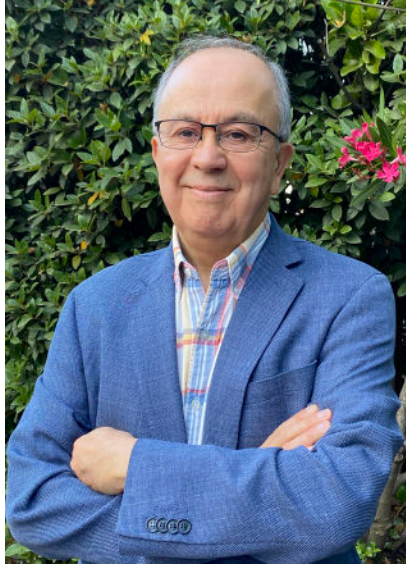


Ricardo Nanjari Román

Bienestar y Felicidad en Organizaciones Saludables

De la Planificación a la Ejecución





Ricardo Nanjari Román cuenta con una trayectoria que combina la ingeniería, el liderazgo empresarial y la enseñanza académica, dedicando su carrera a explorar y fomentar el bienestar en el ámbito laboral y humano. Ingeniero civil industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez y coach ontológico senior certificado por Newfield Consulting, complementa su formación con una visión profundamente humana y estratégica.

Como gerente de recursos humanos y director de personas, ha liderado equipos en destacadas organizaciones como Enaex S.A., la Empresa de los Ferrocarriles del Estado y la Universidad Alberto Hurtado, siempre dejando una huella basada en la colaboración y el crecimiento mutuo. Actualmente, Nanjari combina su experiencia con la docencia, impartiendo cursos especializados en bienestar organizacional, liderazgo y gestión de equipos para diversas universidades.

Su obra escrita refleja la capacidad para conectar diferentes dimensiones del ser humano. Entre sus libros más reconocidos se encuentran: Estudios de felicidad (Mago editores, 2018), un abordaje poético que inspira reflexión; El arte de la dirección (RiL editores, 2014), una guía esencial para gestores y líderes; y Siempre será lo mismo (Editorial Huma, 2015), una novela que explora las complejidades de las relaciones humanas.

Copyright 2025, por Ricardo Nanjari Román

Ingeniería Industrial UC Junio 2025.

Impreso en Chile

Derechos Reservados

2025-A-4769

Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1: Evolución hacia el bienestar y la felicidad organizacional.....	10
Capítulo 2: La transformación del área de bienestar.....	27
Capítulo 3: Motivación y sentido del trabajo.....	40
Capítulo 4: La felicidad en las organizaciones.....	72
Capítulo 5: Mediciones del bienestar.....	89
Capítulo 6: Gestionando para la excelencia.....	111
Capítulo 7: Modelos y metodologías para el bienestar y la felicidad organizacional.....	138
Capítulo 8: Buenas prácticas y casos de éxito.....	172
Reflexión final.....	208
Agradecimientos.....	211
Bibliografía.....	212

Introducción

“Toda felicidad es una obra de arte”

Marguerite Yourcenar

Vivimos en un mundo en el cual la velocidad del cambio y las expectativas profesionales y organizacionales parecen no tener límites. A medida que avanzamos en esta era de constante transformación, crece la necesidad de encontrar un equilibrio entre el trabajo y el bienestar personal y la felicidad.

Las organizaciones han evolucionado desde el modelo mecanicista de la Revolución Industrial, donde el bienestar y la felicidad de los empleados no era relevante, hasta hoy donde se reconoce su importancia como factor clave para su desarrollo. Con la globalización y la era digital, han surgido nuevas formas de trabajo que promueven el equilibrio entre la vida personal y profesional. Las organizaciones deben adaptarse para apoyar el bienestar integral de los empleados, garantizando no solo productividad, sino también sostenibilidad en el largo plazo. De este modo, el bienestar y la felicidad se convierten en un factor estratégico clave para el éxito organizacional.

Este libro tiene como propósito explorar el concepto de bienestar y felicidad dentro del contexto organizacional, entendiendo que el éxito de una empresa no se mide únicamente en términos financieros o desempeño económico, sino también en su capacidad para crear un ambiente en el cual sus integrantes puedan sentirse realizados, apoyados y respetados.

Por esto, revisaremos como han evolucionado las organizaciones a lo largo del tiempo, a la vez que se han ido incorporando nuevas formas de abordar el bienestar de sus trabajadores, tales como son,

la calidad de vida laboral; el bienestar y la felicidad en el trabajo; la salud física y mental; el bienestar organizacional; y otros conceptos, que ayudan a una mejor comprensión de la relevancia de esta materia. Esto ha llevado a una transformación de las áreas de bienestar, que se han debido adaptar a nuevos requerimientos organizacionales para ser aliadas estratégicas, adoptando formas ágiles y centradas en el ser humano, aprovechando la tecnología para construir entornos de trabajo más saludables y sostenibles.

Exploraremos la conexión entre las teorías de la motivación y los aspectos prácticos del bienestar organizacional, aportando ideas no solo para maximizar el rendimiento y la productividad, sino también para promover el desarrollo personal, el equilibrio y la satisfacción en el lugar de trabajo. Veremos la importancia del sentido del trabajo, y como desarrollar organizaciones abundantes, buscando siempre, trasladar los conceptos teóricos a acciones tangibles que las organizaciones puedan implementar de manera efectiva.

A medida que los empleados encuentran sentido y propósito en su trabajo, su motivación y compromiso aumentan, lo que genera un ciclo positivo que beneficia tanto a las personas como a la empresa en su conjunto.

Un aspecto central del libro es reflexionar acerca de la felicidad, tanto individual como organizacional. El bienestar o felicidad organizacional no se limita a la implementación de programas específicos o beneficios superficiales, se trata de un enfoque integral que involucra la creación de una cultura que pone a las personas al centro y le entrega sentido al trabajo.

Revisaremos cómo las organizaciones pueden adoptar modelos, y diseñar políticas, estructuras y estrategias que promuevan el bienestar desde lo personal hasta lo colectivo, a través de proveer condiciones de trabajo adecuadas, procesos claros y una gestión for-

mal de personas. En una empresa donde se valora a las personas, se producen comportamientos éticos, de compromiso emocional y cooperación con los demás, en un entorno laboral de respeto. Todo esto puede derivar en resultados favorables para las personas y para la organización.

Las mediciones en bienestar organizacional son fundamentales para garantizar que las acciones emprendidas tengan un impacto real y positivo. A medida que las organizaciones transitan de un modelo enfocado exclusivamente en la productividad hacia uno que pone énfasis en las personas, es necesario evaluar cómo las estrategias de bienestar afectan tanto a los empleados como a las organizaciones. La medición permite alinear las iniciativas de bienestar con los objetivos empresariales, asegurando que las culturas organizacionales sean efectivas y sostenibles. Contar con una cultura de medición, indicadores y modelos sistemáticos es clave para monitorear, ajustar y mejorar continuamente las acciones orientadas al bienestar dentro de las organizaciones. Para ello, veremos algunos modelos de excelencia y normas internacionales que facilitan la estructuración de programas de bienestar organizacional efectivos. Los modelos de excelencia, basados en la mejora continua, permiten a las organizaciones identificar fortalezas y debilidades, optimizar procesos y alinearse con su estrategia. Por su parte, las normas internacionales establecen requisitos que pueden garantizar el cumplimiento de estándares, y pueden ser utilizadas como marcos de referencia para estructurar programas de bienestar. Ambas herramientas proporcionan un enfoque sistemático para incorporar y medir la efectividad de las iniciativas de bienestar, impactando positivamente en los resultados de la organización.

Con el respaldo de las normas y los modelos de excelencia que nos entregan una visión integral de las organizaciones, podemos explorar las metodologías propias del bienestar y la felicidad organizacional, a través de modelos específicos que buscan potenciar el bienestar de

los empleados, promoviendo una cultura organizacional basada en la salud, la resiliencia y la felicidad. Al integrar estos modelos con las normas y estándares de excelencia, las organizaciones pueden garantizar que sus estrategias de bienestar sean efectivas y alineadas con sus objetivos globales.

Habiendo hecho este viaje por los aspectos fundamentales que definen una gestión del bienestar y la felicidad organizacional, no podríamos terminar sin mostrar algunas buenas prácticas y casos de éxito.

Las organizaciones están evolucionando y cada vez más el éxito empresarial dependerá del bienestar de sus trabajadores. Las competencias, el compromiso y la contribución son claves para el desempeño y la productividad, y el bienestar organizacional actúa como el soporte que permite a los empleados desplegar su talento. El compromiso de los empleados, ligado a su capacidad de resiliencia, conecta sus competencias con la contribución real al desempeño, lo que, a su vez, impacta en los resultados organizacionales. Para que los trabajadores puedan maximizar su potencial, es esencial que sus necesidades de bienestar sean atendidas. Así, el bienestar organizacional debe ser considerado como una oferta de valor que se puede gestionar, medir y mejorar, facilitando que los empleados contribuyan de manera efectiva a los objetivos de la empresa, con una ética de respeto y consideración por la persona.

El camino hacia una organización saludable es un proceso continuo que involucra a todos los niveles de la estructura empresarial, desde los líderes hasta cada uno de los trabajadores o colaboradores. A lo largo de este recorrido, se presentan herramientas, estrategias y ejemplos que permitirán transformar los entornos laborales en espacios en los cuales las personas sean respetadas y encuentren sentido en lo que hacen.

Este libro se presenta como una herramienta clave para quienes estén interesados en profundizar en los aspectos fundamentales del bienestar y la felicidad organizacional. A lo largo de sus páginas, se exploran teorías, modelos y prácticas que permitan a las organizaciones crear entornos laborales saludables, motivadores y productivos. Además de ser una fuente de consulta esencial para profesionales y líderes organizacionales, este texto también sirve como material de apoyo para cursos y programas formativos sobre gestión del bienestar y la felicidad organizacional, proporcionando una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que fomenten el bienestar integral en organizaciones saludables.

Capítulo 1: Evolución hacia el Bienestar y la Felicidad Organizacional

“La mejor forma de predecir el futuro es crearlo”

Peter Drucker

Las organizaciones han podido constatar que las personas son una ventaja competitiva que deben cuidar y desarrollar, más aún hoy en día cuando el entorno de los negocios se ha vuelto frágil y altamente cambiante. Los modelos jerárquicos de las organizaciones, en los cuales el poder y el control han sido muy importantes en el pasado, están dando paso a nuevos modelos, en los cuales las competencias y el uso del talento son centrales. Para poder hacer uso de las tecnologías que emergen de la transformación digital y anticipar las tendencias de aquellas que vendrán, las personas son una pieza clave. En este contexto, el aspecto central de abordar en las organizaciones, son las personas. Una forma, puede ser a través del bienestar y la felicidad organizacional.

El Desarrollo de las Organizaciones

Veamos cómo han ido evolucionando las organizaciones en el tiempo. A principios del siglo XX se desarrolla el movimiento llamado de la administración científica, el cual surge de la teoría de Frederick Taylor y se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores. Taylor publicó el año 1911 las conclusiones sobre sus estudios que buscaban mejorar la eficiencia de los procesos mediante estudios

de tiempo y movimiento. En su teoría, la función directiva era la de imponer y fortalecer los criterios de desempeño para cumplir las metas de la organización. Los principios eran, planear con procedimientos científicos, preparar a trabajadores y máquinas, controlar para asegurar un buen desempeño y ejecutar el trabajo, mediante la división de administración (capataces) y trabajadores (obreros). De este modo se podía armonizar las relaciones entre la empresa y sus empleados, para trabajar en forma rápida.

Durante esa época, en Chile esta relación se llevaba principalmente a través de sindicatos; y las conquistas sociales, mayormente asociadas a salarios, descansos y condiciones de trabajo, ocurrían por medio de presiones que muchas veces terminaban en huelgas y conflictos. El primer Código del Trabajo se promulgó el año 1931, con un conjunto de normas de protección para los trabajadores relativas a los accidentes del trabajo, descansos dominicales y feriados, protección de las madres obreras, y algunas más sobre las sillas en el comercio y el peso de los sacos de carguío, entre otras.

La Empresa Emergente

Aunque el modelo de Taylor aún permanece en algunas organizaciones, la empresa lentamente se ha ido transformando y dejando de lado la figura del capataz para dar paso a nuevas visiones acerca del liderazgo, que ahora tiene otras exigencias. El líder de hoy debe ser capaz de generar un propósito e inspirar una visión compartida para formar equipos, impulsar el cambio y la transformación. La empresa ya no contrata mano de obra, contrata inteligencia y conocimiento. La sociedad del conocimiento y el acceso a las tecnologías de información ha fomentado la necesidad de organizaciones más planas con equipos autogestionados. No obstante, y aun cuando la empresa

tradicional jerárquica y piramidal, se ha vuelto lenta y poco eficaz, ésta sigue siendo dominante como modelo organizacional.

El Dr. Rafael Echeverría (2000), lo expresó de la siguiente forma: “La empresa tradicional ha muerto y todavía no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará.” (p.25). Han pasado más de 20 años desde esa afirmación y la agonía parece continuar. Si bien han aparecido nuevos modelos de organizaciones, todavía no se visualiza un modelo predominante. Según Peter Drucker (citado por Echeverría, 2000), la empresa del siglo XXI se construirá cuando se resuelva el problema de la productividad del trabajo no manual, es decir del trabajador del conocimiento.

A principios de los años treinta del siglo pasado, surgió otro movimiento, llamado de las relaciones humanas e iniciada por Elton Mayo, que pretendía reemplazar al modelo taylorista. Mayo señalaba que los verdaderos centros de poder eran las relaciones personales que se establecían en el trabajo. De acuerdo con esta teoría, la función del líder era facilitar la cooperación de los seguidores para alcanzar los objetivos, entregando oportunidades de crecimiento personal y desarrollo. Los llamados “Estudios de Hawthorne” revelaron que factores psicológicos y sociales, como la atención y el reconocimiento, podían tener un gran impacto en la productividad de los trabajadores, mucho más allá de las condiciones físicas de trabajo. La frase: “Un trabajador feliz es un trabajador productivo” atribuida a Elton Mayo, es tal vez una de las primeras veces que se utilizó el término felicidad en el contexto del trabajo. Los pioneros de esta corriente, además de Elton Mayo, fueron Douglas Mc Gregor con su teoría X y Teoría Y, Chris Argyris y la teoría de la madurez e inmadurez, Frederick Herzberg con la teoría de la motivación-higiene y Abraham Maslow con su célebre escala de las necesidades. (Robbins, S. 2004)

Desde que se expresó la tensión entre estos dos movimientos, el de

administración científica y el de las relaciones humanas o conductuales, las teorías y modelos de motivación y liderazgo se han caracterizado por estas dos preocupaciones.

Reinventando las Organizaciones

Frederick Laloux (2016), planteó el desarrollo de las organizaciones como diferentes estadios de conciencia, basados en los paradigmas orientadores de la dinámica de espiral (Beck y Cowan, 1996), señalando que estaríamos en un momento crítico de cambio. Laloux revisó organizaciones en las que se han ido incorporando innovaciones exitosas y similares entre sí, que dan cuenta de este cambio. A estas organizaciones les llama “teal-integrales” y sus características son, entre otras: confiar en la abundancia y la plenitud; la autogestión; y tener un propósito evolutivo, que se puede representar por la calidad y el mejoramiento continuo como una forma de vida. Para este paradigma en evolución, no importa el sector, el tamaño o la ubicación, solo importa la visión del mundo o nivel de conciencia que tienen los altos directivos y dueños. El liderazgo en estas organizaciones es de autogestión, con roles cambiantes, equipos que asumen sus decisiones y, en definitiva, donde todos pueden ser líderes.

Crear Valor con Agilidad

Por su parte, Dave Ulrich y Arthur Yeung (2020), identifican varias organizaciones innovadoras y exitosas que utilizan para establecer un modelo al que llaman: Ecosistema orientado al mercado, (MOE o market-oriented ecosystem) y aunque reconocen muchos otros mo-

delos emergentes de organización, como la holocracia (con toma de decisiones distribuida) o la ambidiestra (con capacidad de explotar el negocio actual y explorar nuevas oportunidades), entre otras; señalan que estos modelos aún son parciales, pues no reinventan la organización. El tipo de organización del que hablan modifica los pilares organizativos de la misma, pues su lógica requiere de unidades, de células o equipos independientes, conectadas entre sí mediante el intercambio de información. Su foco son los clientes, la innovación y la agilidad. Entre ellas, pueden destacar como ejemplos a Alibaba, Amazon y Supercell, que se encuentran en proceso continuo de transformación y desarrollo.

En estas organizaciones o ecosistemas, se ha evolucionado desde la planificación estratégica hacia la agilidad estratégica como capacidad para definir velozmente y anticipar las oportunidades del mercado. Las capacidades estratégicas ya no provienen sólo de la organización misma, sino de todo el ecosistema, lo que hace que las funciones asociadas a la gestión de personas también se deban reinventar y agilizar. Las organizaciones ofrecen un propósito, desarrollo y sentido de pertenencia. La gobernanza cambia desde el control, hacia la búsqueda de agilidad de cara a las oportunidades del mercado. También cambian los estilos de liderazgo, y los autores reconocen tres tipos, el liderazgo distribuido a equipos autogestionados, los liderazgos por pares, donde existe el apoyo mutuo en la toma de decisiones y el liderazgo individual con rotación permanente.

En este contexto de cambio en las organizaciones, se ha ido instalando la necesidad de entender los conceptos de calidad de vida, bienestar y felicidad. Del mismo modo, otro concepto interesante de considerar es la motivación, definida como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia en el esfuerzo de una persona por conseguir una meta (Robbins, S. 2004). Todos estos aspectos, se deben tener en cuenta en las propuestas de valor

que las organizaciones realicen a sus trabajadores y serán imprescindibles para abordar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de las organizaciones en concordancia con los de las personas.

De la Calidad de Vida al Bienestar en el Trabajo

El concepto de calidad de vida nace después de la Segunda Guerra Mundial, como un intento de conocer la percepción de las personas acerca de la satisfacción de sus necesidades. Inicialmente se pensaba principalmente en seguridad financiera y posteriormente se incorporaron aspectos relacionados con la salud física. Sin embargo, no ha habido consenso en su desarrollo, acerca de las variables que pueden permitir medir la calidad de vida. Es así como muchas veces se habla de bienestar, felicidad, salud mental u otras denominaciones que pueden causar confusión. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la ha definido como una percepción individual acerca de su situación de vida, en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones. (Urzúa, A.; Caqueo-Urizar, A., 2012).

