíamos y cumplía. Él confiaba en mí, en que, si estudiaba bien, le daría su descanso. Por lo tanto, cumplíamos ambos en un ambiente de confianza. También me di cuenta que, en esos espacios de ocio, era cuando más creativo se ponía. El ocio genera procesos de creatividad importantes.

Responde a la pregunta: ¿cómo la organización podría hacer sentir a los trabajadores sin agobio en su labor diaria por cumplir con su trabajo, que no se sientan en un agobio latente en su rutina?

La ecuación de esta dimensión: reposamos = nos recuperamos = trabajamos.

Prácticas:

- Plan de descansos intermedios.
- Contar con sala de cocina.
- Permisos para dormir una siesta.
- Claridad en los días de vacaciones.
- Contar con una política de permisos.
- Compromiso de los mismos trabajadores.
- Poder invitar a su familia en algunos momentos (ocio con la familia).
- Poder llevar a sus mascotas.

6. *Eliminación de limitaciones*

Dimensión que se basa en la gestión de personas hacia la sanación de cualquier limitación que no permita a esas personas ser felices. Se basa en la posibilidad de que las personas eliminen sus miedos, mejoren sus comportamientos, se sientan mucho mejor,

se desarrollen, y eliminen ataduras, lo cual es clave para generar ambientes saludables.

Dimensión que invita a asumir que el ser humano es un ser psicoemocional, lo que invita a las empresas a través de sus líderes, a gestionar cualquier desregulación física, fisiológica, social, emocional, erótico sexual. Para esto, se debe contar con apoyo de profesionales de la salud. Un desafío debe representar para una organización lograr a través de kinesiólogos buenas posturas al trabajar. Nunca se nos enseñó en ningún lado. Un desafío para nuestras mujeres es ir a trabajar cuando están viviendo un proceso de menopausia o personas que tienen una mala nutrición.

Los hombres a través de su vida van pasando distintas situaciones, algunas agradables y otras muy desagradables, que a lo mejor podrían desencadenar en traumas que les seguirán por toda la vida, y que son muy difíciles de detectar en procesos de reclutamiento y selección de personal. Esta dimensión incentiva la idea de absorber esta problemática, hacerla suya y resolverla con ayuda de profesionales. Obviamente, esto generará una sanación, lo hará más feliz y como consecuencia, será un mejor trabajador.

Una historia entretenida que me contaron una vez, fue el relato de una película que no nos acordamos de su nombre, pero que trataba de un señor que había sido elegido como entrenador de un equipo de jockey. El hombre quería que su equipo fuera uno de los mejores de la liga y deseaba ser campeón. No tenía el mejor de los equipos, pero empoderó a cada uno de los jugadores. Hizo estudios de todos y conoció a cada uno de ellos. Después de varios estudios, descubrió que el puesto de arquero era crucial para obtener buenos resultados. El puesto de arquero lo ocupaba un niño que era bastante retraído. Era bueno en la cancha, pero algo le faltaba. Con ayuda de profesionales, fueron dándose cuenta de que el chico tenía algunas problemáticas psicológicas relacionadas con su papá alcohólico y por el abandono de su madre. El entrenador le ofreció toda su ayuda y apoyo, se contrató a psicólogos y se logró sanar emocionalmente al chico. Los resultados fueron geniales, pues comenzó a jugar espectacularmente

y eso generó un equipo de primera. Los milagros existen y se logran solo con un poco de pasión, dedicación, ternura, amor.

Entonces, es importante conocer las emociones del equipo de trabajo. Así, sabré involucrarlo emocionalmente en el trabajo que se requiere. La organización requiere que el personal se involucre y vibre con sus objetivos estratégicos.

Cuantos alumnos he tenido en mi vida y que es tan fácil darse cuenta que arrastran desregulaciones. Alumnos que nunca me han mirado a los ojos cuando miran, alumnos que se han retirado de clases cuando los he invitado a opinar adelante de la sala. Cuantos alumnos no han levantado la mano cuando les he preguntado acerca de si son felices. Yo por lo menos, espero no haberlos desilusionado.

Pero también me pregunto, ¿cuántos chicos ni siquiera han tenido la posibilidad de llegar a la universidad producto de sus limitaciones o desregulaciones? Los cinco primeros años de vida son los más importantes en este proceso de regulación, y por tanto, los cuidadores son un factor crítico. Cuidemos a nuestros niños y hagámoslos bellos, libres, felices.

Es más, ¿cuántas veces nos sentimos muy agobiados en el trabajo? En la organización vivimos con un agobio constante. El remedio para esto, es la claridad mental.

Hansard (2013) propone cuatro pasos para que haya una mejora al respecto:

1. Establecer prioridades y centrarse en ellas. No perder tiempo en cosas intrascendentes.
2. Cambiar la forma de comunicarse. Habla con cuidado y respeto. Habla con el corazón. Es decir, evitar aquello que es incorrecto.
3. Cambia tu forma de trabajar. Si el trabajo que haces te enferma, abandónalo. Busca otro trabajo que apoye tus sueños, esperanzas y aptitudes.
4. Crea la calma en ti. Para experimentar la calma interior, deja cinco minutos cada día para concentrarse en una sola cosa: tu respiración, una flor, una luz, etc. La calma lleva a la serenidad. Y la serenidad lleva a la felicidad.

El mismo autor, propone la liberación de la sensación de agobio a través de los siguientes caminos a seguir:

1. Conoce tu propia verdad, pues debes guiarte por tu corazón y no por lo que los demás te digan.
2. Conoce lo que vales. No debes dejar que el miedo haga creer que no vales nada.
3. Rechaza los pensamientos nocivos.
4. No te desanimes.
5. Convierte cada obstáculo en una oportunidad para conocerte.
6. Crea un espacio para mantenerte en calma.

Responde a la pregunta, ¿cómo la organización puede generar mayor productividad a través de instancias de sanación de las debilidades que el ser humano arrastra desde su niñez y que han limitado su felicidad?

La ecuación de esta dimensión: sanar = decidir ser feliz = dedicación al trabajo con tranquilidad.

Prácticas:

- Recurrir a especialistas (sea cual sea la desregulación).
- Talleres de sanación espiritual.
- Reconocer al ser humano que cuenta a veces con limitaciones (si sana tendrá un mejor rendimiento).
- Espacios para la meditación.
- Modelo de gestión de las emociones.

7. *Gestión trascendente*

Dimensión que apunta a la gestión de personas para que se sientan personas, de hacer las cosas con afecto y cariño, de hacer las cosas en forma diferente, de dejar huellas en el trabajo, de lograr ambientes de bienestar, de eliminar los antivalores. Que impacte en el equilibrio entre el trabajo y la familia. Que se logren los objetivos estratégicos, pero que también haya desarrollo de las personas. Es la dimensión madre de las demás dimensiones de la gestión del amor organizacional.