Calidad de vida es un concepto que se ha adoptado en distintas áreas, como la salud física, el estado psicológico, las relaciones sociales y las creencias personales. Existen factores subjetivos que afectan la calidad de vida, como pueden ser las percepciones de cada persona, y otros que pueden ser medidos y objetivados, tales como el bienestar físico, (salud y seguridad), el bienestar material, (poder adquisitivo y posesiones), el bienestar social, (armonía en las relaciones) y el bienestar emocional, (autoestima). (Ver figura 1.1)

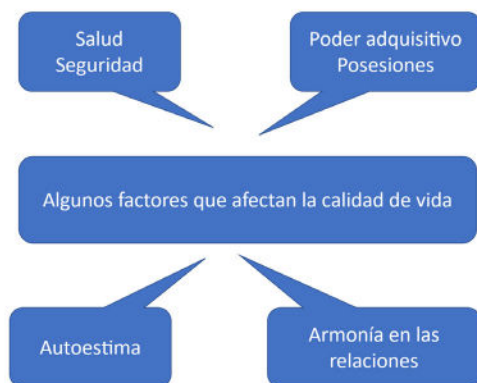


Fig.1.1: Algunos factores que afectan la calidad de vida

En este texto, el principal objetivo al referirse a la calidad de vida, es considerarla dentro del contexto del trabajo. Según Jokinen y Heiskanen (2013) citado por Encinas (2019): “la calidad de vida laboral consiste en cinco variables principales: la forma en la que las empresas dan solución a los conflictos laborales, la influencia laboral, el control de la supervisión, la apertura social en el lugar de trabajo y las recompensas intrínsecas del trabajo que reciben los empleados.” (p.11). De este modo, se puede considerar la calidad de vida laboral, como un conjunto de condiciones, factores o variables que afectan al bienestar en el trabajo.

Bienestar en el Trabajo

Según la definición de la Real Academia Española en una de sus acepciones, el bienestar “es el estado de una persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”, es decir, la persona se siente o está bien con su salud física

y mental.

Para Martin Seligman (2011), uno de los exponentes destacados de la psicología positiva, el bienestar consta de cinco elementos que lo favorecen y que pueden ser medidos. Entre ellos, considera las emociones positivas, el compromiso, las relaciones con los demás, el sentido o propósito, y el logro.

Interesa remitirse al bienestar en el trabajo, definido como la componente que una persona puede percibir, y que hace referencia al estado de satisfacción que pueda lograr en el trabajo, producto de un ambiente laboral considerado agradable, del compromiso que asuma, de gozar de buenas relaciones, de tener un sentido o propósito, y de conseguir logros laborales. Esta definición se construye a partir de los elementos del bienestar señalados por Seligman (2011) aplicados al ambiente laboral, observados desde la perspectiva del trabajador. El bienestar en el trabajo es un aspecto clave para conseguir equipos productivos, motivados y comprometidos con la empresa. Para alcanzar un estado de bienestar en el trabajo, pueden influir una diversidad de factores, como la salud, la carga laboral, las funciones desempeñadas, las compensaciones y la capacitación recibida, entre otros, que cobran sentido sólo cuando el trabajador percibe su valor. Al vincular bienestar en el trabajo con calidad de vida, podemos aseverar que tener una buena calidad de vida no asegura el bienestar en el trabajo, ni viceversa, aunque ambos se influyen mutuamente.

Felicidad en el Trabajo

En Google, se pueden encontrar más de mil ochocientos millones de entradas asociadas a la palabra felicidad. Desde filósofos como Aristóteles, Séneca o Epicuro, ya se reflexionaba sobre la búsqueda

de una vida feliz. Según la definición de la Real Academia Española, la felicidad es “un estado de grata satisfacción espiritual o física”, o bien “la ausencia de inconvenientes y tropiezos”. Aristóteles la definió como un estado que “depende de nosotros mismos” y Kant agregó: “la felicidad; más que un deseo, alegría o elección, es un deber”. Por su parte, José Ortega y Gasset dijo: “la felicidad consiste en encontrar algo que nos satisfaga completamente” y Séneca enunció: “nunca serás feliz si te atormenta la felicidad de otros”. (La felicidad, s.f.)

Para Sonja Lyubomirsky (2008), la felicidad se puede definir y expresar de diferentes formas, pero según ella, todas las personas la tienen como su objetivo principal. La clave, para ella, es encontrar estrategias para que una persona determinada pueda ser más feliz, ya sea modificando su estilo de vida, (por ejemplo, practicar la meditación); cultivar actividades contrarias a las que producen infelicidad (como ejemplo, que el pesimista cultive el optimismo); y reconocer los talentos o virtudes propias (por ejemplo, una persona creativa puede expresar gratitud a través de la escritura). Entre las actividades que propone para incrementar la felicidad, están las siguientes: expresar gratitud, cultivar el optimismo, evitar la comparación social, practicar la amabilidad, cuidar las relaciones y aprender a perdonar, entre otras. Esto puede significar que también una persona podría incrementar su felicidad en el trabajo, incorporando alguna de estas actividades en sus quehaceres laborales.

El uso de la palabra felicidad en el ámbito organizacional, está bastante difundido. Por ejemplo, Fernández (2015) distingue la felicidad en el trabajo, como la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar en el trabajo. Seligman (2011) señala que: “la felicidad y la satisfacción con la vida son un elemento del bienestar y son medidas subjetivas útiles, pero el bienestar no puede existir sólo en nuestra cabeza.” (p.42).

De acuerdo con Escalante (2019), las empresas son responsables del bienestar de los trabajadores, pero no de su felicidad, ya que esta es una decisión estrictamente personal. La felicidad y el bienestar, según este autor, provienen de lugares y sentimientos diferentes.

Del Wellness al Wellbeing

Wellness y wellbeing son dos términos que traducidos al español significan lo mismo: bienestar. Sin embargo, conceptualmente wellness está asociado a la persona y su bienestar individual, que incluye la ausencia de enfermedad y su prevención, en cambio el wellbeing es una visión más integral que incluye a otras personas y su participación de la sociedad. En esta segunda acepción la participación de las instituciones y de las empresas cobran importancia.

En la era del wellness, las empresas han promovido medidas que apuntan a mejorar el bienestar de las personas individualmente, principalmente con foco en la salud física. Como ejemplo, se ha impulsado la alimentación sana, el ejercicio, la gimnasia, las clases de yoga o de taichí, y facilidades para acceder a gimnasios. Tras un crecimiento sostenido en los últimos años, la industria del bienestar representa ahora más del 5,3% de la economía mundial (González et al., 2020).

El wellbeing, en cambio, promueve un bienestar donde no sólo lo físico importa, sino también lo mental, lo psicológico y lo espiritual, y por ello, como ejemplo, se empiezan a impulsar los talleres para combatir el estrés, el coaching y el mindfulness, entre otros. En este sentido, las empresas se han empezado a ocupar de promover un estado positivo para sus trabajadores, considerando que estos están enfrentados a un entorno cada vez más complejo. En esta era, las

empresas comienzan a asumir una responsabilidad por el bienestar, y a ello se refiere, como veremos, el bienestar organizacional.

Según una investigación de Gallup (2021), ha encontrado cinco elementos de bienestar que se suman a una vida próspera:

- Bienestar profesional: A la persona le gusta lo que hace.
- Bienestar social: Tiene amistades y conexiones significativas.
- Bienestar financiero: Administra bien el dinero.
- Bienestar físico: Tiene energía para hacer las cosas.
- Bienestar comunitario: Le gusta el lugar donde vive.

Por su parte, el artículo “La revolución del bienestar” (González et al., 2020), reconoce cuatro categorías o pilares, como producto de este nuevo enfoque de bienestar (wellbeing), que van más allá de la salud y se transforman en tendencias en el bienestar:

- Social: Desarrollar un sentido de conexión, pertenencia y solidaridad con otros individuos.
- Espiritual: Encontrar el significado de las acciones vitales, demostrar que se tiene un propósito.
- Ambiental: Mantener la buena salud ocupando entornos agradables.
- Emocional: Hacer frente en forma efectiva al estrés y mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal; y mantener relaciones satisfactorias.

Según el mismo artículo, después de la pandemia de 2019 y a consecuencia de ella, los gobiernos y empresas han asumido una mayor preocupación por la seguridad sanitaria y una predisposición a considerar el bienestar como un aspecto de la responsabilidad empresarial.

El Bienestar Organizacional

Hemos visto conceptos tales como calidad de vida, definida como un conjunto de condiciones o factores que afectan al bienestar en el trabajo, o según Chiavenato (2011), definida como el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. Nos hemos referido también al bienestar en el trabajo o su equivalente, la felicidad en el trabajo, que hace referencia al estado de agrado o satisfacción que una persona puede percibir en el trabajo, producto de muchos factores, como son la motivación, el ambiente laboral, el reconocimiento y los logros obtenidos en el mismo, entre otros. Hemos transitado desde el *wellness* al *wellbeing*, dos palabras de origen anglosajón que significan igualmente bienestar, pero la primera está referida a la salud física y la segunda incorpora aspectos mentales, psicológicos y espirituales. A partir de estas definiciones, surge la distinción de bienestar organizacional, como la iniciativa que toman las empresas para fomentar y cuidar el bienestar de sus trabajadores.

Juan Marque (s/f), ha definido el bienestar organizacional como “la decisión comprometida de las máximas autoridades de una compañía para generar un contexto de trabajo sano, consistente y, sobre todo, habitable para cada colaborador”, y agrega, que promoverlo es un acto de conciencia organizada para gestionar los malestares que desde hace años afectan a las organizaciones. Por su parte, Escalante (2019) lo define como “una política implementada por una organización de cualquier tipo, que promueva altos parámetros, en materia de satisfacción de sus colaboradores con su puesto, su rol, su equipo y su empresa empleadora” p.12.

Desde el punto de vista de las empresas, parece lógico que, para el logro de sus objetivos, quiera contar con personas que estén alineadas

das con el propósito de la organización y que, además, ellas se sientan respetadas, motivadas y satisfechas. Las organizaciones pueden tomar decisiones acerca del bienestar organizacional, con la expectativa de influir en el bienestar en el trabajo y de este modo ampliar su efectividad organizacional. Escalante (2019), agrega que las organizaciones se pueden hacer cargo del bienestar de los trabajadores, pero no de su felicidad. No obstante, Romero (2021), sostiene que la felicidad en el trabajo es una responsabilidad compartida por todos.

La Gerencia de Bienestar y la Felicidad

El bienestar como parte de la estructura organizacional, ha sido abordado de diferentes formas por las organizaciones, siendo la más habitual considerarla un área dentro de recursos humanos. En el pasado, el bienestar era considerado como parte de una asistencia orientada a contribuir a superar problemas de carácter social que pudiesen afectar a los trabajadores. Con el tiempo, se ha ido haciendo cargo de las políticas de recursos humanos orientadas a influir en el bienestar de los trabajadores con una visión más estratégica.

Desde hace algunos años, hay autores como Fernández (2015) que han planteado la posibilidad de que exista una gerencia de Bienestar o de Felicidad, que aborde la gestión de personas con una visión más amplia a como lo han hecho las áreas de recursos humanos y que asuma la responsabilidad por el bienestar organizacional.

Para Ibáñez (2021), la gerencia de felicidad se define como el arte de dirigir, acompañar y gestionar la implementación de la felicidad o bienestar organizacional, siendo un complemento a las áreas de personas, bienestar y contratación; pero coordinada en forma armónica con éstas.

Por su parte, Romero (2021), se refiere al director de felicidad, como aquel profesional especialista en analizar el bienestar y felicidad del empleado, desarrollar estrategias para enamorar y fidelizar a su talento y conectar estas iniciativas con las necesidades organizacionales, para generar una empresa feliz y rentable.

En un estudio sobre como las organizaciones pueden promover el bienestar de sus trabajadores, Laker, B. y Roulet, T. (2021) muestran la conveniencia de contar con un director de Bienestar para mejorar la lealtad de los trabajadores y retener a los talentos.

En este contexto, reconociendo que la función de bienestar como parte de la organización tiene un valor propio, se hace necesario reflexionar acerca de cuál puede ser su propuesta de valor.

Los profesionales de esta área serán respetados, cuando el valor de sus aportes afecte a trabajadores tanto como a la organización y a sus resultados, todo en un contexto de flexibilidad y agilidad, que agregue un sentido de consultoría, con uso intenso de tecnología de apoyo.

Bienestar Organizacional Digital

Estamos vivimos una era marcada por la transformación digital, en la cual las organizaciones han adoptado nuevas tecnologías para mejorar la salud y el bienestar de sus empleados. Este cambio ha traído consigo innovaciones como la telemedicina, programas de salud mental en línea y el uso de la robótica en los procesos de trabajo. Sin embargo, también ha generado un uso excesivo de dispositivos electrónicos y redes sociales, además de relaciones interpersonales de baja calidad, lo que puede impactar negativamente la salud mental de las personas. Veamos a continuación los beneficios y desafíos

que surgen en este contexto.

La tecnología tiene beneficios que ayudan a diseñar mejores programas de bienestar en las organizaciones, con mayor alcance y mejores resultados. Entre ellos, podemos mencionar los siguientes:

- Nuevos modelos de salud: La telemedicina ha revolucionado la forma en que los empleados pueden acceder a la atención médica. Consultas virtuales, aplicaciones de seguimiento de la salud y programas de bienestar en línea permiten que las organizaciones puedan ofrecer en forma preventiva servicios de salud accesibles y eficientes. Esto no solo mejora el acceso a la atención, sino que también promueve un estilo de vida más saludable entre los empleados.
- Robótica y automatización: La implementación de tecnologías robóticas en entornos laborales ha permitido aumentar la eficiencia y reducir el estrés en tareas repetitivas. Al liberar a los empleados de labores monótonas, las organizaciones pueden fomentar un ambiente donde se prioriza la creatividad y la innovación, lo cual es esencial para el desarrollo profesional y personal.

Junto con los beneficios señalados, la tecnología presenta muchos desafíos por resolver, entre ellos, los siguientes:

- Uso excesivo de tecnología: Los avances tecnológicos, conllevan el riesgo de un uso excesivo de dispositivos electrónicos y redes sociales, lo cual puede generar problemas de salud físicos y mentales. La dependencia de estas tecnologías puede conducir a la ansiedad, el estrés y el agotamiento emocional, entre otros. También, esta dependencia puede producir fatiga visual, dolores musculares, problemas posturales, trastornos del sueño, y otros. Según un estudio de Willis Tower Watson (2022), los principales problemas de

bienestar en las organizaciones de Latinoamérica, además de los físicos, son el estrés y la salud mental.

- Aislamiento social: Las interacciones cara a cara han disminuido en favor de la comunicación digital. Este cambio puede resultar en un sentido de aislamiento, donde los empleados se sienten desconectados de sus pares. El informe de la Mental Health Foundation (2021) indica que el aislamiento social está directamente relacionado con un aumento en los síntomas de depresión y ansiedad.
- Reasignación de recursos: La automatización de tareas repetitivas, si bien, libera recursos para realizar otras tareas más creativas, en ocasiones, solamente se traduce en desvinculaciones y ahorros que no favorecen a la organización integralmente, y, por lo tanto, pueden producir más estrés y ansiedad en los trabajadores.

Es fundamental que las organizaciones puedan adoptar un enfoque equilibrado hacia la tecnología, fomentando desconexiones en ciertos períodos para descanso; promoviendo su uso responsable; facilitando las interacciones sociales; y apoyando la salud mental, por ejemplo, ofreciendo recursos de salud mental accesibles, como sesiones de terapia en línea y programas formales de bienestar. De igual forma, cuando se incorpore nueva tecnología para automatizar procesos, es indispensable hacerlo en conjunto con acciones de capacitación, que permita a los trabajadores aprender nuevas competencias (upskilling), o bien, para adaptarlos a nuevos puestos de trabajo (reskilling).

El bienestar organizacional digital es un campo en constante evolución que ofrece grandes oportunidades, pero también presenta desafíos significativos. Por ello, es necesario que las organizaciones encuentren un equilibrio entre el uso de la tecnología y el bienestar mental de sus empleados. Al hacerlo, se puede crear un entorno de

trabajo más saludable y productivo que beneficie a todos sus integrantes.

Resumen

Las organizaciones han ido cambiando en el tiempo a un ritmo cada vez más veloz. Las exigencias de clientes, consumidores y de la comunidad entera, obligan a estrategias más flexibles y ágiles para responder a sus desafíos. Tener a las personas adecuadas hoy es fundamental para poder responder a estos cambios, que se vuelven día a día más inciertos y complejos. Los resultados que antes se podían obtener aún a costa de sacrificios desmedidos, hoy se enmarcan en una ética y valores mucho más rigurosos. Por su parte, los trabajadores están más empoderados y las empresas deben realizar muchos esfuerzos para captar su atención.

Las tendencias en el bienestar han ido cambiando y se han ido complejizando. Antes importaba la salud física en forma individual, ahora importa la salud física y mental, tanto individual como colectiva, pasando a ser una preocupación no solo de las personas como individuos, sino también de las organizaciones. Las empresas no sólo deben promover el autocuidado, sino que deben proveer herramientas que permitan tener condiciones laborales adecuadas y procesos claros y amigables. Por ello, hoy se requiere una nueva forma de abordar el bienestar, con nuevas estructuras, modelos y metodologías que permitan construir programas flexibles, para conectar el propósito organizacional con el de las personas, con un sentido ético. Se requiere de áreas que tengan una propuesta de valor relevante, para enfrentar los cambios que se viven en la sociedad, con una preocupación auténtica por los trabajadores o colaboradores, y su desarrollo, para que, a la vez, ellos puedan contribuir al crecimiento y sustentabilidad de las organizaciones en las que se desempeñan.

Capítulo 2: La Transformación del Área de Bienestar

“Si no te gusta algo, cámbialo.

Si no puedes cambiarlo, cambia de actitud”

Maya Angelou

Un área o departamento de bienestar en una organización es una unidad específica dedicada a promover, desarrollar e implementar iniciativas y políticas que buscan mejorar el bienestar integral de los empleados. Su objetivo principal es crear un entorno de trabajo que favorezca la salud física, mental y emocional, además de fomentar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

La transformación del área de bienestar comienza, cuando se transita desde la asistencia hacia la entrega de valor a la organización y a sus distintas partes interesadas, dentro de los cuales se consideran los trabajadores, dueños y clientes. En el caso de los trabajadores, esta transformación se comienza a percibir, cuando éstos cuentan con las condiciones para trabajar en un ambiente sano, con procesos adecuados, y cuando se sienten respetados y reconocidos, con lo cual podrán ser más productivos. Los dueños, accionistas o directivos contarán con trabajadores alineados, motivados y comprometidos y los clientes se sentirán bien atendidos. Por ello, es importante que desde esta área se tenga una mirada integral de la organización y su entorno, incluyendo el conocimiento de los problemas externos que repercuten en la organización afecta y determina todo lo que sucede al interior.