Dimensión enfocada a integrar las anteriores y propiciar una gestión que no es tradicional. Se trata de una dimensión que invita a realizar gestión que vaya más allá del alcance. Generar una gestión que trascienda. Que perdure en el tiempo, que tenga un impacto en los trabajadores y que tenga objetivos sublimes. Esto, en ambientes de trabajo que tengan sentido. Por ejemplo, gestionar convenios con empresas para los hijos de los trabajadores, capacitación para los trabajadores y su familia en materia de endeudamiento. Cultivar buenas prácticas como relacionar a los trabajadores y sus familias con el arte, con la naturaleza, con la nutrición, la meditación, la geriatría, la salud mental, kinesiología, entre otros.

Una gestión que alimente el crecimiento personal, la visión sistémica y estratégica. Elevar el espíritu, el alma. Enseñar a mirar más allá, apuntando hacia la nivelación ascendente, elevar el conocimiento con cultura, gestión del entendimiento de las cosas operacionales, estratégicas, sencillas y complejas. Propiciar la amabilidad y la compasión, bases de la felicidad. Gestionar la diferencia o la diversidad. Compartir el sentimiento de no sentir malestar. Actuar en el cotidiano con sabiduría.

Esto, se generará bajo un sentido organizacional trascendente, donde la gestión del trabajo se mueve por las más altas motivaciones humanas, lo que trasciende en el tiempo. Lo que perdura, lo que se puede traducir en patrimonio. De acuerdo a los teóricos, esto contribuirá a la humanización de las personas, sus relaciones y sus posibilidades vitales.

Esta dimensión es una dimensión más universal y podría acarrear a las demás anteriores. Por lo tanto, si la gestionamos se podría llevar a las personas a una armonía donde el resultado puede reflejar personas más desarrolladas, con un mayor equilibrio entre trabajo y familia, amigos, comunidad, naturaleza. Generar una cultura de confianza. Esto, poniendo a las personas como pilar, no a los resultados, ni las gráficas, ni los indicadores económicos, etc.

El modelo incita a diferenciarse revolucionariamente, creando un proyecto vanguardista entendiendo que, si su personal está bien, todo lo demás está bien. Hay que dejar claro que cada líder sabrá

cuando incorporar un modelo como este. Bueno, un proceso estratégico ya es un acto que trasciende, que es a largo plazo (cuatro años por ejemplo), pero que se le puede hacer un seguimiento anualmente, a través del *Balance Score Card*.

Una vez escuché a un campesino que decía que el mejor momento para sembrar era en el período de la luna menguante. De esta manera, se aseguraba una buena siembra. En esta dimensión considero que es la misma situación. El líder debe esperar la luna menguante, pues debe leer el escenario. Un gesto demasiado elevado podría afectar a un grupo de personas si vienen saliendo de un proceso de desconfianza o si han sido maltratados por alguna jefatura. Un gesto trascendente podría generar desconfianza cuando se esté desarrollando un proceso complejo de negociación colectiva.

Algunos indicadores que se podrían identificar con esta dimensión podrían ser la medición de la felicidad de las personas, conocimiento de los clientes, conocimiento de los proveedores, participación en actividades sociales, desarrollo de proyectos sociales, trabajos con comunidades, investigación con sentido de aportar a la sociedad.

A lo mejor, pueda sonar demasiado demagógico, pero se puede trabajar de a poco. Esto hará sentir bien a los líderes porque son personas, a los trabajadores, a la comunidad, a todos en general. Bueno, está demás decir que el modelo invita a los profesionales a cambiar el modelo tradicional.

Desde mi visión, pediría a los profesionales que, si trabajan en la industria farmacéutica y sienten afecto por sus compañeros, por su familia, por su comunidad, por favor no se coludan. Si trabajan en la industria de la educación y sienten afecto por sus alumnos, no les mientan y denle una educación de calidad. Enséñenle a ser mejores para la sociedad, no para rendir el SIMCE. Si trabajan en la industria financiera, no sean usureros. Si trabajan en la industria de la salud, atiendan bien al enfermo, con dignidad, con amor.

Hace muchos años, cuando era muy joven, participé en un coro de la iglesia católica San Luis de Gonzaga del cerro alegre de Valparaíso. Ahí, conocí a mi esposa que en ese entonces éramos pololos. Tocaba la guitarra, cantaba y a veces tocaba el charango. Fue una

linda etapa mientras confiaba en la iglesia. En un momento determinado, con mi polola decidimos hacer un taller en la parroquia Santa Cruz de una población del cerro que estaba más arriba. Enseñamos guitarra a diez niños durante dos meses aproximadamente. No todos los niños asistieron a todas las clases y no todos se dedicaron 100% al taller. Pero tres niñas aprendieron y practicaron de acuerdo a nuestras instrucciones. Una vez, pasado el tiempo, asistimos a una misa en aquella parroquia y vimos muy orgullosos, que esas misma tres niñas estaban tocando en el coro de la misa. Con eso, ya nos dimos por pagado. Eso demostró que nuestro trabajo había trascendido y el aprendizaje para nosotros fue sublime. Nunca lo olvidé y creímos haber aportado a esas chicas.

El hombre feliz no se mueve por dinero. Es necesario, pero se mueve más por una tarea inspiradora, por el sentido común, por la verdad.

Responde a la pregunta: ¿cómo los líderes pueden aportar a la organización y a sus trabajadores, de manera tal que puedan generar el cambio en momentos de crisis, donde se requiere una gestión con sentido, confiar en la palabra, la confianza y las ganas de hacer bien las cosas, para tener personas en ambientes de confianza y bienestar?

La ecuación de esta dimensión: proceso estratégico = cultura del bienestar = acciones valiosas = gestión que trasciende.

Prácticas:

- Nombrar a un gerente de la felicidad.
- Determinación de objetivos complementarios que aporten al desarrollo humano.
- Enfocar la gestión a acciones valiosas para la organización (en caso de mejora de la percepción, mejora de los resultados financieros, responsabilidad social empresarial, etc.).
- Enfocar la gestión a acciones valiosas para las personas (en caso de enfermedades, catástrofes, fallecimientos, entre otras).
- Realizar gestión que trascienda en las personas, los clientes, proveedores, la comunidad.
- Actuar con respeto, amabilidad, compasión.

- Atención en activos intangibles.
- Crecer en la responsabilidad social empresarial.
- Acciones de beneficencia a la comunidad.

8. *Prácticas emergentes*

Dimensión que responde a cualquier actividad nueva, innovadora, que tenga un impacto estratégico, que tenga un sentido de amor, que trasunte en la felicidad de las personas, y, por ende, en ambientes de bienestar.

En esta dimensión no daré mayor argumento, pues puede ser cualquier actividad que no conozcamos y que puede cambiar la organización; pasar de una organización turbulenta a una totalmente éticamente sustentable.