Una Mirada Integral

La siguiente experiencia, pone en relieve la importancia de tener una mirada integral de la organización y su entorno. El jefe de Bienestar de una empresa de servicio a la minería visitaba frecuentemente a los trabajadores que realizaban sus funciones en terreno en contacto directo con los clientes. Si los trabajadores percibían diferencias de trato o de condiciones con los de la contraparte, es decir, el cliente, se generaba descontento y desmotivación que la hacían notar. Por ello, en estas visitas, también el jefe conversaba con los trabajadores de los clientes para saber acerca de sus beneficios y condiciones. En esas conversaciones se enteró de que había una deficiencia en los sistemas de gestión de calidad y una carencia que el cliente hacía notar, por lo que el jefe lo reportó y empezó a promover internamente la incorporación de un sistema formal de calidad. El proyecto de implementar un sistema propio fue acogido y dio frutos en poco tiempo, permitiendo que la empresa de servicio a la minería mejorara y certificara sus procesos, que adoptara modelos de excelencia en su gestión, que mejorara su reputación, que los trabajadores se sintieran considerados, respetados y que obtuvieran conocimientos que les hizo mejorar su empleabilidad.

Este ejemplo representa como desde cualquier parte de la organización pueden surgir ideas que a través de los mecanismos adecuados pueden ser impulsados y con ello lograr beneficios que favorezcan a la organización y a sus trabajadores. La aspiración de un área de bienestar debe ser la de volverse estratégica para la organización.

La Propuesta de Valor de Bienestar

Para llevar a cabo una transformación en un área de bienestar y en su propuesta de valor para la organización, se propone considerar como guía los siguientes cinco factores de Ulrich y Brockbank (2006), adaptados a esta función (ver figura 2.1):

1.- Conocer las realidades externas de la organización: La transformación digital, la economía, las pandemias y el calentamiento global, son algunas de las realidades que afectan a las organizaciones y por tanto al bienestar de los trabajadores. Por ello, es importante para los profesionales de bienestar reconocer estas realidades y adaptar las prácticas y recursos de acuerdo con lo que ocurre fuera de la organización.

Para categorizar los cambios en un entorno complejo, se puede utilizar la metodología PESTAL para preguntar acerca de las tendencias que más pueden afectar a la organización y cuya sigla se refiere a los siguientes factores que se describen a continuación, con ejemplos:

P - Políticos: inestabilidad política, conflictos internacionales, inmigraciones.

E - Económicos: globalización, inflación, fondos de pensión.

S - Sociales: flexibilidad laboral, teletrabajo, envejecimiento de la población.

T - Tecnológicos: digitalización, conectividad, inteligencia artificial.

A - Ambientales: responsabilidad social, comunidades aledañas, sostenibilidad.

L - Legales: Cambios de leyes laborales, Constitución.

Conocer lo que ocurre fuera, permite anticipar desafíos y amenazas

a las que se puede ver expuestas la organización.

Ejemplo: La inflación es un factor externo que no solo afecta a la organización cuando suben los precios de sus insumos. Los trabajadores, la están sufriendo de igual forma y también los clientes. El desafío es lograr un equilibrio que no afecte los ingresos, ni que redunde en menos clientes, trabajadores descontentos y una empresa debilitada.

2.- Reconocer todas las partes interesadas: Entre las partes interesadas de una organización se cuentan, los dueños o accionistas, que determinan el rumbo de la empresa y valoran el rendimiento; los clientes, que son quienes adquieren los productos y servicios y determinan la relevancia de los resultados de la organización; y, los trabajadores, que son quienes pueden movilizar a la organización hacia los objetivos esperados. Es conveniente que los profesionales de bienestar puedan tener clara esta relación para que los programas que diseñen sean sustentables y para que sus prácticas sean valoradas por todos los referentes.

Ejemplo: Cuando una empresa decidió invitar a los accionistas a un taller de liderazgo con los directivos, la visión que tenían los primeros acerca de cómo se estaba dirigiendo la organización cambió. Después del taller, los accionistas estuvieron más dispuestos a valorar la posibilidad de recompensar a los trabajadores y directivos con acciones o bonos, a cambio de obtener un mejor desempeño y también más sensibles a las problemáticas cotidianas.

3.- Definir las prácticas de bienestar: El impacto que puedan tener las estrategias y prácticas de bienestar dependerá de cómo se posicione la función dentro de la organización, lo que se puede realizar si se logra alinear las necesidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Una gerencia de felicidad o de bienestar como la describe Pilar Ibáñez (2021), debe tener un liderazgo adecuado para

alinear sus estrategias con las de la organización, y apoyar en el logro de la efectividad organizacional.

Ejemplo: Cuando el gerente de bienestar empezó a visibilizar las acciones de responsabilidad social que la empresa tenía con sus trabajadores, clientes y la comunidad, se obtuvo un reconocimiento que tuvo mucho impacto en la reputación y percepción que los clientes tenían de ella. Varios clientes siguieron el camino de esta empresa, siendo asesorados por el área de bienestar.

4.- Contar con profesionales de bienestar: El valor que entreguen los profesionales expertos de bienestar mediante el desempeño de sus funciones y despliegue de sus competencias, dependerá de que no sean meramente operadores de beneficios. Es posible que, en empresas pequeñas, las funciones de bienestar estén incorporadas en las áreas de recursos humanos, pero, de todos modos, es importante que cuenten con las competencias que les permita tener un enfoque actualizado y una mirada integral de la organización.

Ejemplo: La encargada de comprar los regalos de navidad observó que podía obtener importantes descuentos al asociarse con varias empresas de clientes para una compra común. Además, se percató que al comprar a una cierta institución podía realizar ayuda social, con lo cual obtuvo triple ganancia, fidelizó al cliente, ahorró recursos económicos y efectuó una acción de responsabilidad social.

5.- Posicionar y desarrollar la importancia del bienestar: Posicionar la función dentro de la organización con la relevancia que debe tener es un gran desafío. El mandato de una gerencia de bienestar, según Ibáñez (2021), es recoger y organizar, (mediciones de clima y cultura, protocolos y beneficios, entre otros); analizar y reflexionar, (cerrar brechas, vincular necesidades de empresa y de bienestar, medir impactos); crear aliados, (que participen de la confección de la estrategia); crear una estrategia y hacer seguimiento de ella. Una

forma para iniciar el desarrollo puede ser estableciendo grupos interdisciplinarios para crear conciencia de la función y que estos vayan generando las primeras directrices. Otra forma, es potenciar las áreas que existen, hasta llevarla a un nivel que les permita participar de las decisiones estratégicas de la organización.

Ejemplo: Al jefe de bienestar le costaba posicionar sus temas ante la dirección, pues el foco de la gerencia de recursos humanos de la cual dependía, eran las remuneraciones y la relación con los sindicatos. Cuando propuso un proyecto de negociación colectiva por parte de la empresa, que no implicaba aumento de remuneraciones sino sólo potenciar beneficios que eran fundamentales para los trabajadores, la percepción hacia su área comenzó a cambiar.

Un área de bienestar debe aportar valor, y estos cinco factores permiten visualizar como se puede lograr, de tal modo de poder desarrollar un bienestar organizacional robusto.

Para iniciar una transformación, se recomienda planificar a partir de los cinco factores señalados, teniendo una visión de lo que se desea lograr y evaluando cuales son aquellos factores en los cuales se debe enfocar para mejorar, incluyendo un diagnóstico de capacidades, encuestas y entrevistas que sean necesarias. Luego se debe establecer un equipo de transformación y empezar con acciones sencillas y visibles. Los cambios se tienen que hacer día a día en forma flexible y adaptable. Finalmente, se deben verificar los resultados, hacer seguimientos y realizar cambios orientados a mejorar en forma continua. En todo momento es importante implicar a profesionales de distintas áreas y a la dirección para asegurar que la transformación está ocurriendo.

El nuevo enfoque de bienestar basado en agregar valor cambia el foco desde lo que se hace, hacia el propósito. No son los beneficios

que se entregan lo más importante, sino los resultados que se obtienen de las prácticas de bienestar y del impacto que éstas tienen en toda la organización.

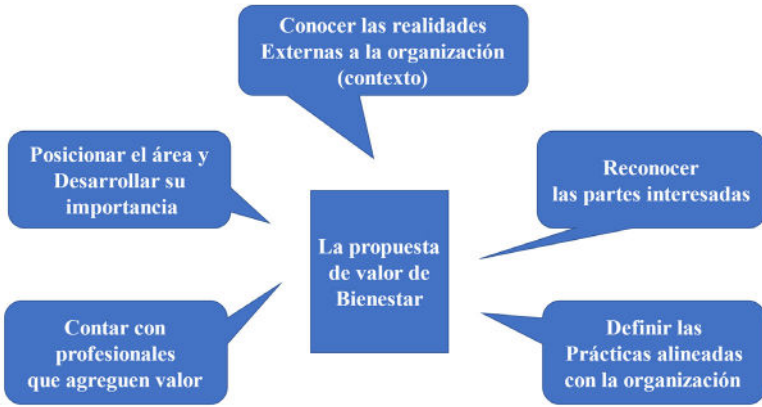


Fig. 2.1: La propuesta de valor de Bienestar

El Área de Bienestar en la Era Digital

En la era digital, un área de bienestar en las organizaciones debe adoptar formas ágiles y centrada en el ser humano, aprovechando la tecnología para promover el bienestar y construir entornos de trabajo saludables y sostenibles. Algunos aspectos importantes para considerar son los siguientes:

- Tener un enfoque en la Experiencia del Empleado: Implica tener estrategias personalizadas que consideren las necesidades individuales y colectivas de los empleados. Las encuestas periódicas, entrevistas de bienestar y análisis de datos pueden ayudar a entender las preferencias de los trabajadores, adaptando iniciativas de salud física, mental, emocional y financiera.

- Usar herramientas digitales para la Salud Mental y el Auto-cuidado: Incorporar plataformas de bienestar mental (como aplicaciones de meditación, autocuidado y terapia en línea) permite que los empleados tengan un acceso constante a recursos de apoyo, promoviendo la autoayuda y el manejo del estrés. Además, contar con recursos de bienestar accesibles y confidenciales es crucial para una cultura de apoyo.
- Establecer Programas de Bienestar Virtuales y Flexibles: En lugar de programas presenciales fijos, es importante crear iniciativas que puedan llevarse a cabo en entornos virtuales y en horarios flexibles. Esto incluye incorporar guías de actividad física en línea, talleres de mindfulness y otras, que se ajustan a los horarios y preferencias de los empleados, promoviendo la autogestión de su bienestar.
- Poner énfasis en el Balance Vida Personal-Trabajo: La tecnología permite que los empleados trabajen desde cualquier lugar y en horarios flexibles, pero también implica riesgos de sobrecarga. Es fundamental que el área de bienestar impulse políticas de desconexión digital, horas de trabajo razonables y periodos de descanso, reforzando una cultura de respeto por el tiempo personal.
- Incorporación de Análisis de Datos para personalizar el bienestar: Utilizar analítica para evaluar el impacto de las iniciativas y ajustar los programas según los resultados permite optimizar los recursos y personalizar el bienestar. Los datos pueden arrojar información sobre patrones de estrés, ausentismo, y niveles de satisfacción, permitiendo intervenciones más precisas y con mayor impacto.
- Promover una cultura de apoyo y colaboración: El área de bienestar debe fomentar una cultura en la que los empleados se sientan conectados, escuchados y respaldados. Esto puede incluir la creación de redes de apoyo virtuales, como grupos

de afinidad, mentorías en línea y espacios de encuentro para temas no laborales, donde los empleados puedan interactuar y construir relaciones.

- Formación en competencias digitales y resiliencia: Es importante capacitar a los empleados en habilidades digitales y resiliencia. Esto implica enseñarles a manejar las herramientas tecnológicas y desarrollar competencias de adaptación y gestión de estrés en un entorno de trabajo en constante cambio, ayudándolos a afrontar los desafíos de la digitalización con mayor confianza. Del mismo modo, se les debe preparar para enfrentar cambios más disruptivos que puedan afectar sus competencias de base.

De esta forma, un área de bienestar puede ofrecer un apoyo continuo, flexible y adaptable, alineado con las necesidades de la organización, de los empleados y acorde a las dinámicas actuales de trabajo.

Inteligencia Artificial en el Área de Bienestar

La inteligencia artificial (IA) tiene el potencial de transformar significativamente un área de bienestar organizacional. Tiene la capacidad de automatizar tareas y proporcionar herramientas valiosas para mejorar la eficiencia de esta área, pero hay aspectos humanos y estratégicos que difícilmente pueden ser replicados, al menos por ahora.

Para revisar el impacto de la IA en este ámbito y como aprovecharlo de buena forma, se muestran a continuación los siguientes aspectos:

- Automatización de tareas repetitivas y monitoreo de bienestar: La IA puede ayudar a automatizar tareas como encuestas

de bienestar, seguimiento de salud mental y física, y el análisis de datos sobre satisfacción y compromiso. Con herramientas como chatbots y sistemas de monitoreo de bienestar, los empleados pueden acceder rápidamente a información y recursos, permitiendo que el personal de bienestar se concentre en estrategias más profundas.

- **Análisis predictivo y personalización:** Los algoritmos de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos y predecir posibles problemas de bienestar, como alta rotación, agotamiento laboral o baja motivación. Esto permite a las áreas de bienestar implementar intervenciones preventivas y diseñar programas personalizados.
- **Apoyo en salud mental:** La IA puede proporcionar herramientas de salud mental (como aplicaciones de autoayuda, detección de estrés mediante IA, telemedicina y plataformas de apoyo virtual) que ayuden a los empleados de manera continua.
- **Facilitación de comunicaciones y acceso a recursos:** La IA puede mejorar la accesibilidad de los recursos de bienestar a través de plataformas centralizadas donde los empleados encuentren información sobre programas, beneficios, y servicios de manera instantánea.

En todos estos aspectos el área de bienestar seguirá siendo fundamental para crear una cultura organizacional positiva y duradera, basada en relaciones y en el compromiso genuino de la empresa hacia el bienestar de sus empleados. Estas funciones requieren habilidades humanas que van más allá de las capacidades de la IA.

La IA puede complementar las áreas de bienestar organizacional al optimizar procesos y personalizar el bienestar, pero no puede reemplazar la empatía, la comunicación humana y el liderazgo necesarios para crear un entorno de trabajo saludable.

La Visión de los Directores

En el estudio realizado por Laker, B. & Roulet, T. (2021), se entrevistaron a 500 directores de bienestar en diez países y empresas que incluyeron a la banca, el consumo, la ingeniería y el petróleo. Querían entender cómo estos directores influyen en el bienestar de sus trabajadores que mayoritariamente han empezado a trabajar a distancia. Triangulando los datos con opiniones de los trabajadores de esas empresas pudieron medir la efectividad de los directores de Bienestar. Como conclusiones, los autores plantean un modelo donde se vayan filtrando y abordando los problemas antes de que se vuelvan críticos para los empleados, de tal modo de prevenir, detectar y remediar (ver figura 2.2). Además, proponen que las organizaciones implementen las siguientes acciones:

- Revisar los valores de la empresa (para ver si se mantienen vigentes de cara a los trabajadores y no solo de los clientes)
- Recolectar datos, por medio de encuestas que permitan detectar problemas de salud mental emergentes que requieran apoyo.
- Supervisar las cargas de trabajo (sobre todo si ha habido reducciones de personal)
- Conversar con los trabajadores, para percibir que las necesidades de bienestar están cambiando y por tanto también la experiencia del trabajador.
- Establecer mejores límites entre el trabajo y la vida personal. (Parte de la razón por la que la productividad se disparó durante la pandemia, fue porque las personas trabajaron más horas desde sus hogares).
- Proporcionar recursos de bienestar para cada nivel de problema detectado.
- Implementar planes e ideas para mejorar el bienestar.

- Integrar el bienestar en las evaluaciones periódicas de los trabajadores y revisar continuamente.

- Modelar el bienestar del equipo y no sólo hablar de ello (por ejemplo, hacer un mapa de necesidades del trabajador)

El estudio muestra lo importante del cuidado y la conexión, tanto en el lugar de trabajo como en el hogar y recomienda a las empresas tener un director de Bienestar pues aseguran que luego del nombramiento, la lealtad de los empleados ha mejorado hasta en un 79%, lo que permite la retención de los mejores talentos dentro de las empresas, ahorrando tiempo, dinero y recursos necesarios para nuevas contrataciones.

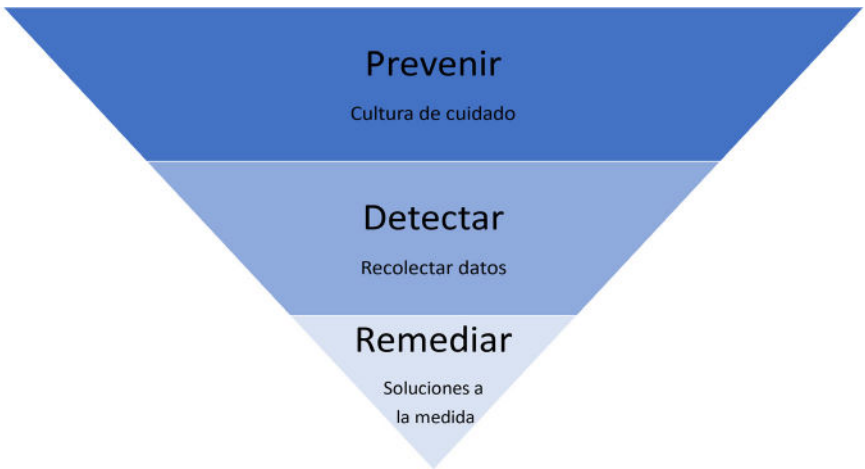


Fig.2.2: Modelo del estudio Laker, B. & Roulet, T. (2021)

Resumen

Las áreas de bienestar deben prepararse para enfrentar los nuevos desafíos y para llevar a cabo una transformación en el bienestar organizacional, es vital entender las realidades externas que afectan a la organización. Del mismo modo, es necesario reconocer a todas

las partes interesadas, incluyendo accionistas, clientes y trabajadores, para asegurar que los programas de bienestar sean sostenibles y valorados. También, es necesario definir prácticas de bienestar que alineen las necesidades de los empleados con los objetivos organizacionales. Para ello, se debe contar con profesionales capacitados, ya que su impacto depende de tener una visión integral más allá de la operación. Es importante posicionar y desarrollar la función de bienestar dentro de la organización, creando conciencia y estrategias que involucren a diferentes áreas. Para implementar estos cambios se recomienda, utilizando los modelos y metodologías que veremos en los capítulos siguientes, planificar, establecer equipos de transformación y verificar resultados continuamente, asegurando la participación transversal de todos los niveles.

Capítulo 3: Motivación y Sentido del Trabajo

“Si planeas ser algo menos de lo que eres capaz, probablemente seas infeliz todos los días de tu vida”

Abraham Maslow

Hay personas que encuentran un propósito en el trabajo que va más allá de considerarlo solamente un medio para subsistir. Otras encuentran en él frustraciones y aburrimientos que las alejan de cualquier motivación. Hay factores que provienen de la persona, como, por ejemplo, los deseos de aprender, la vocación o su historia personal. Hay otros factores que pueden provenir desde el entorno, por ejemplo, el tipo de trabajo, el ambiente, las compensaciones o la cultura. En el mundo laboral, se encuentra un sinnúmero de trabajadores insatisfechos, altos niveles de estrés, exceso de horas por sobre las jornadas normales, incertidumbre y falta de compromiso. Las teorías motivacionales nos permitirán comprender cómo se afectan las personas y las organizaciones según la percepción de estos factores y, a partir de ello, generar opciones para un mejor bienestar. La motivación, que puede provenir de la persona o del entorno, influye en el desempeño personal y laboral, por lo que se vuelve una herramienta importante de estudio para comprender más acerca del bienestar en el trabajo, del bienestar organizacional, y del sentido de trabajar.