Nunca íbamos a imaginar en algún momento, que se podría permitir ir con *blue jeans* al trabajo el día viernes. Dimensión que invita a estar atentos a las cosas agradables que están pasando en el mundo. Pero también desechar las que nos hacen daño.

Las dimensiones en general, han sido creadas en sentido de crear valor en tiempos de crisis. Todas las dimensiones anteriores, están enfocadas a la fortificación de valores derivados del amor como son el tratar de gestionar personas compasivas, generosas, que perdonen diariamente, que actúan con solidaridad y abran su corazón a la felicidad.

También están enfocadas a conseguir trabajar con responsabilidad, autonomía y seguridad de sí mismo. Que exista el respeto y lealtad con sus compañeros y directivos, que se respeten los derechos fundamentales, el respeto a las creencias y culturas de distintas razas y la diversidad en general. Que se valore la sabiduría y la experiencia. Que se consiga trabajar con personas de espíritu de hermandad, de responsabilidad colectiva, de ayudar unos a los otros, de tolerancia y de unidad, donde prime más la colaboración que la competitividad. Que prime la libertad, la toma de desafíos, resolución de retos e innovar. Que se genere la posibilidad de trabajar con personas que respeten la limpieza física, la limpieza del medio

ambiente, los buenos modales en palabras y acciones, pensamientos saludables y constructivos. Que se genere ambientes de confianza, de decir la verdad y trabajar con la sinceridad. Que se trabaje con ambientes relacionados a la moderación en la conciliación de las necesidades personales y en el no ser excesivos en palabras y acciones, relacionados con ser capaces de formar juicios, capaces de razonar con mente abierta y capaz de pensar con lógica. Que trabajemos en ambientes relacionados con consenso, espíritu de buena vecindad y ser sensibles a las cuestiones sociales en la comunidad.

INDUCTORES FACILITADORES

Claramente, no se puede gestionar estas dimensiones por sí solas. Debe haber inductores facilitadores para operacionalizarlas. De acuerdo a los estudios, podría ser posible con los siguientes inductores:

1. Liderazgo trascendente (enfocado a la visión, misión y gestión de las organizaciones): considerado esto, como un elemento importante en la toma de decisiones. Se consideraría una decisión estratégica hacia el logro de los objetivos organizacionales en ambientes de bienestar. El liderazgo debe reconocer que las personas son seres emocionales principalmente.
2. Considerar a las personas como pilar fundamental de la organización: estos, considerados como agentes de cambio. Por lo tanto, se transforma en una prioridad la gestión del cambio. Ningún modelo, ninguna metodología o alguna nueva herramienta tecnológica funcionarán si no gestionamos el cambio. Esto, también debe considerar que la interacción entre las personas es especialmente emocional.
3. Énfasis en el reclutamiento y selección de las personas: cambiar el paradigma del reclutamiento y conseguir personas con un perfil que se acople a estos nuevos tiempos. En este sentido, si tuviese que nombrar algunos elementos a considerar en los nuevos perfiles consideraría: personas empáticas, compasivas,

amables, solidarias, flexibles, con espíritu libre, visión sistémica. Este es un desafío para los psicólogos.

4. Cultura de bienestar: considerar instaurar una cultura del bienestar. Si se considerara estratégicamente la gestión del amor como pilar fundamental de la organización, cada programa, cada reunión, cada gesto, cada proyecto, cada instrucción, cada relación tendría que estar alineado a ese pilar.

Obviamente, el modelo está altamente relacionado con el liderazgo, con la manera de dirigir y con la cultura. Así, como se ha generado una cultura enfocada al producto, al proceso, a la innovación, al cliente, perfectamente puede haber una cultura enfocada al bienestar, a la calidad de vida, *well being* o la felicidad.

De esta manera, se ha conceptualizado los inductores facilitadores de la misma manera anterior, pues cumplirían la misma función que en el modelo anterior.

Como resumen, en la Tabla N° 3 se presentan las relaciones de cada dimensión de la Gestión estratégica de la felicidad con los reactivos del afecto positivo y negativo, y luego con las dimensiones de felicidad organizacional.

TABLA N° 3: RESUMEN DE RELACIONES DE DIMENSIONES
CON REACTIVO DE AFECTO Y PERMA

DIMENSIONES	RELACIÓN CON REACTIVOS POSITIVOS	RELACIÓN CON REACTIVOS NEGATIVOS	RELACIÓN CON MODELO PERMA
GESTIÓN APRECIATIVA	AP ₁ – AP ₂ – AP ₃ – AP ₄ – AP ₅	AN ₁ – AN ₄ – AN ₅ – AN ₆ – AN ₈ – AN ₁₀	POSITIVIDAD LOGRO Y RECONOCIMIENTO <i>ENGAGEMENT</i> DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL
GESTIÓN DE LA CALIDAD OPERACIONAL	AP ₁ – AP ₂ – AP ₅ – AP ₇ – AP ₉ – AP ₁₀	AN ₁ – AN ₂ – AN ₅ – AN ₆ – AN ₈ – AN ₉ – AN ₁₀	POSITIVIDAD <i>ENGAGEMENT</i> LOGRO Y RECONOCIMIENTO DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL RELACIONES CONFIABLES
GESTIÓN DE VÍNCULOS	AP ₁ – AP ₄ – AP ₇ – AP ₁₀	AN ₁ – AN ₂ – AN ₅ – AN ₆ – AN ₁₀	POSITIVIDAD RELACIONES CONFIABLES DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL <i>ENGAGEMENT</i>
COMUNICACIÓN POSITIVA	AP ₁ – AP ₂ – AP ₃ – AP ₄ – AP ₆ – AP ₇ – AP ₉	AN ₁ – AN ₂ – AN ₅ – AN ₆ – AN ₈ – AN ₉ – AN ₁₀	POSITIVIDAD RELACIONES CONFIABLES DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL <i>ENGAGEMENT</i> LOGRO Y RECONOCIMIENTO
GESTIÓN DEL OCIO	AP ₁ – AP ₇	AN ₁ – AN ₂ – AN ₅ – AN ₆ – AN ₈ – AN ₉	POSITIVIDAD <i>ENGAGEMENT</i> DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

PROPUESTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD

ELIMINACIÓN DE LIMITACIONES	AP ₃ – AP ₅ – AP ₆ – AP ₇ – AP ₁₀	AN ₃ – AN ₄ – AN ₇ – AN ₈ – AN ₁₀	POSITIVIDAD SENTIDO RELACIONES CONFIABLES <i>ENGAGEMENT</i> LOGRO Y RECONOCIMIENTO
GESTIÓN TRASCENDENTE	AP ₁ – AP ₂ – AP ₃ – AP ₅ – AP ₈ – AP ₁₀	AN ₁ – AN ₂ – AN ₃ – AN ₄ – AN ₅ – AN ₆ – AN ₇ – AN ₈ – AN ₉ – AN ₁₀	POSITIVIDAD SENTIDO RELACIONES CONFIABLES DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL <i>ENGAGEMENT</i> LOGRO Y RECONOCIMIENTO
PRÁCTICAS EMERGENTES			

La idea principal del modelo es agrupar las acciones concretas de afecto positivo y negativo con las dimensiones PERMA, para generar dimensiones relacionadas a la Gestión estratégica de la felicidad lo más cercano a ser utilizables. Es decir, que puedan ser aplicadas a una empresa de forma tangible y real.

MODELO PLAN DE LA FELICIDAD PARA GENERAR AMBIENTES DE BIENESTAR EN UNA UNIDAD ACADÉMICA

Como ya les había comentado anteriormente, en la Universidad de Atacama me habían encomendado hacerme cargo del Campus Cordillera en el año 2013. Esa gestión derivó en la instalación de la Facultad de Ciencias de la Salud, donde, como es natural, se eligió a un Decano. Es decir, mi puesto ya no se necesitaba, por lo que volví al Departamento de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ingeniería.

Apenas comencé a cumplir mis funciones como académico, nuevamente se me encargó realizar un plan de la felicidad en el departamento y fue en una de las cosas que me avoqué al principio.

Para explicar cómo comencé el modelo, es importante detallar que un académico de una universidad pública tiene dentro de sus funciones, elementos claves a desarrollar tales como: la docencia, investigación, vincularse con la comunidad y gestión. En eso, debemos aportar constantemente y por eso se nos evalúa cada año.

Lo primero que hice fue realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento. Debía interiorizarme respecto a la realidad del departamento, puesto que no los conocía a todos. Podría ser que alguno le interesaría hacer una actividad determinada y a otro no, o que un funcionario le hiciera feliz una acción y a otro no le interesara o que sencillamente el modelo no le afectara a alguno de ellos. En fin, el diagnóstico lo hice a través de una encuesta la cual arrojó resultados con los cuales, luego de haber confirmado los datos en una dinámica de *Focus Group*, construí un plan de felicidad con el objetivo de generar ambientes de bienestar.

Algunos podrán decir que es muy sencillo, pero lo hice y establecimos un plan que debería cumplirse y eso es un tremendo avance. Siempre he pensado en que hacer cosas, por muy sencillas que sean, ya es un gran avance. Si no lo hacemos, nos convertimos en pueblos olvidados.

Alguna vez, leí o escuché una historia muy entretenida que no recuerdo el nombre del autor, pero es notable la analogía con este tipo de situaciones... Estaba Cristóbal Colón con los Reyes de España y mucha gente necesitaba saber la realidad del descubrimiento de las Américas. Entonces, cuando dice Cristóbal Colón que había llegado a América, uno de los presentes le dice, «pero eso es muy fácil». Cristóbal Colón muy confundido le dice: «¿Quién sabe poner un huevo duro en la cubierta de una mesa sin que se ladee?». Tomó el huevo, le aplanó uno de sus polos, lo puso en la mesa y no se ladeó. Otro de los presentes le dice: «Pero eso es muy fácil». Cristóbal Colón muy rápidamente... «Sí, pero lo hice yo». No me acuerdo si la historia es tan igual, pero creo que cumple el objetivo.

El siguiente modelo está basado en todo el estado del arte reflejado en todo el texto del libro. Es un modelo donde juega un rol importante el liderazgo, la gestión de los vínculos, las emociones, la generación de ambientes de bienestar y confianza, la inteligencia emocional y la felicidad.

Todo lo anterior, relacionado hacia el objetivo de lograr los pilares del desarrollo organizacional como son: la productividad, la rotación, la satisfacción y evitar el ausentismo. En la figura N° 3, muestro el modelo específico para una unidad académica de una universidad pública.

Como lo hemos venido revisando en todo el libro, el modelo de Gestión estratégica de felicidad debe incorporar un enfoque hacia la visión, la misión o la gestión, dependiendo del nivel que quieras atender en un contexto determinado. Creo fehacientemente, que no se puede generar un plan, sea cual sea, si se pierde la mirada de los objetivos estratégicos, por ejemplo. Creo que debe estar todo bien concatenado, tener un sentido y una alineación estratégica.

El contexto, lo he citado muchas veces en el libro, es un concepto clave si se desea instaurar un plan de felicidad. Esto es relevante, pues puede ser que, al hacer un diagnóstico en un ambiente laboral de cualquier empresa, se deduzca que pueda ser imposible llevarlo a cabo por la resistencia de las personas, porque a la alta dirección sencillamente no le interesa o no creen, porque la dinámica de negocio no lo permita, etc.

Alguna vez, un amigo me contó que habían invitado a la presidenta Michelle Bachelet al Liceo Pedro Montt del cerro cárcel de Valparaíso a celebrar algo que no recuerdo lo que era. El padre de mi amigo había estudiado ahí, por lo que lo invitaron para celebrar. Su padre había llevado una foto del liceo de cuando estudió, hace muchos años. Precisamente, cuando pasó Michelle Bachelet por el lado de él, este le mostró la foto. En ésta aparecían algunos de sus compañeros de liceo a pie pelado. Entonces, ella le preguntó. «¿por qué aparecían niños a pie pelado en la foto?». Y él respondió que en esa época iban a clase muchos alumnos a pie pelado, porque no

tenían zapatos. Así era el contexto de la época. Por lo tanto, hubo que contextualizar la fotografía. Eso es relevante.

Cuando se introduce la gestión de la felicidad, se habla de una gestión trascendente, gestión que va más allá, esa que tiene sentido. Esa que está más allá del reglamento. Va al espíritu, a la voluntad, a lo humano.

A nivel liderazgo y de personas, se necesitaran ciertas cualidades importantes como son la inteligencia emocional, las competencias comunicacionales y realizar acciones valiosas, pues el líder está obligado a saber; conceptos incorporados a través de todo el libro.

Alguna vez leí una historia interesante de Sócrates. Él decía, ¿qué es conocimiento? Decía que es todo aquello útil para ser mejores. Decía que con ese conocimiento se alimentaba el alma, concepto poco científico, pero para la época reflejaba el cuerpo y el espíritu. Entonces, decía que a mayor conocimiento más se alimentaba esa alma, por tanto, la persona más sabía. Como el alma lo representaba en cuerpo y espíritu, trasuntaba en el actuar. Una persona que alimentaba esa alma para ser mejor entonces, sabía mucho y actuaba de muy buena forma en la vida. En cambio, si no alimentaba esa alma, no sabía nada y, por tanto, actuaba de muy mala forma... Era un convencido de que el auténtico conocimiento surge a través del diálogo, de preguntas y respuestas, del cuestionamiento sistemático, de las actitudes críticas del saber. El conocimiento auténtico no era para Sócrates el saber teórico o puro, sino el saber práctico, el saber útil para el hombre.