La Motivación

Para comprender el vínculo que existe entre motivación, bienestar

organizacional y sentido del trabajo, revisaremos algunas teorías motivacionales y el contexto en el cual se han desarrollado. La motivación, según Robbins (2004), se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La motivación es también definida por Hersey et al. (1998), como la voluntad de hacer, que depende de la fuerza de los motivos. Si bien, la definición abarca cualquier ámbito o cualquier objetivo, el interés nuestro será la motivación organizacional. En la adopción de acciones de bienestar organizacional, importa saber cuáles son los factores que influyen y tienen mayor impacto en la oferta de valor hacia los trabajadores, de tal modo de alinear objetivos organizaciones y personales.

Las Teorías Clásicas o de Contenido

El empezar a dar importancia a los aspectos sociales y emocionales, dio paso a que surgieran diversas teorías para interpretar el comportamiento y motivación de las personas, y en particular en las organizaciones. Entre ellas se destacan, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la Teoría X e Y de Douglas McGregor, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y posteriormente, otras como la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer, como una revisión de la escala de Maslow y la teoría de las necesidades adquiridas de David Mc Clelland. Estas son las llamadas teorías clásicas o de contenido, (Robbins, S. 2004).

Más allá de la Autorrealización

La teoría de la jerarquía de las necesidades fue propuesta por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* (1943). Maslow ha sido uno de los expertos más conocidos en el campo de la conducta y la motivación. Su legado se extiende hasta los ámbitos de la empresa y la gestión, permaneciendo así en el tiempo.

La jerarquía que propone tiene cinco niveles, que van desde las necesidades más básicas a las más complejas. La idea de esta jerarquía es que las necesidades más complejas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

Los niveles que define Maslow son los siguientes:

1.- Necesidades fisiológicas: Son aquellas necesarias para la supervivencia y tienen que ver con el respirar, comer, dormir, sexo, tener un hogar. Según el autor, si no se cubren éstas es difícil aspirar al siguiente nivel.

2.- Necesidades de seguridad y protección: Surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son necesidades, tales como, sentirse seguro y protegido, tener un empleo, ingresos, recursos y familia.

3.- Necesidades de afiliación y afecto: Están relacionadas con el desarrollo afectivo y las necesidades de relación, participación y aceptación. Se busca ser parte de la comunidad y tener sentimientos de amor, amistad y pertenencia.

4.- Necesidades de reconocimiento: Son aquellas que favorecen la autoestima, es decir el sentirse valorado y respetado. Maslow describió dos tipos de necesidades de reconocimiento, la superior y la inferior. La superior, es la necesidad del respeto a uno mismo, que

incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia y libertad. La inferior, concierne al respeto de las demás personas, que se representa en la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama y gloria.

5.- Necesidades de autorrealización: Maslow utilizó varios términos para denominar este nivel, motivación de crecimiento, necesidad de ser o autorrealización. La autorrealización es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Según el autor, se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto. De acuerdo con Hersey et al. (1998), hay dos motivos importantes que permiten alcanzar la autorrealización: la competencia y los logros. El deseo de ser competente implica controlar los factores ambientales físicos y sociales, lo cual se expresa en el dominio de una profesión o función y en el crecimiento profesional. La necesidad de logros se expresa cuando existe la posibilidad de influir en los resultados.

La escala de necesidades de Maslow se ha transformado en una buena herramienta para diseñar acciones orientadas a favorecer la satisfacción de los trabajadores en la elaboración de programas de bienestar organizacional cuidando que no se queden pendientes los temas de la base.

Como ejemplo, un auditor de sistemas de gestión de calidad comentaba, que lo primero que revisaba en su visita a una empresa, eran los baños. Si estos no cumplían con condiciones mínimas de higiene, no continuaba su auditoría, pues tener baños limpios, para él, era una condición básica que, de no cumplirse, no podía haber calidad en esa organización.

Jenn Lim (2021), hace una revisión del modelo de Maslow (ver fi-

gura 3.1), teniendo en cuenta el estado actual de la humanidad, agregando las siguientes observaciones:

- Puede haber autorrealización en cualquier nivel de la escala.
- El amor y la pertenencia tiene un alcance mayor que incluye diversidad, equidad e inclusión en una sociedad global.
- La autorrealización puede venir de comprender las sombras o lados oscuros.
- La autorrealización puede trascender a ayudar a los demás a su autorrealización.
- Aparece Internet (WIFI) como base de todas las necesidades.

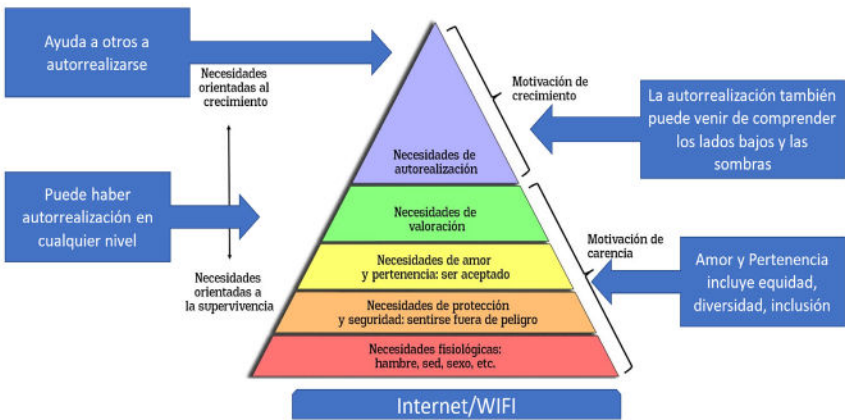


Fig.3.1: Escala o pirámide de Abraham Maslow (1943, 2013)

intervenida con aportes de Jenn Lim (2021)

Refiriéndose al ámbito organizacional, Maslow (1998), aseveró que “el problema de gestión en cualquier organización se puede abordar siempre de una nueva manera: cómo crear unas condiciones sociales

para que las metas del individuo coincidan con las metas de la organización.” p. 87.

Apatía o Compromiso

Según Douglas McGregor, la organización tradicional en su toma de decisiones centralizada y piramidal se basa en ciertos supuestos acerca de la motivación. La teoría X representa el punto de vista en el cual el ser humano siente una apatía intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, sin aceptar responsabilidades. Por ello, el trabajo debe ser dirigido, controlado y la amenaza es un instrumento para conseguir las metas. En cambio, la teoría Y parte de la idea de que las personas quieren y necesitan trabajar y, por tanto, las metas de los empleados y de la empresa no están en conflicto. En esta teoría, el control y el castigo no son los únicos medios para lograr que los trabajadores se alineen con los objetivos de la organización. Se puede lograr compromiso cuando se satisfacen sus necesidades. Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercer todas sus competencias. Cada una de estas teorías tiene premisas que, según el autor, se cumplirían dependiendo de la situación.

A una organización en la cual estén instalados los supuestos de la teoría X, le costará desarrollar iniciativas orientadas al bienestar organizacional, por lo cual posiblemente requiera de cambios en los estilos de liderazgo y también en la cultura, que permita cambiar las creencias institucionales. Este tipo de empresas usualmente conviven con muchos conflictos laborales.

Factores de Higiene

Frederick Herzberg reconoció algunos factores que, al estar presentes en una organización, contribuyen a producir satisfacción, como son: el logro, el reconocimiento y el crecimiento; y otros que, al estar ausentes, producen insatisfacción, como: las relaciones con supervisores, condiciones laborales y seguridad, entre otras. De este modo, Herzberg llamó factores de higiene a las condiciones de trabajo que estando resueltas no producen satisfacción y factores motivadores a aquellos que si producen satisfacción cuando están presentes. Entre las críticas que se formulan a esta teoría, es que tiende a que las personas se atribuyan los méritos cuando las cosas andan bien y culpen a otros de lo que no resulta bien.

Es importante para las organizaciones reconocer que las condiciones de trabajo son un mínimo aceptable para construir un bienestar organizacional. Los factores de higiene, tales como las remuneraciones, la seguridad laboral y las condiciones físicas del trabajo, son esenciales para no generar insatisfacción en el trabajo.

Existencia, Relación y Crecimiento

Clayton Alderfer propone tres grupos de necesidades básicas: de existencia, (que son las necesidades fisiológicas y de seguridad en la escala de Maslow), de relación, (correspondientes a las necesidades sociales y de estima externa en la misma escala) y de crecimiento, (correspondiente a la estima interna y la autorrealización). A diferencia de Maslow, Alderfer sostiene que las necesidades pueden estar activas en más de un nivel y si no se satisfacen las superiores, surge más deseo de satisfacer las inferiores.

VARIABLES como la educación o el ambiente cultural pueden modificar la importancia que un grupo de necesidades tenga para una persona. Como ejemplo, se puede considerar la imagen que tenemos de artistas como, Van Gogh o Modigliani, quienes mostraban más preocupación por su autorrealización a través del pintar, postergando a veces sus necesidades más básicas.

Afiliación, Logro y Poder

David McClelland se enfoca en tres tipos de necesidades: de afiliación, de logro, y de poder. El logro tiene que ver con el tener éxito; la afiliación, con las relaciones amistosas; y el poder, con el deseo de influenciar y controlar a los demás. Estas necesidades no son secuenciales, sino que se relacionan entre sí, y las que predominan en una persona pueden ser de utilidad para saber en qué tipo de puestos obtendrá una mayor motivación dentro de una organización. Hay quienes tienen una alta necesidad de logro y se sienten atraídos por funciones que ofrecen responsabilidad personal; otros con una necesidad de autoridad y poder tienen el deseo de influir y aumentar su prestigio; y están aquellos con una gran necesidad de afiliación que valoran la construcción de relaciones y la pertenencia a grupos. Según esta teoría, la mayoría de las personas poseen una combinación de los tres tipos.

En las organizaciones, muchas veces conviven personas con distintas necesidades que a veces entran en conflicto entre sí, si es que no hay una aceptación por la diversidad de intereses que pueda existir y gestionarse.

Teorías Contemporáneas o de Proceso

Además de las teorías mencionadas, llamadas clásicas o de contenido por Robbins (2004) y que comparten un valor intuitivo que ha sido valorado por los directivos hasta la actualidad, se pueden mencionar las llamadas por el mismo autor: contemporáneas o de proceso, y que son, entre otras, la teoría de la equidad de John Stacy Adams, la teoría de las expectativas de Víctor Vroom y la teoría de fijación de metas de Edwin Locke.

La Percepción de Equidad

La teoría de la equidad fue desarrollada por John Stacy Adams y explica la influencia que tiene la percepción de un trato justo, al suponer que los trabajadores comparan lo que aportan a sus empleos con lo que obtienen de ellos, en relación con los de otras personas. La teoría plantea que lo importante no es sólo la retribución recibida a cambio de un trabajo realizado, sino cuánto se recibe en total por lo que se entrega a la organización. Se pueden dar tres situaciones al realizar las comparaciones:

- 1.- De inequidad positiva: cuando lo que se obtiene es mayor a lo que se aporta.
- 2.- De equidad: cuando los aportes y lo obtenido son iguales.
- 3.- De inequidad negativa: cuando se obtiene menos de lo que se aporta. Estas comparaciones se realizan en cuatro situaciones, comparaciones con la experiencia en otros puestos, dentro o fuera de la organización y, comparaciones con otras personas, dentro o fuera de la organización. Cuando se percibe la inequidad, la persona comien-

za a sentirse mal, lo que se traduce en acciones conscientes o inconscientes que le permitan volver a un estado de equilibrio emocional.

Según Chiavenato (2009), ante una situación de inequidad, la persona tiene varias acciones posibles:

- 1.- Modificar las entradas (por ejemplo, no esforzarse tanto)
- 2.- Modificar los resultados (por ejemplo, producir más, pero reduciendo la calidad del trabajo)
- 3.- Distorsionar la propia imagen (por ejemplo, percibir que trabaja más o menos que otras)
- 4.- Distorsionar la imagen de otros (por ejemplo, desmerecer el trabajo de algún otro)
- 5.- Buscar referentes (por ejemplo, hacer comparaciones con personas que ganan más o menos)
- 6.- Abandonar la situación (por ejemplo, renunciar).

El valor de esta teoría es poder predecir los comportamientos para generar acciones destinadas a prevenirlos o corregirlos. Asociado al concepto de equidad está el concepto de justicia, y se habla de justicia distributiva como aquella que percibe el trabajador en el resultado (por ejemplo, recibir la remuneración merecida). También existe el concepto de justicia de los procedimientos, que es la igualdad percibida en el proceso de asignación (por ejemplo, el criterio para asignar la remuneración obtenida) y, la justicia de interacción, como la percepción de ser tratado con respeto y dignidad (por ejemplo, ser avisado oportunamente del cambio de la remuneración). Todo esto constituye la justicia organizacional, que es la percepción general de justicia.

La percepción de equidad es aplicable, como ejemplo, en las remuneraciones. Las personas buscan equidad interna (al compararse con

sus pares) y externa (al compararse con el mercado); ellas quieren igualdad de trato y justicia; y esperan que no exista discriminación de ningún tipo en la determinación de su renta.

El valor de las Expectativas

Víctor Vroom desarrolla la teoría de las expectativas, en la cual postula que las personas están más motivadas cuando hay más probabilidad de que un esfuerzo en el trabajo lleve a un resultado adecuado o atractivo. La teoría se enfoca en tres relaciones, la relación de esfuerzo y desempeño (expectativas), la relación de desempeño y recompensa (instrumento); y, la relación de recompensa y metas personales (valor). La clave de esta teoría está en entender el valor de las metas de las personas y el vínculo con su esfuerzo. Si un trabajador cree que realizar una cierta labor, le permitirá obtener un desempeño adecuado (expectativa) y con ello obtendrá una recompensa (instrumento), la pregunta a responder es si esa recompensa (valor) es adecuada de acuerdo con su meta, que podría ser, como ejemplo, obtener un ascenso.

Las acciones de bienestar organizacional deben ocuparse de las expectativas de los trabajadores, de tal modo, que exista una relación aceptable entre esfuerzo, desempeño y recompensa, que a la vez pueda satisfacer las metas personales en el trabajo y las metas organizacionales en forma armónica.

Trabajar Fijando Metas

El propósito de la teoría de fijación de metas desarrollada por Edwin Locke, es explicar las acciones humanas en situaciones de trabajo

específicas. El supuesto de la teoría es que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral muy importante. Los dos hallazgos más importantes de esta teoría son: que fijar metas específicas genera mayores niveles de rendimiento que fijar objetivos generales, y que la dificultad de las metas es directamente proporcional con el rendimiento. Es decir, cuanto más compleja sea la meta, más se trabajará para llegar a ella. La teoría contempla moderadores o ajustes de los efectos de la meta que facilitan el cumplimiento de los objetivos: el compromiso (que depende de la importancia de la meta y de las expectativas de cumplimiento), la retroalimentación (o dar información del desempeño), complejidad de la tarea (que promueve el dar lo mejor de sí) y la eficacia personal (como creencia sobre las competencias propias). Esta teoría se centra en la forma más que en el fondo, donde objetivos concretos, desafiantes, aceptables y con tiempo definido, son motivadores, siempre que exista una retroalimentación adecuada, compromiso con la meta, una complejidad acorde y un nivel de eficacia personal aceptable.

En la actualidad ésta es una teoría muy aplicada por los directivos a través de la planificación estratégica, cuadros de mando y establecimiento de metas de desempeño. El enfoque en las metas plantea una serie de características orientadas a mejorar el rendimiento de las personas. Las características que deben tener las metas son, que sea específica y medible, que tenga un grado de dificultad, que sea aceptable e involucre; y, que tenga un tiempo acotado de duración.

Otras Teorías

Además de las teorías señaladas, hay tres teorías sobre la motivación que son interesantes de mencionar, la experiencia del *fluir* o del flujo de Mihaly Csikszentmihalyi, la teoría de las componentes de Teresa

La Experiencia de Fluir (Flow)

Esta teoría se ha relacionado desde sus inicios con los estudios sobre motivación intrínseca, y fue introducida por Csikszentmihalyi (1990), quien define “el fluir” (la acción) o “el flujo” (el estado), como aquel en el cual se pierde la noción del tiempo y de sí mismo al estar realizando una actividad que absorbe totalmente. Hay una concentración que impide pensar en otras cosas. Se podría decir que en esta situación la motivación es máxima. Este estado surge en forma espontánea cuando se tiene un propósito claro que ocupa todo el ser en el presente y existe un foco orientado al proceso, más que en los resultados. Csikszentmihalyi señala que el estado óptimo de experiencia interna se produce cuando hay orden en la conciencia, es decir, cuando la atención se usa para obtener metas realistas, donde las habilidades sintonizan con las oportunidades de acción o desafíos. El estado de flujo aparece cuando se produce un equilibrio entre los desafíos de la tarea que se está afrontando y las habilidades de las que se disponen, y en ese estado, se crea un sentimiento de control de la situación, donde no hay miedo, la conciencia se desvanece, se altera el sentido de duración del tiempo y toda la energía está en la realización de la tarea. Por el contrario, cuando las dificultades son muy grandes en relación con las habilidades, se puede producir un estado de preocupación, hasta llegar a la ansiedad y frustración, y cuando el desafío es muy pequeño en relación con las habilidades, se puede producir relajación, aburrimiento y sensación de tedio. El modelo define ocho dimensiones que van desde la apatía, el aburrimiento y la relajación, a medida que las habilidades aumentan, pero no los desafíos; o bien, desde la apatía hacia la pre-

ocupación y la ansiedad, a medida que aumentan los desafíos, pero no las habilidades (ver figura 3.2). Al acercarse al estado de flujo, se produce una sensación de control o confianza y una emoción de excitación. Goleman (2013), combina el *fluir* o flujo (estar inmerso en una actividad) con foco (capacidad de atención) y plantea que las habilidades atencionales se pueden desarrollar como una forma de alcanzar la plenitud; y señala tres tipos de foco: el foco interno que conecta con las intuiciones y valores que guían para favorecer la toma de decisiones, el foco externo, para navegar en la incertidumbre y el foco hacia los demás, para tener una mejor vida de relación. A mayor concentración, más fuerte es la conexión neuronal, y por ello, la atención mejora el aprendizaje. Amar lo que se hace favorece la concentración. De este modo, el placer y la absorción plena son los indicadores emocionales del *fluir*. Entonces, una persona puede aprender a disfrutar y encontrar sentido en la corriente de experiencias en el propio proceso de vivir. El foco es un requisito para entrar en flujo, y el flujo potencia la capacidad de foco.