A nivel organizacional, el modelo propone que se debe lograr compromiso entre los colaboradores, cooperación y disminuir la resistencia al cambio, pues sabemos que la resistencia al cambio es una conducta natural del ser humano, es parte de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio.

Las técnicas más utilizadas por directores para disminuir la resistencia a ese cambio son: coerción con el equipo, intervención

de un agente de cambio, participación, persuasión y negociación (Quirant y Ortega, 2006).

Muchos autores, han entendido que los factores más críticos son:

1. El fracaso del equipo en su proceso de maduración.
2. El uso de estilos inapropiados de liderazgo para operar el cambio.
3. La ausencia de planeación.
4. La ejecución deficiente de uno o varios de los factores como son el conocimiento, las emociones y los procesos.
5. La falta de conocimiento y experiencia sobre cómo operar un cambio en una organización por parte de los miembros del equipo de implantación.

Todo lo anterior, con un direccionamiento hacia el logro de una cultura para la generación de ambientes de bienestar.

Cuando García (2006) cita a Smircich (1983), aduce que la cultura se define como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por sus miembros; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado.

Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura. El cambio se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno. La tarea del líder entonces, es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales.

Cuando García (2006) cita a Schein (1985), enfatiza que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos, y los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Schein señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización, o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales.

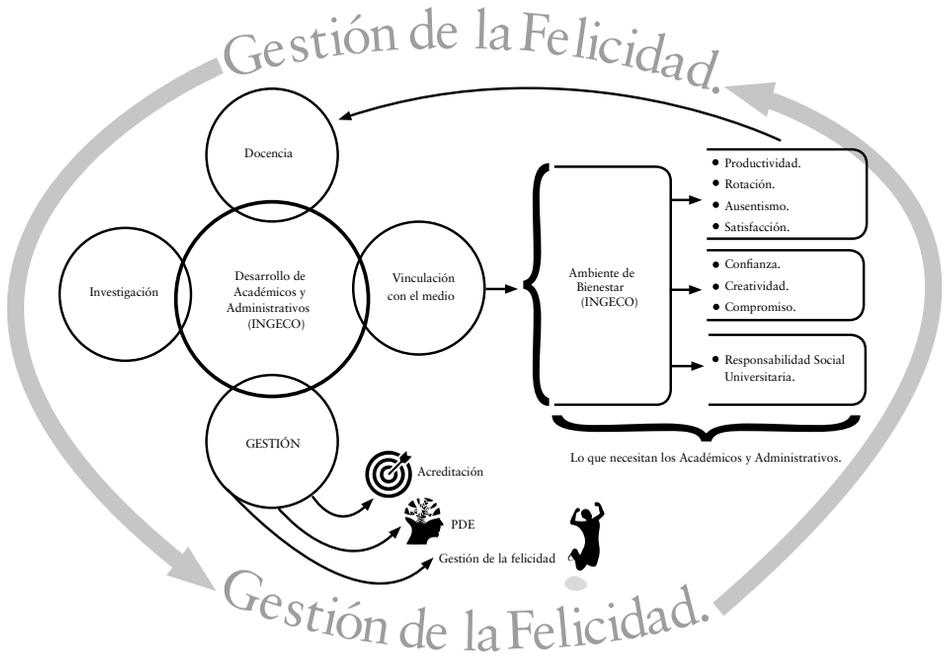
Entonces, sabemos que la cultura es una temática relevante a manejar y así, se puede desarrollar lo que planeamos. Por ejemplo, cuando queremos una cultura de la innovación, del producto, de los procesos, de la calidad, enfoque hacia el cliente o incluso una cultura hacia la calidad de ambientes de bienestar.

En definitiva, esta gestión debería trascender hacia la generación de ambientes de bienestar que están centrados en las características del trabajo y centrados en las personas. Una valorable investigación es la presentada por Peter Warr en el año 2013, ya citado en el libro.

Warr (2013) argumenta que las perspectivas sobre las fuentes de felicidad e infelicidad, se pueden distinguir en cuanto a su enfoque principal, ya que algunas centran su atención en el ambiente y otras en los pensamientos y sentimientos de los individuos. Es decir, las características de los ambientes de trabajo y las personas.

Obviamente, y así lo han demostrado las distintas investigaciones; esta gestión trasuntará hacia el logro de los objetivos del desarrollo organizacional.

FIGURA N° 3: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FELICIDAD PARA UNA UNIDAD ACADÉMICA DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA.



El objetivo general de este modelo es fomentar el desarrollo de la Gestión estratégica de la felicidad, para que los funcionarios generen un compromiso hacia el logro de la misión de la unidad, y cuyos esfuerzos trasuntan en ambientes de bienestar que en definitiva, apunten hacia el desarrollo personal y organizacional. Es decir, este es el modelo con el cual se justifica fielmente que cada acción de gestión, sea cual sea, debe responder o tributar a los objetivos primordiales de la organización. No puede implantarse algo al azar... Debe responder a un objetivo corporativo. Para eso, hay que conocer el negocio.

Siempre he pensado que la vida laboral de los académicos es bastante estresante; se llevan trabajo para la casa la mayoría de las veces, por lo que creo que este modelo apunta a solucionar la

sobrecarga con la cual pesa la mayoría de las personas que trabajan en educación.

En el caso de un académico de una institución pública, sus tareas están divididas en docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión pura. El modelo, apunta a generar ambientes propicios para el cumplimiento de objetivos académicos que están establecidos en la misión universitaria.

De esta manera, se plantea que los objetivos específicos del modelo, se basan en realizar un diagnóstico de la situación de la unidad, desarrollar un plan de la felicidad que haga énfasis en la misión de la unidad, para propiciar condiciones en el ambiente de trabajo favorables, y, finalmente, medir el impacto de lo que se genere en tal plan.

Así, en este modelo queda reflejada la intención de expresar que en las operaciones de la unidad —tal cual como se le da énfasis a la gestión de la acreditación, y los procesos de desarrollo estratégico— hay que darle énfasis a la gestión de la felicidad para generar un ambiente de bienestar, como el desafío del futuro; traspasar el modelo hacia el alumnado.

El caso particular del departamento donde se me pidió desarrollar un plan de la felicidad, es el siguiente: el alcance del modelo hace que el plan de felicidad organizacional del Departamento de Ingeniería Comercial esté orientado a la consolidación del equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, y el trabajo eficiente y eficaz de los funcionarios de la unidad. El alcance del plan se extiende a los académicos y administrativos del departamento aludido.

El plan de felicidad organizacional es un documento donde se programan una serie de actividades a realizar durante el año definido, y, así sucesivamente, orientadas a generar ambientes de bienestar y que incidan finalmente, en la productividad, en el ausentismo, la rotación, satisfacción, la creatividad, la confianza, el compromiso y la responsabilidad social universitaria.