La expresión “el tiempo pasó sin que nos diéramos cuenta” puede dar cuenta de una experiencia de *fluir*, donde una persona o equipo ha desarrollado una tarea, con metas claras, con retroalimentación inmediata; donde existe un equilibrio entre la dificultad de la tarea y las habilidades requeridas para realizarla; y, además, todos disfrutaron llevándola a cabo. Por el contrario, cuando no hay desafío en la tarea ni ésta permite desplegar habilidades, puede surgir la apatía.

El nombre de esta teoría proviene de la metáfora de una corriente de agua que fluye como un río que va hacia adelante. *Fluir* con lo que se ama genera armonía, evita el estrés y el sufrimiento, permite disfrutar la vida, mostrar una conducta activa y proactiva, con motivación por el logro, confiando en las capacidades propias, sintiendo paz consigo mismo y los demás. El flujo ocurre, cuando la persona está motivada y capacitada para realizar una cierta tarea, se siente

desafiada y está totalmente concentrada.

En una empresa donde se quiera que los empleados estén motivados para contribuir y permanecer en ella, según Csikszentmihalyi (2003) se tienen tres opciones:

- Que las condiciones objetivas del lugar sean atractivas (como ejemplo: tener una buena iluminación, sillas ergonómicas, espacios limpios y seguros)
- Dar sentido y valor al trabajo (como ejemplo: dotar de autonomía, variedad de tareas, puestos desafiantes de acuerdo con las habilidades)
- Seleccionar y recompensar a los trabajadores que encuentren satisfacción en el trabajo. (como ejemplo: atraer talentos, compensaciones equitativas, brindar posibilidades de aprendizaje)

Estos aspectos, según el autor pueden ser el inicio para propiciar entornos saludables y favorecer la calidad de la organización, donde es más posible encontrar motivación, compromiso e involucramiento y satisfacción laboral.

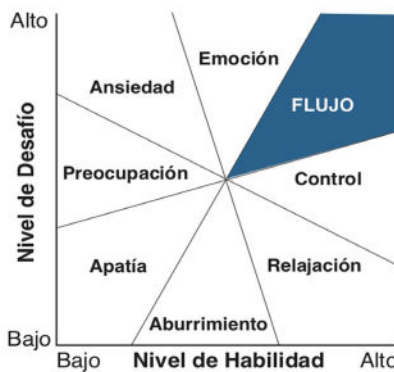


Fig.: 3.2 Teoría del Flujo o Flow

Los Componentes de la Creatividad

En la teoría de los componentes, Teresa Amabile (1996) vincula motivación con creatividad, señalando que hay tres factores o componentes que intervienen en la creatividad. El primer factor es la pericia o destrezas relevantes, que incluye el conocimiento, la competencia técnica y el talento; el segundo factor son las habilidades del pensamiento creativo, que incluye habilidades analíticas, de síntesis y prácticas de persuasión; y el tercer factor es la motivación, que incluye la actitud hacia la tarea y la percepción de la propia motivación, donde la motivación intrínseca inicial es muy importante. La teoría propone que cualquier persona puede aportar en el campo de la creatividad, cuando estos factores se traslapan (ver figura 3.3).

La clave para fomentar la creatividad es cultivar un ambiente que apoye la iniciativa propia, permita cierta autonomía y brinde el apoyo necesario, al mismo tiempo que se equilibra la presión para promover un trabajo estimulante pero no abrumador.



Fig.3.3: El modelo de componentes de Teresa Amabile

Se puede observar, como ejemplo, que las metodologías ágiles promueven ambientes autogestionados, con equipos motivados y comprometidos, cuya pericia y habilidades producen espacios de mucha creatividad.

Mentalidad de Crecimiento

La idea de Mindset o Mentalidad fue propuesta por Carol Dweck (2006) quien reconoció dos tipos de mentalidades, las que llamó: mentalidad fija y mentalidad de crecimiento. En la primera, las personas piensan que la inteligencia es estática, y por ello, en vez de desarrollarla tienden a evitar nuevos desafíos, abandonan los obstáculos fácilmente, ven el esfuerzo como algo infructuoso, tienden a ignorar las críticas y ven el éxito de los demás como una amenaza. Como resultado, pueden llegar pronto a un nivel alto, pero se pueden quedar debajo de su potencial de desarrollo. En tanto las personas con mentalidad de crecimiento, piensan que la inteligencia se puede desarrollar, y por ello tienden a aceptar los desafíos, perseverar ante los obstáculos, ven el esfuerzo como un camino de perfección, aprenden de las críticas y se inspiran con el éxito de los demás. Como resultado, pueden alcanzar niveles cada vez más altos, lo que les otorga un sentido de libertad. Lo interesante, es que, según la investigadora, la mentalidad de crecimiento se puede desarrollar.

A partir de este concepto, se ha desarrollado el concepto de mindset digital o mentalidad digital para caracterizar el impulso colaborativo y cooperativo en las empresas, donde la mentalidad de crecimiento permite la innovación y una mejor adaptación al mundo digital.

La Motivación en Acción

Las teorías presentadas muestran distintas perspectivas para abordar la motivación y conocer más de ella. En su aplicación en el trabajo estas teorías pueden ayudar, como ejemplo, a explicar problemas de desempeño, aumentos en la rotación, el porqué de una renuncia o el valor que se le está otorgando a una retribución o a la creatividad. También pueden ayudar a construir equipos ágiles productivos, que fluyan o que tengan mentalidad de logro. A la hora de construir programas de bienestar en una organización, será de gran utilidad tener en mente alguna de estas teorías para conectar el quehacer individual con el organizacional, de tal modo de hallar puntos de encuentro entre la oferta de valor hacia el trabajador y su oferta de valor hacia la organización.

La motivación es un elemento que necesitan todas las personas para conseguir sus objetivos en cualquier aspecto de su vida. En el ámbito laboral, es necesario encontrar herramientas que puedan motivar a realizar un trabajo correspondiente a lo esperado, para que las organizaciones tengan éxito, pues en la mayoría de los casos los objetivos de una organización solo se consiguen con la participación y compromiso de los trabajadores.

Autoeficacia y Autoestima

Dos conceptos que son diferentes pero muchas veces se confunden entre sí, son: la autoeficacia, referida a la creencia en las propias capacidades; y, la autoestima, referida a la valoración que se hace de sí mismo a partir del reconocimiento propio.

La autoeficacia o eficacia personal es un concepto que fue desarrollado por Albert Bandura (1977), quien postula que tanto la conducta como la motivación humana están condicionadas por el pensamiento, y reguladas por dos tipos de expectativas: las de eficacia y las de resultado. Las expectativas de eficacia son las creencias o juicios que la persona tiene sobre sus capacidades en una situación específica para realizar algunas acciones que le permitan cumplir con las expectativas de obtener un resultado. Las creencias de autoeficacia son un factor determinante en el logro de las metas de una persona (Pereira et al. 2018). Bandura, falleció en 2021 siendo un psicólogo muy influyente, debido a este concepto que lo hizo famoso.

Por otra parte, la autoestima es la valoración que una persona tiene de sí misma. Cuando la persona se siente valorada y respetada por los demás y por sí misma, se dice que tiene una alta autoestima. En general se habla de dos tipos de autoestima, alta y baja, aunque éstas no son excluyentes entre sí. Una persona puede tener alta autoestima en un ámbito, es decir sentirse muy valorado, pero baja en otro. Las personas con alta autoestima tienen confianza en sus capacidades, toman decisiones y asumen riesgos. En cambio, las personas con baja autoestima les cuesta ser asertivas y reclamar por sus derechos (Robbins, S. 2004).

La autoestima es una percepción general sobre el valor personal, mientras que la autoeficacia es una creencia específica sobre la capacidad de lograr resultados en tareas o áreas particulares. Una persona puede tener alta autoestima (sentirse bien consigo misma) pero baja autoeficacia en alguna área específica, o viceversa.

El Proceso de Motivación

El proceso de motivación o ciclo motivacional desarrollado por Chiavenato (2009) explica el proceso, desde que se produce una motivación, a partir de ciertas necesidades o carencias, hasta la obtención de un resultado que puede ser satisfecho o frustrado, a través de los siguientes pasos:

- 1.- Las necesidades y las carencias provocan tensión o incomodidad en una persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- 2.- La persona escoge un curso de acción para satisfacer esa necesidad o carencia y surge un comportamiento enfocado en esa meta (impulso o intención).
- 3.- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. Por el contrario, si no logra la satisfacción, puede surgir la frustración, el conflicto o el estrés.
- 4.- La evaluación de la satisfacción o desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- 5.- Luego, se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

En el ciclo motivacional, la necesidad puede frustrarse o puede compensarse (ser transferida a otra situación). En el caso de frustración, la tensión encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, (como ejemplo, no existió la promoción esperada, lo que se traduce en desmotivación, stress y ausentismo). Cuando la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, puede ser transferida o compensada, (como ejemplo, una promoción se cambia por un aumento de sueldo). También el autor manifiesta que el ciclo se da como un pro-

ceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de las necesidades.

Tipos de Motivación

Se distinguen dos tipos de motivación dependiendo de dónde proceda el estímulo: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. En la motivación intrínseca la persona comienza una actividad por iniciativa propia, por la satisfacción de realizar algo. Esta motivación está relacionada con la autosatisfacción personal y con la autoestima. Kenneth Thomas (2005) desarrolló el concepto postulando que las personas consiguen esta motivación cuando experimentan sentimientos de libertad de decisión o autonomía, competencia, sentido y progreso. En este caso los factores motivadores se generan en la persona, y estos pueden ser, como ejemplo, los deseos de aprender o de superación personal. En la motivación extrínseca, en cambio, el estímulo o incentivo viene dado de fuera, es un incentivo externo. Los factores motivadores se originan, como ejemplo, en el deseo de reconocimiento, de una cierta remuneración o bien para evitar un castigo.

La motivación de competencia se refiere a aquella cuando no sólo se pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que se busca realizarlo de la mejor forma posible. Luis Sagi-Vela (2004), define las competencias laborales como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aporte profesional, aseguran su buen logro. Las competencias laborales están relacionadas con la capacidad de abordar con más facilidad los desafíos y cambios del entorno, donde la formación, el trabajo en equipo y la retroalimentación por parte de la organización, permiten mejorarlas en forma continua.

Los Incentivos

La relación entre motivación e incentivo es cercana, aunque son dos conceptos diferentes, la motivación es un deseo interno de realizar una acción para lograr un objetivo, aunque éste sea provocado desde fuera (motivación extrínseca); el incentivo, consiste en aplicar un estímulo externo para provocar una acción. Según Chiavenato (2009), los incentivos son los pagos de la organización a sus grupos de interés, en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, calidad y atención, entre otros. Por años se ha afirmado que el incentivo es útil para mejorar el desempeño, sin embargo, se pueden dar situaciones donde el incentivo no es útil. Según Gorbaneff et al. (2009), Edward Deming se opuso al pago por desempeño en el ambiente organizacional, pues alimenta el comportamiento de corto plazo. En mi experiencia, el incentivo puede crear dependencia y perjudicar el desempeño cuando se suprime, como ocurrió en una empresa que entregaba un bono por utilidades que se mantuvo constante por algunos años. Cuando las utilidades bajaron, fue muy difícil bajar el bono que ya era considerado parte de la renta fija. También hay situaciones donde el incentivo puede inducir a comportamientos inmorales, como por ejemplo ocurrió en la crisis de las hipotecas subprime de 2007. No obstante, el incentivo es un recurso que las organizaciones pueden utilizar y serán exitosas en la medida que su utilización se encuadre en un marco ético y logre el propósito para el cual fue creado.

Los incentivos pueden ser económicos, como, por ejemplo: las comisiones por venta, bonos en función de logros, o por productividad, entre otros. También existen incentivos no económicos, como es la flexibilidad laboral, los permisos, seguros, la formación y el descanso, entre otros. El tipo de incentivo se asocia tanto a la oferta de valor que la organización quiere ofrecer a sus trabajadores, como la

oferta de valor que el trabajador hace a la organización.

El Sentido del Trabajo

En el libro *El sentido de trabajar* (2011), escrito por el profesor Dave Ulrich junto a su esposa Wendy, los autores sostienen que: “el trabajo siempre será trabajo – a veces monótono o rutinario, a veces estresante al máximo –, pero puede aportar mucho más que dinero a nuestras vidas, si los líderes se preocupan por desarrollar recursos que motiven a los empleados a trabajar más y permiten que ese trabajo les aporte algo, les aporte sentido” p.23. Una declaración donde no se oculta que lo que las organizaciones buscan en sus colaboradores es más productividad. Sin embargo, los líderes pueden hacer algo que vaya más allá de pensar solamente en productividad. Por su parte, las personas que encuentran el sentido del trabajo aportan de mejor forma a la razón de ser de la organización, que es crear valor para los clientes, accionistas y la comunidad. Si bien, es la persona quien puede dar o no sentido a su trabajo, la organización a través de sus líderes puede ayudar a generar ese sentido, como oferta de valor hacia los trabajadores.

Organizaciones Abundantes

Los líderes organizacionales pueden ser generadores de sentido, al compartir una visión, al fomentar la colaboración y al comunicar sus valores e ideas. El matrimonio Ulrich, sostiene que los líderes que ponen el foco en a donde van y en cómo llegar, sin prestar atención en quienes le acompañan, se pierden la posibilidad de crear organizaciones abundantes. Una organización abundante, según ellos, es aquella que tiene mucha creatividad, esperanza, resiliencia, ingenio

y liderazgo. No se centra en la escasez, el miedo y el corto plazo, sino en las oportunidades y sinergias, en el propósito y en la integridad. En los buenos y malos momentos, ese tipo de organización genera sentido.

La organización abundante tiene una identidad clara, un propósito y una dirección, sus equipos están altamente relacionados coordinando acciones, los trabajadores se sienten comprometidos, lo que se traduce en menor ausentismo, menor costo de prestaciones médicas y mayor productividad, con conexiones eficaces y un clima de preocupación y ocupación por los trabajadores. El líder puede ayudar a los trabajadores a clarificar su identidad personal, a cultivar sus fortalezas para conectarlas con la identidad de la organización, estando a disposición del equipo con actitud humilde y de servicio. El desafío para el líder es crear un trabajo que le permita al trabajador sentir que contribuye a los resultados.

De este modo, la organización abundante se sostiene en principios que permiten dar respuesta a los desafíos o retos del mundo actual. Ante el empeoramiento de la salud mental, expresada en más depresión, estrés y adicciones, la respuesta de Ulrich y Ulrich (2011), es poner foco en las fortalezas, creando el principio de abundancia basado en las capacidades de la organización. Para el aumento de las demandas medio ambientales y el mal manejo que se ha hecho de ellas, la respuesta es incluir dentro del propósito organizacional, aspectos de responsabilidad social empresarial. Ante los desafíos de complejidad en el trabajo, incertidumbre, ambigüedad y volatilidad, la respuesta es convertir equipos de alto desempeño en equipos de alta relación, colaborativos y bien comunicados entre sí. Para responder al aumento de aislamiento social que genera el trabajo remoto, la respuesta es crear culturas de trabajo positivas a lo largo de toda la organización. Para aumentar el compromiso de los trabajadores en una organización abundante, se propone desarrollar sus

competencias y sentido de contribución. Para contrarrestar la cultura del usar y botar, que se impone frente al arreglar y reutilizar, se proponen principios de crecimiento, aprendizaje y resiliencia. Para superar hostilidades y animadversiones, una organización abundante debería aceptar que cada persona tiene una forma diferente de percibir la realidad.

Así surgen los siete principios de abundancia:

Principio 1: Las organizaciones abundantes se basan en capacidades que fortalecen a los demás. Las fortalezas pueden crear valor a los diferentes grupos de interés. (Responde al empeoramiento de la salud mental y reducción de la felicidad en el trabajo.)

Principio 2: Las organizaciones abundantes tienen un propósito que incluye una responsabilidad social y alinea las motivaciones personales. (Responde a las demandas medioambientales que afectan a la comunidad próxima.)

Principio 3: Las organizaciones abundantes llevan las relaciones más allá de los equipos de alto rendimiento, e introducen equipos de alta relación. (Responde a la mayor complejidad en el trabajo.)

Principio 4: Las organizaciones abundantes crean entornos de trabajo positivos que reafirman a las personas de toda la organización. (Responde al sentido de aislamiento y soledad.)

Principio 5: La abundancia ocurre cuando las organizaciones son capaces de hacer que los empleados se involucren no solo con sus competencias y compromiso, sino también con sus valores. (Responde a la falta de pertenencia y vínculo de trabajadores con la empresa.)

Principio 6: Las organizaciones abundantes emplean los principios de crecimiento, aprendizaje y la resiliencia para responder al cambio. (Responde al bajo compromiso de los trabajadores y las deser-

ciones.)

Principio 7: Las organizaciones abundantes prestan atención a las diversas formas que tienen las personas de percibir la felicidad, el cuidado de los demás y la emoción por la vida. (Responde a la hostilidad y animadversión.)

En esta propuesta, alinear los valores individuales con los organizativos es el primer paso para vivir experiencias de prosperidad. Por ello, es importante para los líderes definir y expresar las capacidades que necesita la organización. Los líderes, también, pueden ayudar a clarificar la identidad personal de sus colaboradores y a trabajar sus fortalezas. Pueden conectar las identidades personales y la identidad de la organización, con las necesidades de clientes y otros públicos de interés, potenciando las fortalezas que mejoran a los demás. Además, pueden ayudar a sus colaboradores a reconocer sus motivaciones, vinculándolas con las tareas que tengan asignadas, generar deseos de desarrollo y conectarlos con la agenda de responsabilidad social.

Otro aspecto relevante es fomentar el trabajo en equipo, donde los trabajadores puedan desarrollar vínculos, aprender a resolver conflictos y escuchar a los demás. Las acciones de los líderes pueden ayudar a crear un buen entorno de trabajo, para lo cual es necesario que estén atentos al clima laboral, realizando diagnósticos oportunos y estableciendo compromisos para crear entornos positivos. También deben garantizar trabajos a la medida de los colaboradores, donde éstos sientan que contribuyen y deben estar atentos a los cambios, ya sea generándolos o promoviéndolos, de tal modo que no exista temor ante ellos.

Los líderes pueden ayudar a que los trabajadores encuentren sentido en su trabajo aprendiendo a utilizar los principios señalados, desarrollando su identidad, teniendo un propósito, disfrutando de las

relaciones, participando de entornos positivos de trabajo, asumiendo desafíos que favorecen el crecimiento y la innovación, aprendiendo a superar las dificultades y disfrutando del trabajo. Las personas que encuentran sentido a su trabajo son más competentes, comprometidas y entusiastas para contribuir al propósito y resultados de la empresa.

Maslow y la Abundancia

Una organización abundante, desde la perspectiva de la escala de necesidades de Maslow, puede promover acciones y comportamientos para sus trabajadores, destinados a favorecer la satisfacción de necesidades en cada nivel, del siguiente modo:

1.- Bienestar físico (energía para trabajar), asociado a necesidades fisiológicas, donde la alimentación, el ejercicio, el descanso y la salud preventiva son aspectos relevantes que impulsen la creación de valor. Como ejemplo, una organización abundante puede instaurar chequeos médicos, programas de nutrición y pausas activas. Los líderes se comprometen con las necesidades básicas de sus trabajadores.

2.- Bienestar ambiental (entorno seguro), asociado a necesidades de seguridad y protección, donde la seguridad en el trabajo, la prevención de riesgos, espacios adecuados y una compensación justa, son aspectos de preocupación en este nivel. Como ejemplo, una organización abundante se ocupará por tener un ambiente acogedor con buena iluminación, sillas de oficina ergonómicas, escritorios apropiados, remuneraciones equitativas y competitivas. Los líderes se comprometen con un buen entorno de trabajo.

3.- Bienestar emocional-afectivo (con relaciones saludables), aso-

ciado a las necesidades de afiliación y afecto, donde los espacios de participación, aceptación por parte del grupo y una gestión del estado de ánimo de los equipos, son importantes para la organización. Como ejemplo, la organización abundante puede fomentar buenas prácticas de trabajo en equipo y equipos de alta relación, prácticas de Mindfulness y coaching para los equipos. Los líderes son buenos escuchadores y comunicadores.

4.- Bienestar social (ambiente confiable), asociado a las necesidades de reconocimiento, donde el respeto, el aprecio, el reconocimiento, la reputación y el orgullo, pueden promover organizaciones con alta estima. Como ejemplo, una organización abundante puede promover el involucramiento con valores personales, el equilibrio trabajo-familia, flexibilidad laboral y reconocimientos formales (por desempeño o cumplimiento de metas) e informales (celebraciones). Los líderes practican una gestión participativa.

5.- Bienestar integral (de bienestar organizacional), asociado a las necesidades de autorrealización, donde las personas se pueden alinear creativamente con el propósito de la empresa, teniendo un sentido por el cual trabajar, que las enriquece y les permite desarrollarse profesionalmente y como personas debidamente reconocidas por la institución. Como ejemplo, una organización abundante puede entregar programas crecimiento y aprendizaje, planes de carrera, capacitaciones para encontrar el propósito personal. Los líderes convierten fortalezas personales en capacidades organizacionales.

Motivación y Bienestar Organizacional

Uno de los aspectos importantes para revisar las teorías motivacionales es poder vincularlas con las prácticas en el desarrollo del bien-

estar organizacional. Escalante (2019) ha definido el bienestar organizacional como “una política implementada por una organización de cualquier tipo, que promueva altos parámetros, en materia de satisfacción de sus colaboradores con su puesto, su rol, su equipo y su empresa empleadora” p.12. Fernández (2015) agrega que es una capacidad organizacional que permite ofrecer y facilitar condiciones y procesos de trabajo, de tal modo que se puedan desplegar las fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícil de imitar. Por su parte, Hersey et al. (1998), se refieren a la diferencia entre motivación y satisfacción, señalando que la motivación se orienta al futuro y la satisfacción al pasado. Una es el impulso y la otra el resultado, y por ello, cuando se trata de mejorar el desempeño, el esfuerzo se debe realizar pensando en aumentar la motivación más que la satisfacción, que es una consecuencia. La motivación definida como la voluntad de hacer, que depende de la fuerza de los motivos (Hersey et al., 1998), difiere de la satisfacción con el trabajo, que tiene relación con las actitudes de un trabajador al percibir acciones positivas o negativas en un puesto de trabajo. Un tercer componente importante, que permite vincular motivación y desempeño en la organización, es el compromiso, definido por Robbins (2004) como el grado en el que el trabajador se identifica con una organización y sus metas; y por lo cual quiere seguir perteneciendo a ella. Este aspecto, es el que establece la conexión con el bienestar organizacional y las acciones que una organización puede realizar para mejorarlo. La motivación laboral alude a la capacidad de las empresas para generar estímulos positivos en sus trabajadores, fomentando un sentido de pertenencia, brindando seguridad y posibilidades de crecimiento, una retribución adecuada, reconociendo su trabajo y promoviendo el trabajo en equipo.

La misión de mantener a los empleados motivados es una responsabilidad de los líderes, quienes mediante un análisis de sus necesi-

dades y factores que los estimulan e incentivan en el contexto de su trabajo, pueden crear estrategias para conseguir el mejor rendimiento y así alcanzar los objetivos empresariales, en forma sustentable y sostenible.

La motivación, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la organización son factores que se influyen en forma circular, y por tanto las políticas de bienestar organizacional que implementa una organización, deberían apuntar a comprender y optimizar estos tres factores.

Según el artículo “La gestión del employee engagement en la era digital: Guía de Estrategias para el Nuevo Paradigma del Compromiso”, publicado en el blog de GoIntegro (2020) y basado en diferentes estudios, señala que el 86% de los ejecutivos opinan que el compromiso es importante, sin embargo, solo el 13% de los empleados se siente comprometido con sus organizaciones, estando los millennials en el segmento menos comprometido.

En cuanto a las acciones recomendadas para subir el compromiso, dicho artículo menciona las siguientes:

- Escuchar a los empleados.
- Reconocer el desempeño.
- Potenciar las relaciones interpersonales.
- Otorgar flexibilidad y autonomía.
- Adoptar una comunicación interna moderna.

Resumen

Las personas se motivan de acuerdo con sus necesidades y expectativas personales, pero también de acuerdo con la consideración y respeto que observen por parte de la organización en la cual trabajan. Algunas acciones que apuntan a mejorar los procesos de motivación de los trabajadores por parte de las organizaciones son, generar trabajos desafiantes, promover la autonomía, observar un equilibrio entre las competencias del trabajador y su carga de trabajo, mantener condiciones adecuadas de trabajo tales como espacios físicos, jornadas razonables y una debida conciliación entre trabajo y vida personal. También es necesario tener un sistema de compensaciones que sea percibido como equitativo tanto internamente como externamente, tener planes de desarrollo y metas organizacionales claras.

Entre las teorías de motivación revisadas, la escala de necesidades, aunque a veces haya sido cuestionada su validez, continúa siendo un referente en el mundo organizacional. Contrastar la experiencia del trabajador con la satisfacción de sus necesidades y generar la capacidad de la organización para entregar condiciones y procesos de trabajo adecuados, puede ser una forma de iniciar el diseño de una propuesta de valor de bienestar organizacional.

La propuesta de valor de bienestar no solo tiene por propósito aumentar el desempeño organizacional, también tiene como fin poner al trabajador en el centro, respetando su valor y dignidad. Maslow (1998), expresó en sus notas: “Todo el mundo parece ser consciente que la gestión autoritaria atenta contra la dignidad del trabajador y que éste resuelve, con el fin de recuperar su dignidad y autoestima, bien de una forma activa, mediante hostilidad y el vandalismo, o bien de una forma pasiva, como lo haría un esclavo, con toda clase de medidas arteras y maliciosas.” p. 85. En esa declaración se pone

de relieve la importancia del respeto a la dignidad del trabajador para preservar su autoestima y evitar acciones violentas como las que se están haciendo cada vez más comunes en la sociedad.

Las acciones de bienestar organizacional deben buscar entregar una propuesta de valor a los trabajadores para que aumenten su desempeño, pero especialmente para proteger su dignidad y su sentido.

Capítulo 4: La Felicidad en las Organizaciones

¡Que feliz sería si fuese feliz!

Woody Allen

La felicidad ha sido tratada por diversos autores y desarrollada en el último tiempo bajo el enfoque de la psicología positiva. Ésta tiene como propósito conocer los recursos y fortalezas de las personas a través de la investigación científica, para poder, de esta forma, incrementarlos o potenciarlos. Entre los estudios más divulgados se encuentran las teorías de la auténtica felicidad y del bienestar de Martin Seligman, que dieron origen al modelo PERMA; los estudios de Sonja Lyubomirsky orientados a conocer como incrementar la felicidad y cambiar algunos paradigmas limitantes acerca de ella; y las investigaciones de Mihaly Csikszentmihalyi quien desarrolló el concepto de fluir o flujo (Flow).

Estas perspectivas han dado origen a una psicología organizacional positiva que propone metodologías para las empresas, para apreciar aquellos aspectos que la fortalecen, y que permitan transformar a los empleados en colaboradores más comprometidos, maximizando a la vez, su bienestar y la productividad, a través de ambientes sociales de apoyo, con oportunidades equitativas para el desarrollo de carrera y con equilibrio entre vida personal y laboral.

En este campo, Marisa Salanova junto a un grupo de investigadores, han desarrollado los elementos que configuran una organización saludable y resiliente, y que dan origen al modelo HERO (HEalthy & Resilient Organization) que veremos en un capítulo posterior. A partir de los estudios e investigaciones acerca de la felicidad y el bienestar, se han desarrollado diversos modelos que han permitido dar forma y sentido a las acciones que las organizaciones puedan

implementar en este ámbito.

De la Felicidad al Bienestar

La pregunta que se ha hecho el ser humano a lo largo de todas las épocas es, si realmente se puede ser feliz. Al ser la felicidad un estado subjetivo se hace difícil definirla y también medirla. No obstante, han surgido estudios para definirla, medirla, y también para intentar incrementarla. Se ha definido la felicidad como un estado de bienestar que permanece en el tiempo y que depende de factores genéticos, de las circunstancias y de la forma de apreciar y vivir la vida (Seligman, 2002).

El trabajo que muchas veces parece ser considerado una obligación, aparece como una dimensión ineludible para el ser humano en la cual se podría alcanzar algún grado de felicidad. Por ello, nace la distinción de felicidad en el trabajo, la cual se entiende que existe cuando una persona disfruta y se compromete en el mismo.

Por su parte, el bienestar según Seligman (2011), es una construcción abstracta que consta de cinco elementos medibles: las emociones positivas, (de las cuales la felicidad forma parte), la entrega o compromiso, las relaciones, el sentido o propósito, y los logros. El objetivo en su teoría de bienestar es medir y fomentar el crecimiento personal. En la felicidad, según este autor, las decisiones se tomarían para sentir satisfacción; en cambio, el bienestar es una combinación entre sentirse bien, tener un sentido, tener buenas relaciones y conseguir logros, siendo esos los elementos que el ser humano quiere maximizar.

La Felicidad en el Trabajo

La psicología positiva en lugar de centrarse en el estudio y tratamiento de las enfermedades mentales, dirige su atención a las fortalezas humanas, aspectos que permiten aprender, disfrutar, ser optimistas y crecer como personas. Uno de sus precursores más visible es Martin Seligman, autor de varios libros, entre ellos, *La auténtica felicidad* (2002), en el cual se aventura a desarrollar una ecuación que él llama la fórmula de la felicidad, y otro posterior, *La vida que florece* (2011), en el cual expone una teoría del bienestar, poniéndolo como objeto de estudio y en el cual desarrolla el modelo PERMA que describe los factores que las personas eligen para incrementar su bienestar y desarrollo personal. Estos factores, como hemos dicho, son: las emociones positivas, la entrega o compromiso, el sentido o propósito, las relaciones y el sentido de logro.

Al llevar estos conceptos al ámbito del trabajo y las organizaciones, surge la diferenciación entre felicidad en el trabajo y felicidad organizacional. Fernández (2015), hace la distinción entre felicidad en el trabajo, como la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar en el trabajo y la felicidad organizacional como la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión, para hacer una oferta de valor a los trabajadores que establezca un balance entre los objetivos de la empresa y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Hay algunos detractores en cuanto a usar el término de felicidad organizacional, con el argumento de que la felicidad sólo es posible en el ámbito personal, y por tanto prefieren hablar de bienestar organizacional. Hay quienes opinan que los objetivos de las empresas están más cercanos a la rentabilidad y la productividad, por lo que al enfrentarse con los intereses personales siempre se privilegiarán los primeros, y hay quienes estiman que la felicidad no se puede instrumentalizar o poner al servicio de un

objetivo económico. El profesor Dave Ulrich (2011), ha preferido hablar del sentido de trabajar, en vez de usar el término felicidad y Frederick Laloux (2016), se refiere al desarrollo personal y plenitud, evitando expresamente el término felicidad, tal como lo ha explicado en algunas de sus charlas.

Para los efectos de este texto se usa el término de bienestar o felicidad organizacional como términos análogos, para describir las acciones que las empresas implementan, apoyadas en metodologías y mediciones, para promover la salud mental, mejorar la calidad de vida y el bienestar general, de tal modo de obtener una mayor productividad en un círculo virtuoso de satisfacción y motivación de sus trabajadores.

Los Pilares de la Felicidad en el Trabajo

Entendiendo la felicidad individual como una percepción personal y subjetiva, las personas la buscan en todos los ámbitos de su vida, ya sea en el amor o la amistad, en el trabajo o en el descanso. La maestra de meditación Sharon Salzberg (2015), identifica ocho pilares para cultivar esta felicidad y promover el bienestar en el ámbito del trabajo. Además, propone la meditación como una herramienta para profundizar y hacer más duradera la experiencia de ser feliz en el trabajo. Estos pilares se traducen en las acciones individuales que las personas pueden realizar en el trabajo para mejorar su percepción de felicidad que tienen en su organización, independientemente de lo que la organización pueda hacer por ellas.

Los ocho pilares que identifica la autora (Salzberg, 2015) para encontrar la felicidad son los siguientes:

- Equilibrio: Capacidad de diferenciar entre quien se es y

cuál es el trabajo.

- Concentración: Ser capaz de enfocarse sin distracciones (Flow).
- Compasión: Estar consciente y ser empático consigo mismo y los demás.
- Resiliencia: Capacidad de recuperarse de las frustraciones o fracasos.
- Conexión: Entender que todo puede estar conectado y luego distanciarse.
- Integridad: Actuar de acuerdo con valores éticos en el trabajo.
- Importancia: Sintonizar el trabajo con las metas propias (Sentido).
- Conciencia abierta: Capacidad de ver el panorama completo y no autolimitarse.

Estos pilares dan cuenta de una intención de autocuidado que nace de la persona; y para promoverlos, propone realizar meditaciones formales, como la práctica de la meditación para la atención plena.

La atención plena o meditación para la atención plena, se puede caracterizar por un proceso bastante sencillo, según relata Chade-Meng Tan en su libro *Busca en tu interior* (2012): “El proceso comienza con la intención. Puede ser cultivar la inteligencia emocional o reducir el estrés. Cada vez que desarrollamos una intención, sutilmente estamos formando o reforzando un hábito mental. Tras crear una intención, lo siguiente que debemos hacer es seguir la respiración. Sólo hay que enfocar la atención con delicadeza en el proceso de la respiración. Nada más.” p 72. Si hay un pensamiento distractor, hay que volver la atención a la respiración, sin crítica, sin juicio, con actitud positiva. Chade-Meng Tan cuenta en su libro que el programa “Busca en tu interior” se enseña en Google, empresa de la cual se

retiró el año 2015. Entre los maestros invitados a dicho programa se ha contado con Daniel Goleman y Jon Kabat-Zinn, entre otros. Ese curso les ha permitido a muchos alumnos encontrar un nuevo sentido a sus empleos y mayor realización. Los contenidos teóricos y prácticos, dentro de los cuales lo principal es la meditación para la atención plena, fomentan la creatividad, la productividad y la felicidad de quienes han asistido. Después de dejar Google, Chade-Meng Tan se dedicó a dar charlas motivadoras.

Jon Kabat-Zinn ha sido quien introdujo la técnica de la atención plena o mindfulness en occidente, para ayudar a sobrellevar el estrés y el dolor en la enfermedad. En la actualidad, esta práctica ha sido incorporada en la vida laboral y forma parte de los recursos que puede proveer un programa de bienestar. Su trabajo en la Clínica de Reducción del Estrés fue mostrado en el documental “La curación y la mente” (“Healing and the Mind”) de Bill Moyers hecho para la televisión pública americana (PBS).

Janice Marturano, en su libro *Mindfulness en el liderazgo* (2017), establece una guía para integrar la práctica del mindfulness en la vida cotidiana y en los hábitos de liderazgo para cultivar la excelencia. La práctica de mindfulness se ha convertido en uno de los tantos caminos para que las personas puedan encontrar bienestar y felicidad, tanto en el trabajo como en su vida personal. Marturano, ha sido invitada a importantes foros internacionales a exponer sobre liderazgo consciente.

De la Felicidad al Bienestar

Seligman (2002), se aventuró a proponer una fórmula para la felicidad. Si bien, con el paso del tiempo esta propuesta podría parecer

algo banal, no lo es tanto, toda vez que ha podido caracterizar algunos componentes que pueden tener mayor o menor incidencia en ella, los cuales se pueden cultivar o fomentar.

Él planteó que las personas pueden intervenir su nivel de felicidad y para ello definió la siguiente fórmula: $F = R + C + V$, donde:

- F (es la felicidad duradera), definida como un estado de bienestar que permanece en el tiempo y que depende de muchas variables, algunas de las cuales se pueden modificar en forma positiva.
- R (son las restricciones), que representan las barreras que impiden ser feliz. Pueden ser los rasgos genéticos o lo que él llama la rueda del molino hedonista, que lleva a desear cada vez más de una misma cosa, para obtener igual o menor nivel de satisfacción. En esta rueda puede estar el deseo de acumular riqueza o la droga. Las variables R tienden a evitar que el nivel de felicidad aumente.
- C (son las circunstancias de la vida), tales como el país donde se vive, el estado civil, el nivel socio económico, entre otras. Según Seligman (2002), a pesar de lo difícil que resulta cambiar las circunstancias de vida, no se obtendría tampoco un aumento muy notorio en el nivel de felicidad. Sin embargo, existe una serie de circunstancias internas que sí se pueden modificar y llevar a los rangos superiores de felicidad, estas son las variables V.
- V (Variables internas), comprende las emociones positivas que pueden centrarse en el pasado, en el presente y en el futuro. Se puede aprender a encausar las emociones en una dirección positiva, cambiando la forma de experimentar los sentimientos del pasado, de pensar el futuro y vivenciar el presente. Con relación al pasado, se puede modificar la creencia de que éste determina el futuro, para no limitar las

posibilidades de cambiar el rumbo de la vida. Si bien el pasado no se puede cambiar, sí es posible cambiar la percepción con respecto a éste, acrecentando la gratitud por los hechos buenos del pasado y aprendiendo a perdonar las ofensas de épocas ya superadas. Cuando se piensa en el futuro, se puede aprender a encausar las emociones en una dirección positiva, cambiando la forma de pensar el futuro, aumentando la esperanza y el optimismo. En cuanto a la felicidad en el presente, el autor señala que se puede aprender a encausar las emociones en una dirección positiva, cambiando la forma de vivir el presente. Las personas que ofrecen explicaciones permanentes a los hechos positivos y transitorias o puntuales a los hechos negativos, se recuperan más fácilmente de los problemas. Además, plantea que existen tres elementos que pueden acercar a las personas a experimentar una vida plena: el primero de ellos tiene que ver con experimentar una vida placentera, rescatando el goce y el disfrute del momento presente. El segundo elemento está relacionado con el compromiso, poniendo en práctica los talentos propios. El tercer elemento tiene que ver con el sentido o significado que se le da a la vida, y consiste en aplicar las fortalezas personales para ayudar a los demás. La vida placentera tiene un componente sensorial, emocional y por ello es más efímera. Las gratificaciones que surgen del compromiso o entrega y la vida con sentido, en cambio, involucran a la persona por completo, como puede ser el disfrutar de un libro o una conversación, sumergirse en una tarea apasionante, escribir un poema o pintar un cuadro.