El modelo propuesto está basado en los objetivos básicos de todo académico de una universidad pública:

1. Docencia: en el año 2010, la Universidad de Atacama cierra el Campus Santiago del cual era encargado. El Departamento de Industria y Negocios de la Facultad de Ingeniería de esta universidad, me invita a trabajar a Copiapó para desarrollar tareas como académico. La verdad es que en Santiago tenía trabajo y ganaba muy bien, pero quise cumplir un sueño: ser académico. La verdad es que nunca me han hecho un test para evaluar mi nivel de felicidad, pero sí puedo decir que todos los días despierto pensando en la manera de mejorar mis clases, mis diapositivas, mis publicaciones y eso creo que es un muy buen indicador. Tengo compañeros de universidad que ganan mucho dinero y que les va muy bien. Perfecto, pero mi trabajo es otra cosa. Es transformar personas en algo más y es estar con jóvenes. Eso, tiene una recompensa intrínseca que es difícil de calcular.

Perandones y otros (2013), comentan —en un artículo donde aparecen significativas y positivas inter-correlaciones entre la felicidad subjetiva y la autoeficacia docente—, que resulta evidente que, para desempeñar con éxito las funciones docentes, el profesorado no solo necesita competencias académicas y pedagógicas, sino también de índole personal. Y cuando citan a Duckworth, Quinn y Seligman (2009), cuentan que ellos llevaron a cabo un estudio predictivo sobre la influencia de determinadas variables estudiadas por la Psicología Positiva sobre la eficacia docente y obtuvieron que la variable satisfacción con la vida, el componente cognitivo del bienestar subjetivo, era la que más peso tenía sobre la eficacia docente.

2. Investigación: siempre he pensado que la investigación tiene que ver también con tu grado de interés en cierta área. Tienes que tener un *partner*, tienes que estar en un buen ambiente, tienes que estar en un proceso de creatividad superior y para eso necesitas tranquilidad.

En ambientes académicos, he percibido que el hablar de felicidad aún suena raro, pues se le considera como algo ligero, blando, un asunto superficial o trivial. Pero, ya hemos dejado claro que la

temática avanza con mucha rapidez. J. Silva (2008) cita al reconocido diario estadounidense, *The New York Times*, que en el año 2006 informaba que en más de doscientas universidades se ofrecían diversos cursos que tenían como tema central la felicidad; incluso en la prestigiosa universidad de Harvard es una de las clases electivas con mayor asistencia. El fundamento teórico de esta electiva —la Psicología Positiva—, es un movimiento científico fundado en 1998 por el profesor Martin Seligman, de la Universidad de Pensilvania, para acercarse de una manera nueva a la complejidad de la psiquis humana. Seligman y otros de quien ya hemos hablado, plantean que, en lugar de concentrarse en el estudio de las patologías de la conducta, la Psicología debe reorientarse hacia el análisis y el realce de las fortalezas de las personas.

3. Vinculación con el medio: leyendo un artículo de Patricia Acuña explica que la vinculación entre la universidad y el sector productivo consiste en una acción concertada entre ambas corporaciones. Dicho papel constituye la vía para desarrollar tecnología apropiada en áreas donde estratégicamente convenga con el propósito de optimizar el uso de los recursos y de construir mejores condiciones de vida para la población. Hemos hablado mucho de la vinculación, durante todo el libro, pero esta vez es la vinculación con el medio desde la perspectiva de la universidad. Entonces, el objetivo de la vinculación, debe entenderse como el mecanismo que ayuda a elevar la calidad de la investigación y de la docencia universitaria, para lograr una integración con las necesidades sociales.

El modelo en general parte de esa base, pero a estos tres elementos se debe incorporar la variable *gestión* que comúnmente es muy intensa.

Un punto relevante de esta, es la acreditación por la que pasan comúnmente los departamentos académicos. Se trabaja arduamente en el informe de autoevaluación. Es aquí donde todos los académicos

participan activamente. A este proceso, está concatenado el plan de desarrollo respectivo.

Por lo tanto, y como lo dije antes, lo que quiero considerar en el modelo propuesto es que así, como se considera relevante el proceso de acreditación y el plan de desarrollo estratégico del departamento respectivo, se considere también relevante la felicidad y por ende, los ambientes de bienestar.

Finalmente, y de acuerdo a todos los estudios ya referenciados, esta decisión trasuntará en los objetivos de los pilares del Desarrollo Organizacional como son la productividad, la rotación, la satisfacción y el ausentismo. De esta forma, contribuirá a generar compromiso, confianza y creatividad. Y, por último, cumpliremos también con la responsabilidad social universitaria.

Como lo había dicho anteriormente, en el ambiente académico no es muy popular hablar de felicidad, pero creo que se debe perder el miedo. De acuerdo a los fundamentos, ya no es un tema ligero y mal llamado blando. Siempre he pensado que en Chile estamos en pañales en muchas cosas. Hay que pensar que, en Chile, alguna vez se propiciaba que la gente no estudiara, pues iba a haber menos gente que creyera en Dios, menos creyentes. El estudiar genera poder, saber, por lo tanto, para la época era una herramienta peligrosa. Pero no hay que tener miedo. Y si existe miedo, esa emoción tan fuerte, hay que saber neutralizarla.

En este caso, es lo mismo. No hay que tener temor. Nadie se va a alejar de ese conocimiento tangible y concreto que se encuentra en el olimpo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS INSPIRADORAS

- Aguirre, J. *Aprenda a ser feliz cada día*. Editorial San Pablo, Santiago, Chile. 1997.
- Cutler, H. *El arte de la felicidad. Un nuevo mensaje para nuestra vida cotidiana*. Editorial Grijalbo Mondadori, Barcelona, España. 2000.
- Fromm, E. *El arte de amar. Una investigación sobre la naturaleza del amor*. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina. 1992.
- Maturana, H. *El sentido de lo humano*. Dolmen Ediciones, Santiago, Chile. 1996.
- Peña y Lillo, S. *El temor y la felicidad*. Editorial Universitaria, Santiago, Chile. 1990.
- Salzberg, Sh. *La felicidad real en el trabajo*. Editorial Diana, Buenos Aires, Argentina. 2015.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS

- Argandoña, A. «El amor en la empresa». Cátedra La Caixa de Responsabilidad social de la empresa y Gobierno corporativo, IESE Business School, Universidad de Navarra, España.
- Artiles, S. «Gestión del conocimiento y capital intelectual, Memorias del Congreso Internacional de Información». IDICT, La Habana, Cuba. 2004.
- Barreto, A. «Orientación para la formación de líderes y el desarrollo del liderazgo. The professional Counselor». Research and practice, Vol 2, issue 3, pp. 226-234. 2012.
- Bisquerra, R. y Pérez, N. «Las competencias emocionales». Educación XX1, 10, pp. 61-82. 2007.
- Bohórquez, M., Lorenzo, M. y García, A. «Felicidad y actividad física en personas mayores». Escritos de Psicología, Vol. 6, N° 2, pp. 6-12. 2013.
- Brønstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. «Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional». Signo y Pensamiento 51, Vol. XXVI. 2007.
- Bustos, M., Vega, R. y Rojo, D. «El liderazgo del rectorado en los procesos de evaluación con fines de acreditación internacional». Rev. Gestión de la Educación, Vol. 6, N° 1, pp. 53-70. 2016.

- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. «Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral». *Cuad. Adm.*, Bogotá, Colombia, 23 (41): 13-36. 2010.
- Cardona, P. y Rey, C. «El liderazgo centrado en la misión». *Harvard Deusto Business Review*. 2009.
- Castro, A y Lupano, M. «Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida». *Boletín de Psicología*, N° 85, pp. 89-109. 2005.
- Cavazotte, F., Moreno, V. and Bernardo, J. «Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy». *BAR*, Rio de Janeiro, Vol. 10, N° 4, Art. 6, pp. 490-512. 2013.
- Cerda, L. «Lactancia materna y gestión del cuidado». *Revista Cubana de Enfermería*, 27 (4), pp. 327-336. 2011.
- Chang, H. «El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa». *Revista Nacional de administración*, 1 (1): 85-94. 2010.
- Correal, M., Bustos, M., Cuevas, A. y Panqueva, M. «El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa». *Revista EAN*, N° 62, pp. 141-54. 2008.
- Dutschke, G. «Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal». *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda época, N° 1, pp. 21-43. 2013.
- Echeverría, R. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica. 2000.
- Edvinsson, L. and Malone, M. «Intellectual Capital. Realizing your company's true value by findings its hidden brainpower». Harper Collins Publishers, Inc., 1° Edición. 1997.
- Esteban, F. y Buxarrais, M. «El aprendizaje ético y la formación universitaria: más allá de la casualidad». *Ediciones Universidad de Salamanca*, *Teor. educ.* 16, pp. 91-08. 2004.
- Favrel, G., Brailly, J., Chatellet, J. y Lazega, E. «Redes». *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol.23, N° 4. 2012.
- Fernández, I. «Felicidad Organizacional. Como construir felicidad en el trabajo». *Ediciones B Chile*, 2° Edición, Santiago, Chile. 2015.
- Fernández, P. y Extremera, N. «La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad». *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66 (23,3), pp. 85-108. 2009.
- Fierro, A. «Conocimiento contra infelicidad: para una psicología epicúrea». *Escritos de Psicología*, 2-1: pp. 7-23. 2008.
- Fromm, E. *El arte de amar. Una investigación sobre la naturaleza del amor*. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires. Argentina. 1992.

- Fry, L. and Slocum Jr, J. «Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership». *Organizational Dynamics*, Vol. 37, N° 1, pp. 86-96, 2008.
- Fry, L., Hannah, S. Noel, M. and Walumbwa, F. «Impact of spiritual leadership on unit performance». *The Leadership Quarterly* 22, 259-270. 2011.
- Garcez, G. y Henrique, J. «Vínculos organizacionais». *RAP*, Rio de Janeiro 41(1):83-104. 2007.
- García, M. «Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional». *Pensamiento Psicológico*, Vol. 9, N° 16, pp. 41-54. 2011.
- García, C. «Una aproximación al concepto de cultura organizacional». *Univ. Psychol.*, Bogotá, Colombia, 5 (1): 163-174. 2006.
- Gerstenblüth, M., Melgar M. y Ross, R. «Ingreso y desigualdad. ¿Cómo afectan a la felicidad en América Latina?». *Cuadernos de Economía*, 32(59); 2013.
- Gil, E., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. «Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo». *Papeles del Psicólogo*, Vol. 32(1), pp. 38-47. 2011.
- Godoy, R. y Bresó, E. «¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?». *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, pp. 59-64. 2013.
- Granovetter, M. «La fuerza de los vínculos débiles. The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*, Vol 78, N° 6, pp. 1360-1380. 1973.
- Gutiérrez, V. «Principios de la felicidad organizacional. Una revolucionaria metodología para reinterpretar la felicidad», *El BIENSER*. 2013.
- Hansard, C. *El arte tibetano de la serenidad. Cómo superar el miedo y alcanzar la plenitud*. Ediciones Urano. 2013.
- Higuita, D. «Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales». *Rev. Fac. Cienc. Econ.*, Vol. 19 (1), pp. 73-90. 2011.
- Higuita, D. y Leal, J. «Microculturas y cultura organizacional: Construcción dialéctica en la organización». *Rev. Facultad Ciencias Económicas*, Vol. XVIII (1), pp. 151-167. 2010.
- Jiménez, A. y Moyano, E. «Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida». *Revista Universum*, N° 23, Vol. 1, pp. 116-133. 2008.
- Kaliterna, L., Prizmic, Z. and Zganec, N. «Quality of life, life satisfaction and happiness in shift-and non-shiftworkers». *Rev. Saúde Pública*; 38, (Supl): 3-10. 2004.
- Loli, A. «Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública». *Industrial Data*, Vol. 10, N° 2, pp. 30-37. 2007.

- López, A., Rondón, J., Alfano, S. y Cellerino, C. «Relaciones entre esquemas tempranos inadaptados y afectividad positiva y negativa», *Ciencias Psicológicas*, Vol. VI, N° 2, pp. 149-173. 2012.
- Martínez, M. «El estudio científico de las fortalezas trascendentales desde la Psicología Positiva». *Clínica y Salud*, Vol. 17 N° 3, pp. 245-258. 2006.
- Martínez, N. «Recursos Humanos y Management empresarial. El caso de la satisfacción laboral». *CUADERNOS DE CC.EE. y EE.*, N° 52, 2007, pp. 75-101. 2007.
- Maturana, H. *Emociones y lenguaje en educación y política*. 11° edición, Santiago de Chile: Dolmen Ediciones. 2002.
- Maturana, H. y Varela, F. *El árbol del conocimiento*. Buenos Aires: Lumen. 2003.
- Maturana, H. *El sentido de lo humano*. 7° edición: Santiago de Chile: Dolmen Ediciones. 1995.
- Mendoza, M. y Órtiz, O. «El Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas». *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. 14, N° 1, pp. 118-134. 2006.
- Minaya, O. «¿Por qué trabajamos? El trabajo entre el estrés y la felicidad». *Salud Mental*, 32: 439-440. 2009.
- Moyano, E. y Ramos, N. «Bienestar subjetivo: Midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región Maule». *Revista Universum*, Vol. 2 N° 22. 2007.
- Muñiz, J. y Álvarez, A. «Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad». *Revista de Comunicación Vivat Academia*, Año XV, N° 124, pp. 90-109. 2013.
- Muñiz, J. «La Comunicación Eudaimónica: confluencias entre la Comunicación y la Felicidad». *CSC-Communication & Social Change*, Vol. 3 N° 1, pp. 48-76. 2015.
- Olhaberry, M., Escobar, M., San Cristóbal, P., Santelices, M. y Farkas, Ch. «Intervenciones psicológicas perinatales en depresión materna y vínculo madre-bebé: una revisión sistemática». *Terapia Psicológica*, Vol. 31, N° 2, pp. 249-261. 2013.
- Ortiz, E. «Bienestar y felicidad: Un estudio de datos panel en el Municipio de Pasto, Colombia 2008-2010», *Rev. Univ. Salud*, 18 (1): 88-101. 2016.
- Pichon, E. *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- Quirant, A. y Ortega, A. «El cambio organizacional. La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio». *Revista de empresa*, N° 18. 2006.
- Rabouin, R. «El sentido del liderazgo. Claves prácticas para construir liderazgo empresarial trascendente». 1° Edición, Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Educación. 2007.