Las virtudes, también son un componente esencial para dar sentido a la vida y al buen vivir. En el estudio de las virtudes, el autor menciona seis que han permanecido en el tiempo y en las diferentes culturas, sabiduría y conocimiento, valor o coraje, amor y humanidad,

justicia, templanza y finalmente la trascendencia. Además, identifica fortalezas asociadas a estas virtudes, que independientemente de las capacidades de cada persona, se pueden desarrollar para lograr un crecimiento personal. Las fortalezas se refieren a aspectos tales como la curiosidad, amor por el conocimiento, el juicio e ingenio, la valentía, la perseverancia e integridad, la bondad y la inteligencia social, la humildad y el perdón, la esperanza y la gratitud, por mencionar algunas. En los ámbitos de la vida, la satisfacción en el trabajo, la vida amorosa y dar un sentido y propósito a la vida, se constituyen los factores más relevantes para una felicidad duradera. En la teoría de la auténtica felicidad, ésta es el eje que se define con la medida subjetiva de la satisfacción con la vida. Los tres aspectos para conseguirla son las emociones positivas, el compromiso o entrega y el sentido o propósito de vida.

La doctora Sonja Lyubomirsky (2008), realizó una investigación en la cual descubrió que de las variables mencionadas que influyen en la felicidad, las circunstancias influyen un 10%, las restricciones un 50% y las variables internas un 40%. Del mismo modo, desarrolló actividades para aumentar la felicidad, tales como expresar gratitud, cultivar optimismo, evitar la comparación social, preocuparse de las relaciones, aprender a perdonar, fluir más, y comprometerse con los objetivos, entre otras. En relación con la última actividad, la autora sugiere que al encontrar una actividad que sea a la vez agradable y significativa, se debe procurar no destruir la motivación intrínseca, pues se puede perder interés en las actividades más valiosas y gratificantes, si se realizan por obligación. Se ha demostrado que recompensar a las personas por aquello que ya disfrutaban puede reducir la satisfacción.

La Felicidad no es el Fin

Otro estudioso de la felicidad es el doctor Tal Ben-Shahar (2008), quien creó una cátedra sobre este tema en la Universidad de Harvard. Para él, el trabajo debería ser un lugar en el que se pudiese experimentar experiencias positivas. Equiparar trabajo y esfuerzo, con dolor y sufrimiento crea una barrera que impide ser feliz en el trabajo. Por ello, es importante deshacerse del prejuicio que asocia estos conceptos, aceptando que el esfuerzo también puede llevar a una vida plena. Él sostiene que: “la felicidad no consiste en alcanzar la cima de la montaña, sino deambular alrededor de ella. La felicidad no es el fin, es experimentar el viaje”, p.59.

En una experiencia personal, empecé a incluir el tema de la felicidad en mis cursos de liderazgo, el mismo año de la publicación del libro *La auténtica felicidad* de Martín Seligman. Desde el comienzo, prometía que al final del curso, les entregaría la fórmula de la felicidad. Esto, siempre causaba sonrisas de escepticismo, pero el tema siempre concitó el interés de todos. Aplicaba algunas pruebas simples y les describía la fórmula apoyándome con frases célebres acerca del tema. La felicidad, como plantea Frederick Lenoir en su libro *Sobre la felicidad* (2014), es un viaje filosófico que viene desde la Antigüedad, con personajes como Aristóteles, Epicuro, Montaigne o Spinoza, que se han ocupado de ella. Para ellos, la búsqueda de una vida buena y feliz es sabiduría. Ser feliz, es aprender a elegir para dar sentido a la vida, es decir es aprender a darle dirección y significado.

La Teoría del Bienestar

En el libro *La vida que florece* (2011), Martin Seligman va un paso más allá, y complementa su teoría de la auténtica felicidad descrita

anteriormente, con una teoría del bienestar. Transita desde la felicidad, a un bienestar en el cual importa la salud física y también la salud mental, psicológica y espiritual. De la felicidad, el autor dice que es unidimensional pues trata de como sentirse bien; y las decisiones se toman para maximizar ese sentimiento. La teoría de la felicidad está condicionada por el patrón de satisfacción con la vida, con medidas de percepción subjetivas y ligado en muchos casos a estados de ánimos. En cambio, la segunda es plural, pues a las emociones definidas por lo que cada persona piensa y siente, se agregan: las relaciones y los logros, conformando los cinco pilares PERMA (ver figura 4.1).

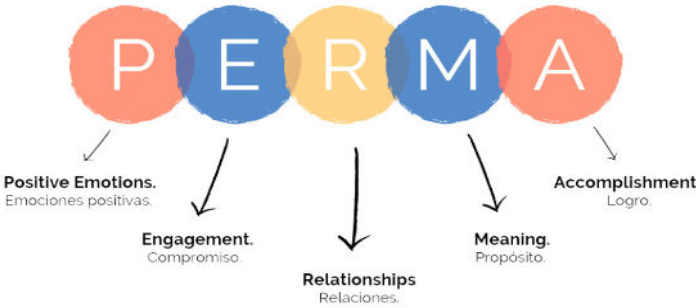


Fig. 4.1: Modelo PERMA de Martín Seligman

Fuente: <https://www.iepp.es/modelo-perma/>

De este modo, se propone una búsqueda de crecimiento personal en la propia vida y en la sociedad. El bienestar es una combinación entre sentirse bien, con compromiso y propósito (foco de la teoría de la auténtica felicidad), más tener buenas relaciones y logros.

PERMA, es el acrónimo que reúne los 5 factores principales de esta teoría:

- P: “Positive Emotions”. Son las emociones positivas. Es el elemento central de la teoría de la auténtica felicidad, que ahora constituye el primer elemento de la teoría del bienestar. Consiste en aumentar las emociones positivas, para superar a las negativas. Son las variables internas del modelo de auténtica felicidad, que ahora forman parte de esta teoría de bienestar. Las emociones positivas permiten experimentar satisfacción con la vida y poder permanecer positivos aun en circunstancias adversas. Algunos ejemplos de ellas son la gratitud, el perdón, la satisfacción, el placer, el optimismo y la esperanza.
- E: “Engagement”. Corresponde al compromiso o entrega. Es la búsqueda de aquellas actividades o competencias que nos permitan entrar en estado de flujo, o en el estado óptimo de activación. Es cuando el tiempo parece detenerse y se pierde el sentido de sí mismos, concentrándose intensamente en el presente. Al igual que las emociones positivas, el compromiso o entrega se valora de forma subjetiva.
- R: “Relationships”. Son las relaciones positivas. Según el autor, hay pocas cosas positivas que sean solitarias, los demás son la mejor respuesta para los momentos difíciles. Como seres sociales resulta natural que las relaciones con los demás sean necesarias para el bienestar. Por ello, fomentar estas relaciones puede favorecer de forma sustancial el bienestar.
- M: “Meaning and purpose”. Es el propósito y significado. Este factor se refiere a la búsqueda de sentido o pertenencia hacia algo más grande que uno mismo. Contiene la idea de que el sentido de la vida va más allá de uno mismo. De este modo, cada objetivo alcanzado tiene un significado relevante que le otorga un sentido trascendental. A diferencia de los anteriores, este elemento no solo es un estado subjetivo. Se-

gún Viktor Frankl (1946, 2008), el sentido de la vida reside en encontrar un propósito. Si existe un “por qué”, siempre se podrá encontrar un “cómo”. Si existe motivación, siempre se podrán generar los cambios necesarios para crear una realidad mejor.

- A: “Accomplishment”. Es el logro. Implica establecer metas, las cuales, una vez alcanzadas servirán para sentirse competentes fomentando la autonomía. Los logros suelen buscarse por su valor intrínseco, incluso cuando no aportan emoción positiva. Tal como lo señala la teoría de fijación de metas de Edwin Locke revisada en un capítulo anterior, las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral muy importante.

En revisiones posteriores del modelo, Seligman (2018) se ha planteado que hay personas que buscan logros porque sí, aunque no les aporte felicidad, ni relaciones positivas, ni sentido, ni Flow. Por ello, ha considerado agregar dos elementos a PERMA, la salud física y el control.

Seligman y Csikszentmihalyi (2000), han señalado que una persona que se siente feliz funciona de manera más apropiada, vive mayor cantidad de años tiene mejor salud física y rinde mejor en el trabajo. Mihaly Csikszentmihalyi, fallecido en octubre de 2021, formuló la teoría del fluir (Flow) o teoría de la experiencia óptima, que conocimos en un capítulo anterior. El Flow es un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio bienestar y disfrute. Mientras ésta dura, el tiempo pareciera no existir. Son momentos en los que se pierde la conciencia del paso del tiempo al estar inmerso en una tarea y disfrutarla intensamente.

Por su parte, Emma Seppälä (2018) ha explorado la conexión entre el bienestar y el rendimiento profesional, cuestionando la creencia de que el éxito requiere estrés y sacrificio, para proponer en su lugar

que la felicidad y el bienestar no solo mejoran la calidad de vida, sino que también incrementan el éxito y la productividad. De ahí la importancia del descanso y la recuperación, el manejar correctamente las emociones, mejorar la concentración, tener relaciones significativas y encontrar un propósito en el trabajo.

Continuando con la experiencia relatada acerca de mis cursos de liderazgo, en los cuales ofrecía la fórmula de la felicidad siguiendo las enseñanzas de Seligman, con el paso del tiempo, me empezaron a consultar acerca de la felicidad organizacional. Es sabido que las organizaciones cuando tienen problemas, entre las primeras medidas que toman está el reducir los costos de personal. En ese contexto, me parecía que hablar de felicidad en las organizaciones era impropio. Era como pedir a los trabajadores que sean felices mientras sirven a la organización, para luego, si es necesario, desvincularlos. No obstante, también a veces son los trabajadores los que deciden abandonar a las organizaciones. Incorporé estas discusiones en mis clases de liderazgo y en general descubrí que las personas preferían hablar de bienestar organizacional, en vez de felicidad organizacional. Sin embargo, el concepto ha seguido evolucionando.

La Gran Renuncia

La Gran Renuncia se refiere a un fenómeno mundial observado desde 2021, cuando un número importante de trabajadores empezó a renunciar a sus empleos de manera voluntaria. Este fenómeno ha ocurrido especialmente en países con economías desarrolladas, y ha involucrado a millones de personas que han optado por dejar sus trabajos en busca de mejores condiciones laborales, equilibrio entre vida laboral y personal, más flexibilidad, o simplemente mejorar su calidad de vida. Muchos expertos coinciden en que fue la pandemia

de 2019 la que actuó como desencadenante de esta situación, permitiendo que los trabajadores cambiaran sus prioridades y expectativas laborales. La importancia de la salud mental, el tiempo en familia, y la necesidad de un ambiente laboral más comprensivo y flexible, son aspectos que cobraron sentido a partir de esa época. También ha influido el estrés laboral y el agotamiento, jornadas de trabajo excesivas, salarios estancados y la percepción de falta de oportunidades de crecimiento, todo lo que fue configurando un ambiente propicio para la renuncia. Como consecuencia, un creciente número de empresas empezaron a crear el puesto de Jefe del Departamento de Felicidad (Oppenheimer, 2023), para tratar de frenar la deserción. La Gran Renuncia ha influido en que el tema del bienestar y la felicidad organizacional se instale en las organizaciones para producir una conversación más profunda sobre lo que significa el trabajo, la sostenibilidad de los empleos y la calidad de vida en el entorno laboral.

La Industria de la Felicidad

Al hablar de la felicidad individual, se reconoce ésta como una percepción personal y subjetiva. No obstante, investigadores de la neurociencia han realizado mediciones para localizar y comprender cómo se inscriben y resultan visibles en el cerebro diferentes niveles de felicidad. A partir de ello, al volverse algo medible, visible y mejorable, la felicidad empieza a cobrar un interés para la economía. Numerosos libros sobre felicidad, planes de estudio para formación en los colegios, la meditación como herramienta para lograr felicidad y la incorporación de gerencias de felicidad en algunas empresas, hace que ésta se convierta en una industria. La economía de la felicidad busca describir aquellas formas de vida, tipos de empleo y formas de consumo que generan mayor bienestar mental. Si la

felicidad se puede construir, entonces, empieza a existir el riesgo de que la ciencia culpe a los individuos por su infelicidad, sin considerar el contexto en el que se sitúa. Las tecnologías que rastrean estados de ánimo, los algoritmos que analizan sentimientos y las técnicas de meditación antiestrés se pueden poner al servicio de intereses políticos y económicos.

Las empresas dependen cada vez más del compromiso psicológico y emocional, con el trabajo, la salud y el bienestar personal. Las renuncias a ese compromiso, a veces expresadas como depresión o enfermedades, no solo comprometen el sufrimiento de la persona, sino también puede tener consecuencias económicas para las organizaciones. La tecnología a su vez permite conocer o manipular sentimientos, como ha ocurrido, como ejemplo, con noticias propagadas en redes sociales solo con el propósito de crear ciertos estados de ánimos deseados por los dueños de esas redes (Davies, W. 2015).

Esta mirada escéptica de la felicidad convive con todo el desarrollo que ha existido en el estudio de la felicidad, del bienestar en el trabajo y del bienestar organizacional. Es conveniente tenerla presente, al momento de construir programas de bienestar y felicidad organizacional, para que estos tengan siempre presente la concepción ética del ser humano que contempla la convicción de que la felicidad es un fin ético en sí misma, más que un medio para conseguir resultados.

Resumen

La pregunta por la felicidad permanecerá en el tiempo y seguirá acompañándonos por siempre. Los pensamientos de Aristóteles o Spinoza, los estudios de Martín Seligman y de otros investigadores,

han permitido tener una mejor conceptualización de ella, y por tanto ir descubriendo algunos componentes que son importantes para trabajar en el desarrollo personal, al menos en el contexto de la sociedad actual, tales como son el perdón, la gratitud, la vida con sentido, el óptimo y la esperanza, entre otros. Por su parte, las empresas han entendido que, para evitar la deserción de sus talentos, deben ampliar su mirada en torno a este tema. Los modelos de bienestar, tales como, PERMA, HERO y el de Felicidad Organizacional, han contribuido a la creación de estrategias que vinculan los propósitos organizacionales con el bienestar de los colaboradores. Del mismo modo, es conveniente explorar aquellos modelos que tienen una mirada integral de las organizaciones y ponen énfasis en la salud y la seguridad, el respeto por el medio ambiente, la responsabilidad social y la sustentabilidad, aspectos sin los cuales no puede existir un verdadero bienestar organizacional.

Las personas que trabajan en organizaciones saludables reciben la influencia de las emociones positivas que se producen y de las acciones positivas que se realizan. En una empresa donde se valora a las personas, se producen comportamientos éticos, de compromiso emocional y cooperación con los demás, en un entorno laboral comprometido con el respeto. Todo esto puede derivar en consecuencias favorables para las personas y para la organización.

Capítulo 5: Mediciones del Bienestar

¿Con quién debo temer el medir mi fuerza?

Ludwig van Beethoven

Uno de los grandes desafíos de las organizaciones es lograr conciliar el éxito económico con el bienestar de sus colaboradores. En este contexto, se ha ido transitando desde un modelo que pone énfasis en la productividad, con estilos de comunicación muy jerarquizados hacia otro dónde el foco está en las personas, con una comunicación más horizontal. Las empresas ya no sólo buscan la productividad de sus trabajadores, sino que también buscan tener una buena relación con ellos, dando lugar a culturas organizacionales que permiten conciliar los intereses de las personas con el de las organizaciones. No basta con atraer y retener al talento, también hay que inspirarlo y mantenerlo. Por ello, el bienestar organizacional ha cobrado gran relevancia. No obstante, las organizaciones necesitan medir el impacto de sus acciones, y entonces, el medir los resultados de las acciones relativas al bienestar se hace también necesario. En este proceso, es crucial tener una cultura de mejora continua, con mediciones, indicadores y modelos que en forma sistemática permitan evaluar y alinear al bienestar con los planes y las estrategias organizacionales.

El Significado de Medir

Medir significa comparar una cantidad con otra, y también puede significar, comprobar si las acciones que se realizan permiten influir en los objetivos que se quieren conseguir. Medir, es una oportunidad para mejorar. Tal como lo dijo el matemático y físico William Thom-

son Kelvin, “lo que no se mide, no se puede mejorar”.

Como ejemplo: Una organización con un índice de rotación del 5%, medido como porcentaje de personas que abandonan la organización, permite establecer comparaciones con otras empresas similares o con indicadores históricos de la misma empresa, para estudiar y corregir las causas que lo están provocando.

Las mediciones permiten obtener retroalimentación acerca de los objetivos, implementar cambios que permitan acercarse a éstos y analizar desempeños para obtener mejores resultados.

Por ejemplo: En la medición de clima laboral, la frase “recibo un buen trato” obtuvo un 40% de aprobación, comparado con el 85% que obtuvieron las mejores empresas de la muestra. Este indicador entrega información para que la organización pueda realizar acciones para mejorar la percepción de mal trato existente.

En la evolución que han tenido las organizaciones, un aspecto relevante ha sido la introducción de los sistemas de gestión de calidad, que han permitido mejorar las estrategias para entregar mejores productos y servicios. Estos sistemas han evolucionado desde la inspección de calidad, pasando por el control estadístico de procesos, para avanzar al involucramiento de toda la organización y llegar a una gestión estratégica integral, con la aparición de los modelos de excelencia. En esta evolución las mediciones han sido un elemento central del desarrollo. Se puede medir la satisfacción del cliente y de los colaboradores, se puede medir la eficiencia de los procesos y los resultados, no solo financieros y económicos, sino también aquellos que impactan en las personas, los clientes y en la sociedad. Se puede medir el desarrollo de las personas que construyen valor, se puede medir la productividad que genera valor, se puede medir la sostenibilidad que crea valor y también los riesgos y amenazas que pueden destruir valor.

Como ejemplo: Una política de calidad de una gerencia de Personas asume el compromiso de entregar servicios de calidad que aseguren el cumplimiento de los requisitos, legislación y reglamentación vigente y que permitan aumentar la satisfacción de los trabajadores. Para que esta política tenga sentido, se deberá traducir en servicios concretos con indicadores de cumplimiento para los compromisos señalados.

Generar una cultura de medición, permite hacer seguimiento a los planes de acción, comparar resultados con los planes, generar cambios y mejoras, y promover la autogestión. Desarrollar competencias de medición permite agregar valor a una empresa.