- Rey, C. y Cardona, P. «El líder trascendente. Tiempo de líderes». Perspectiva. 2009.
- Ríos, M., Del Rayo, M. y Ferrer, J. «El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes». N° 231, pp. 103-25. 2010.
- Robbins, S. y Judge, T. «Comportamiento organizacional». 15° Edición, Pearson México. 2013.
- Rojas, R. y Páez, F. «Estudio sobre la traducción al español y las propiedades psicométricas de las escalas de afecto positivo y negativo (PANAS)». Salud Mental, Vol. 26, N° 1. 2003.
- Salas, A., Alegre, J. y Fernández, R. «La Medición de la Felicidad en el Trabajo y sus Antecedentes: Un Estudio Empírico en el Área de Alergología de los Hospitales Públicos Españoles». Trabajo 28, U. Huelva, pp. 83-116. 2013.
- Sánchez, E. «Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo». Psicothema, Vol. 12, N° 3, pp. 435-439. 2000.
- Segura, M y Ramos, V. «Psicología de la felicidad». Av. Psicol., 17 (1). 2009.
- Seligman, M. «La auténtica felicidad». 1° Edición, Barcelona, Ediciones B. 2003.
- Seligman, M. «La Autentica Felicidad = Authentic Happiness». Ediciones B. 2011.
- Senge, P., Maturana, H. y Dávila, X. «Organizaciones socio-ético sostenibles: un camino hacia un futuro distinto». Visiones de Telefónica, Paper N° 2. 2011.
- Silva, J. «Felicidad: La Evolución Como Categoría Científica y la Relación con el Desarrollo». Revista de la Información Básica CANDANE, Vol. 3, N° 1, pp. 62-77. 2008.
- Sithey, G., Thow, A. and Li, M. «Gross national happiness and health: Lessons from Bhutan». Bull World Health Organ, 93: 514. 2015.
- Stewart, T. «El capital intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones». Ediciones Granica. 1998.
- Oxa, A., Arancibia, C. y Campero, S. «Economía de la Felicidad: Evidencia empírica para Latinoamérica». Revista Perspectivas, N° 34. 2014.
- Payá, E. «¿Más ricos o más felices?». Rev. Chil. Infect., 28 (6): 554. 2011.
- Perandones, T., Herrera, L. y Lledó, A. «Felicidad subjetiva y autoeficacia docente en profesorado de República Dominicana y España». Psychology and Education, Vol. 3, N° 3, pp. 277-288. 2013.
- Tejada, A. «Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias». Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte, N° 12, pp. 115-133. 2003.
- Torres, M. y Ortiz, C. «El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas».

- Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol. XIV, N° 1, pp. 118-34. 2006.
- Torres, T., Aranda, C., Pando, M. y Salazar, «Entre la felicidad y la disciplina: dimensiones conceptuales del bienestar de personas con padecimientos crónicos». *Global Journal of Community Psychology Practice*, Vol. 3, Issue 4. 2012.
- Ugando, M. «La gestión del conocimiento y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación de valor en los proyectos de innovación». *Memorias del Congreso Internacional de Información, IDICT, La Habana, Cuba*. 2004.
- Veloso, C., Cuadra, A., Antezana, I., Avendaño, R. y Fuentes, L. «Relación entre Inteligencia Emocional, Satisfacción Vital, Felicidad Subjetiva y Resiliencia en funcionarios de Educación Especial». *Estudios Pedagógicos XXXIX*, N° 2: pp. 355-366. 2013.
- Veenhoven, R. «Medidas de la Felicidad Nacional Bruta». *Intervención Psicosocial*, Vol. 18, N° 3, pp. 279-299. 2009.
- Vera, P. y Celis, K. «Evaluación de la Felicidad: análisis Psicométrico de la Escala de Felicidad Subjetiva en Población Chilena». *Terapia Psicológica*, Vol. 29 N° 1, pp. 127-133. 2011.
- Warr, P. «Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada». *Journal of Work and Organizational Psychology*, N° 29, pp. 99-106. 2013.
- Yáñez, R. y Cuadra, R. «Emociones emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería». *Psico-perspectivas Individuo y Sociedad*, Vol. 13 N° 2, pp. 165-173. 2014.
- Zapata, C. y Rojas, M. «Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional». *Estudios Gerenciales*, Vol. 26 N° 116, pp. 193-208. 2010.

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres digitales de

RIL® editores • Donnebaum

Teléfono: 22 22 38 100 / ril@rileditores.com
Santiago de Chile, abril de 2018

Se utilizó tecnología de última generación que reduce el impacto medioambiental, pues ocupa estrictamente el papel necesario para su producción, y se aplicaron altos estándares para la gestión y reciclaje de desechos en toda la cadena de producción.

Este libro tiene la noble virtud de plantear una nueva forma de hacer las cosas en las organizaciones, haciendo que la gestión tradicional incorpore metodologías que, desde la perspectiva objetiva, trasuntan en ambientes de felicidad. El lector podrá sacar sus propias conclusiones en cuanto a la importancia de la gestión de los activos intangibles, del liderazgo y de la generación de vínculos organizacionales en esta tarea. Se ha querido expresar de manera adecuada la fundamentación teórica de la materia en cuestión con artículos de autores bastantes vanguardistas, que ayudan a fortalecer propuestas integrales aplicables a organizaciones de cualquier tipo. Esto ha sido acompañado con historias personales, experiencias de trabajo y aventuras que podrían ayudar en la toma de decisiones.

Así, el objetivo principal es proponer que la gestión de la felicidad, debe estar alineada estratégicamente con el negocio. Debe apuntar hacia los objetivos organizacionales. De lo contrario, sería una acción independiente.

A partir de una estructura clara y detallada, se ha querido generar una referencia sofisticada de la gestión, para llamar la atención de empresarios, directivos, jefaturas en general, jefes de gestión de personas y todos quienes participen en la toma de decisiones organizacionales, así como también de quienes puedan darle una utilidad académica.

...La gestión tradicional nace de un proceso estratégico, la gestión de la felicidad nace del corazón.



RIL editores



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

ISBN 978-956-01-0547-9



9 789560 105479