Los objetivos de las mediciones son, ayudar a los planes para que obtengan resultados comprobables, identificar oportunidades de mejora, corregir desviaciones, tomar decisiones y ordenar prioridades.

Tipos de Mediciones

Las mediciones se pueden calificar según su tipo. Puede haber mediciones subjetivas u objetivas. A las mediciones subjetivas también se les llama calificaciones, y se obtienen, por ejemplo, a través de encuestas. Una encuesta de clima laboral mide percepciones, permitiendo conocer lo que piensan los trabajadores acerca de algunos temas de interés común para ellos y de la organización en la que trabajan.

Un ejemplo: El cuestionario de emociones Fordyce Happiness Measures (Fordyce, 1977) entre sus varias preguntas, una de ellas evalúa: ¿cuán feliz suele sentirse una persona? Las respuestas van puntuadas de 0 a 10, según se sienta sumamente infeliz (0) a sumamente feliz (10), de acuerdo con la apreciación subjetiva de quien responde.

Las mediciones objetivas dependen del objeto a medir. Estas pueden ser directas, como por ejemplo medir la luminosidad, temperatura o ruido de un recinto, o pueden ser indirectas, cuando se miden sobre otra medición estandarizada.

Como ejemplo: Para evaluar si una nueva medida de prevención de riesgos afecta la cantidad de accidentes del trabajo, se aplica la medida de prevención y se compara la cantidad de accidentes ocurridos antes y después de la adopción de la medida. Es decir, indirectamente se obtiene un valor de la medida de prevención.

Otro tipo de clasificación son las mediciones reproducibles y no reproducibles. Se llaman reproducibles aquellas mediciones que se pueden realizar varias veces por diferentes investigadores y obtener siempre los mismos resultados. Estas generalmente se refieren a mediciones sobre objetos o a situaciones estándares. En cambio, las no reproducibles, son aquellas mediciones que cada vez arrojan resultados diferentes, por lo que se acepta el valor más representativo, o promedio.

Un ejemplo: Para medir cuanto demora un proceso de contratación tipo en una cierta organización, habrá que recurrir a la medición de varios procesos y calcular el promedio de aquellos que tengan condiciones similares.

También se puede reconocer un tipo de mediciones, según el cumplimiento de requisitos, como son las Normas ISO (un estándar con reconocimiento internacional creado con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria). Estas buscan medir el cumplimiento por parte de las organizaciones de ciertos requisitos (llamados: deberes) y ciertas recomendaciones (llamados: debería) que han sido definidas previamente de acuerdo con un estándar.

Por ejemplo: La Norma ISO 26000 establece que una organización debe tener prácticas justas de contratación, lo cual puede ser verificable por un auditor de la norma y la organización debe mostrar registros que acrediten su cumplimiento.

Las mediciones científicas, son aquellas que han intentado objetivar aspectos que tienen componentes subjetivas, como es el bienestar y la felicidad. Para estas mediciones se han desarrollado metodologías rigurosas, utilizando experimentos, observaciones y encuestas aplicadas a través del tiempo.

La validez de una medición dependerá de la confiabilidad de los datos, de su precisión, oportunidad, pertinencia y de los procedimientos requeridos para su análisis.

Escalante (2019) señala que los instrumentos de medición del bienestar organizacional deben incluir variables individuales y también relacionales. Además, deben tener una buena consistencia interna y sensibilidad a los cambios en la organización. Es así, que distingue tres categorías de mediciones de bienestar organizacional:

- Las medidas de evaluación: Mide como las personas evalúan su vida en las organizaciones. Sirve para correlacionar aspectos organizacionales con eventos importantes para las personas. (Por ejemplo, medir: Satisfacción con el trabajo, en escala de 0 a 10)
- Las medidas de experiencia: Se asocian con la interpretación que las personas hacen de lo que significa el bienestar organizacional. (Por ejemplo, preguntar: ¿Qué tan feliz te sentiste ayer?, en una escala de 0 a 10)
- Las medidas eudemónicas (o de felicidad): Se miden a partir de una lista objetiva con significados definidos externamente. (Por ejemplo, preguntar: ¿Valen la pena las cosas que hacen en la organización?)

Las mediciones desempeñan un papel crucial en el mejoramiento continuo al permitir que las organizaciones identifiquen oportunidades de optimización y realicen cambios progresivos. Este enfoque, fundamentado en el ciclo de mejoramiento continuo, difundido por Edwards Deming en la década de 1950, se ha convertido en una herramienta valiosa que se aplica en diversos ámbitos, incluidos aquellos enfocados en el bienestar organizacional, tal como lo veremos más adelante. Con la integración de tecnología avanzada, las mediciones se hacen más sofisticadas, precisas y en tiempo real, facilitando un análisis más detallado y eficiente de los procesos. Esto permite a las organizaciones no solo implementar mejoras más informadas, sino también adaptarse de manera ágil a las necesidades cambiantes y fomentar un entorno de trabajo más saludable y sostenible.

Los Indicadores

Los indicadores son datos que dan cuenta de las características o intensidad de un hecho, para analizar su evolución. Éstos son fundamentales en los procesos de medición y permiten observar en forma fácil y explícita lo que se quiere mostrar.

Como ejemplo: Un indicador de capacitación puede ser el porcentaje de horas de capacitación sobre las horas trabajadas mensualmente, y se puede utilizar para comparar con un estándar de la industria o con su evolución histórica dentro de la organización.

El propósito de los indicadores es contar con información relevante para la planificación, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, para cuantificar cambios y hacer seguimientos. Un indicador permite establecer comparaciones entre procesos similares, crear estándares y se pueden utilizar para priorizar la asignación de recursos

o para determinar la continuidad de un programa.

Los indicadores pueden ser cualitativos (por ejemplo, estar de acuerdo con una opinión) o cuantitativos (por ejemplo, un indicador como el señalado en figura 5.1, en la cual se muestra la evolución del porcentaje de ausentismo en el tiempo), también pueden ser de impacto (por ejemplo, el índice de desempleo), de resultados (por ejemplo, el número de personal contratado como porcentaje del total), de producto (por ejemplo, el número de reclamos en un período de tiempo), de procesos (por ejemplo, el tiempo de espera promedio para obtener un servicio) o de gestión (por ejemplo, el porcentaje de participación en evaluación de desempeño).

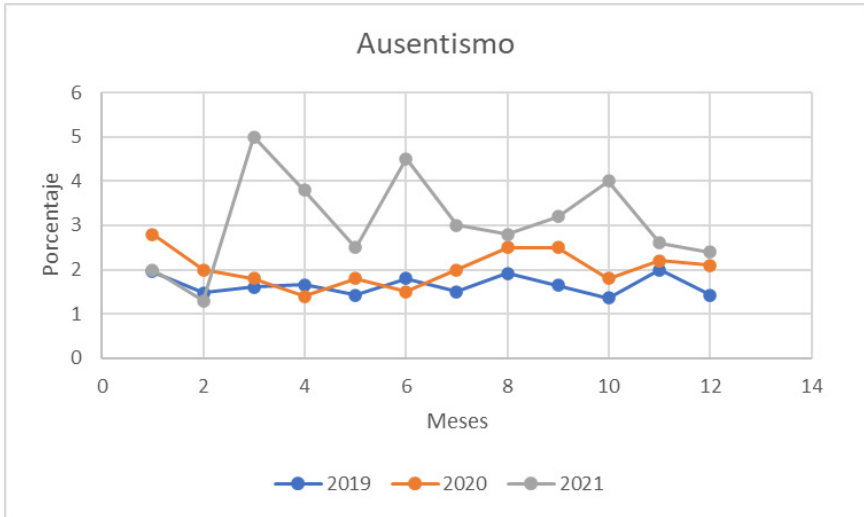


Fig. 5.1: Indicador de ausentismo medido durante tres años en una empresa

En este contexto, existen dos herramientas utilizadas para medir el desempeño y gestionar objetivos en una organización, los indicadores KPI (Key Performance Indicators) y los OKR (Objectives and Key Results). Los KPI son indicadores específicos y estratégicos

que se utilizan para evaluar el éxito de una actividad en relación con un objetivo clave, midiendo el progreso y ayudando a identificar áreas de mejora. Por otro lado, los OKR combinan objetivos claros y medibles con resultados clave que permiten evaluar el avance hacia esos objetivos. Mientras los KPI se centran en el seguimiento del rendimiento, los OKR se enfocan en alinear equipos y esfuerzos hacia metas ambiciosas.

Si se va a diseñar un programa de bienestar, será necesario planificar su instauración, ponerlo en marcha, y cuando esté funcionando, será importante verificar que se estén obteniendo los resultados esperados a través de mediciones e indicadores adecuados. También será conveniente hacer seguimientos en el tiempo, que permita realizar modificaciones y mejoras. En cada etapa se pueden utilizar mediciones e indicadores que apoyen el proceso. La siguiente metodología, permite visualizar como se puede llevar a cabo este ciclo.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo

El ciclo PHVA (PDCA en inglés) o también conocido como ciclo Deming, llamado así en Japón como homenaje a Edward Deming, uno de los principales difusores del concepto de calidad total, es una metodología sencilla que se utiliza para el análisis, seguimiento y mejora continua de los procesos y sistemas en las organizaciones y consta de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), como se muestra en figura 5.2. Su aplicación en forma cíclica asegura el progreso continuo. (James, 2006)



Fig. 5.2: Ciclo PHVA o Deming

Esta metodología es muy útil para implementar procesos en una organización y puede servir en la implementación de programas de bienestar, en los cuales se pueden establecer mediciones e indicadores que permitan evaluar cada etapa y mejorar su desempeño.

- **Planificar:** La etapa de planificación consiste en estudiar la situación actual, identificar los problemas, revisar las teorías sobre las causas y analizar las formas posibles a través de las que se pueden resolver, declarando los objetivos para poder obtener ciertos resultados. En esta etapa se describen los procesos existentes o por desarrollar, se detallan los objetivos y expectativas, se definen los indicadores, se recopilan datos históricos, se desarrollan soluciones factibles y los planes de acción.

Ejemplo: para lograr el propósito de mejorar el clima laboral, en esta etapa se definen los aspectos que se desea observar, medir y mejorar,

se detallan las etapas que contendrá el estudio, el universo de aplicación y el instrumento de medición y sus indicadores de éxito.

- Hacer: En la etapa de realización, se implementa el plan y se ejecutan los procesos definidos previamente y se realizan las mediciones.

Ejemplo: para el proceso de evaluación de clima laboral, en esta etapa corresponde sensibilizar a los trabajadores, aplicar el instrumento de medición con las características definidas en el plan, recopilar los datos y registrar los resultados.

- Verificar: En la etapa de verificación, se realiza el seguimiento y se analizan las mediciones para comparar los resultados con los objetivos en base a indicadores definidos. Se registra el aprendizaje y se determinan las medidas que permitirán seguir mejorando los procesos.

Ejemplo: en la evaluación del clima laboral, esta etapa corresponde a la observación de los resultados del proceso y de las mediciones, la revisión de la información obtenida y de sus indicadores para compararla con la información histórica, de tal modo de revisar si los procesos implementados dieron los resultados esperados.

- Actuar: en esta etapa, se toman decisiones sobre la diferencia entre los resultados y los objetivos y se prepara para aplicar los cambios que permitan eliminar las desviaciones, o se realizan acciones que permitan mejorar continuamente los resultados.

Ejemplo: Una mala evaluación en algún criterio de clima laboral puede significar que se deban planificar algunas intervenciones por medio de talleres o capacitaciones, o tal vez, tomar algunas decisiones de mejoras en infraestructura o modificaciones ergonómicas, entre otras.

Posteriormente, este ciclo lleva otra vez a la etapa de Planear para repetir el proceso con la incorporación de las oportunidades de mejoramiento detectadas.

El ciclo Deming se enfoca tanto hacia el mejoramiento continuo a corto plazo como hacia el aprendizaje organizacional de largo plazo. En el ámbito del bienestar organizacional, este ciclo permite incorporar el enfoque de mejoramiento continuo de los sistemas de gestión de calidad en el alineamiento de los programas y acciones de bienestar con las estrategias organizacionales. La importancia de este método, más que su orientación a la solución de problemas es su utilización en forma sistemática para un mejoramiento continuo. Edward Deming decía que, como parte de los principios de calidad, las empresas debían adoptar una filosofía de cooperación, donde todas las partes se vieran beneficiadas y que esta fuera compartida por empleados, clientes y proveedores.

Un aspecto importante para tener en consideración al escoger una medición es que lo que se mide tenga una incidencia en lo que se hace, puesto que, si las mediciones son defectuosas, entonces las decisiones o consecuencias pueden ser inadecuadas. Un ejemplo de esto lo hace notar el informe Stiglitz-Sen-Fitoussi (2008) señalando que la elección entre aumentar el PIB y proteger el medio ambiente puede ser una falsa elección, pues si la degradación del medio ambiente se incluye correctamente en las mediciones del desarrollo económico, ésta debería ser un factor para considerar en el resultado.

La Metodología SMART

Una planificación adecuada debe contemplar el mayor número de aspectos que impacten en los resultados esperados, para que las me-

diciones y sus interpretaciones a través de indicadores, no conduzcan a decisiones inapropiadas. Los indicadores bien definidos son una referencia que permiten evaluar los resultados.

En la construcción de indicadores dentro del ciclo Deming, se puede utilizar la metodología SMART, creada para determinar metas y objetivos. La sigla, fue tomada del inglés y significa:

- S: Specific. Indicadores que sean específicos, claros y que estén alineados con los objetivos que se persiguen.
- M: Measurable. Indicadores que sean obtenidos desde mediciones confiables.
- A: Achievable. indicadores que sean alcanzables y gestionables.
- R: Relevant. Indicadores que sean relevantes para lo que se quiere conseguir.
- T: Timely. Indicadores que sean oportunos en la entrega de información.

Ibáñez (2021), propone cinco pasos para la creación de objetivos SMART en el diseño de una estrategia de felicidad, crear los objetivos siguiendo las indicaciones de la sigla, tener claro el público objetivo, traducir el plan en acciones concretas, asignar las responsabilidades y establecer cronogramas. Todo lo anterior acompañado de un plan de comunicaciones de tal modo de comprometer a toda la organización.

Un ejemplo de esta metodología se puede apreciar en el cálculo de la tasa de días perdidos por accidentes laborales o enfermedades profesionales. Este es un indicador que permite conocer cuántos días se ausentan los trabajadores a causa de los accidentes y enfermedades laborales. Permite detectar focos de acción para disminuir el ausentismo por esta causa. Su fórmula es:

- Tasa días perdidos= $(\Sigma \text{ días perdidos en licencias médicas por accidentes laborales o enfermedades profesionales en el periodo}) / (\Sigma \text{ días laborales} * \Sigma \text{ trabajadores}) * 100$

El indicador es específico, se mide objetivamente, es gestionable, relevante y entrega información del período. Su gestión permite mejorar la presencia y el bienestar de la organización.

Midiendo el Bienestar y la Felicidad

A partir de lo visto, las preguntas que surgen son, ¿cómo medir la felicidad y el bienestar?, ¿cómo mostrar a la dirección que las acciones que se están desarrollando y los programas de bienestar que se implementan, pueden lograr los resultados esperados?, ¿cómo mejorar las acciones? Encontrar mediciones e indicadores que permitan vincular el propósito organizacional con el propósito de las personas, es un desafío para los gerentes de personas y de bienestar o felicidad, quienes deben convencer a los gerentes generales de los beneficios que puede tener en una empresa implementar acciones asociadas al bienestar de las personas.

Mediciones de Bienestar en el Mundo

El informe “LinkedIn Global Talent Trends” (2022), señala que “las empresas de todo el mundo están descubriendo que su bienestar está estrechamente relacionado con el de sus empleados, tanto en el plano mental, físico y emocional como en el económico”.

Un factor clave para el bienestar es la flexibilidad laboral y en par-

ticular el teletrabajo que ha pasado a ser parte de una nueva normalidad. Es así como, según este informe, hay un 147% más anuncios que mencionan la palabra bienestar desde 2019 y un 73% más de publicaciones de empresas que hablan sobre bienestar en comparación con el 2019. Por su parte, un alto porcentaje de la generación Z y Millennials buscan trabajos dentro de culturas centradas en la salud mental y el bienestar. En la actualidad, las empresas priorizan el tiempo libre y adoptan nuevas estrategias para que los colaboradores puedan desconectarse y recargar sus energías. Entre las ideas propuestas en el informe para mejorar el bienestar, se destacan:

- Ofrecer más tiempo a los trabajadores, disminuyendo reuniones y dejando tiempo libre para asuntos personales. Este beneficio se debe estructurar de tal modo que el menor tiempo trabajado sea compensado con mayor productividad.
- Cerrar durante algunos días, para que todo el personal se pueda desconectar. Los cierres pueden producir algunos ahorros que deben compensar las ausencias.
- Contemplar la idea de una semana laboral de cuatro días. Esta medida puede implicar ahorros o eficiencias en los procesos.

El llamado del informe es a escuchar más a los colaboradores y a generar cambios que propicien el bienestar, acciones que además tienen repercusiones en los resultados de las organizaciones.

La vida sana, comprende la salud física, mental y psicológica y son aspectos que las empresas están considerando en sus propuestas de valor hacia sus trabajadores. Se vuelve, entonces muy importante, el poder medir el impacto de estas propuestas en el desempeño organizacional y en su sustentabilidad.

Entre las mediciones científicas que se realizan a nivel mundial, se puede destacar el “Reporte Mundial de Felicidad” elaborado por la Organización de Naciones Unidas (ONU). El informe se basa en

cuestionarios donde se pregunta acerca de la felicidad personal cruzados con datos del Producto Interno Bruto de los países.

En mediciones a nivel de países, se puede señalar el caso de Bután que incorporó como objetivo el mejorar la Felicidad Interna Bruta (FIB) relegando así la medición del Producto Interno Bruto (PIB). En este caso, los pilares para desarrollar un indicador o medida de felicidad fueron, el desarrollo socio económico sostenible y equitativo, la promoción de la cultura, la conservación del medio ambiente y tener un buen gobierno. El indicador de Bután especifica que existen personas felices y otras personas que aún no han alcanzado la felicidad.

En otra iniciativa, la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social, que nació en 2008 por encargo del presidente de la República Francesa, desarrolló la idea de que existen medidas diferentes al PIB que pueden ser más apropiadas para evaluar el desarrollo y el progreso social de un país. Este documento, conocido como el informe Stiglitz-Sen-Fitoussi (2008), ha permitido evaluar el desarrollo económico y progreso social a partir de tres enfoques: bienestar material, calidad de vida y sostenibilidad. Para las mediciones de bienestar y calidad vida se han considerado las dimensiones de: condiciones de vida material (ingreso, consumo y riqueza), la salud, la educación, actividades personales y de trabajo, participación en la vida política y la gobernanza, lazos y relaciones sociales, el medio ambiente, y la seguridad, tanto económica como física. En este caso, los indicadores objetivos de las distintas dimensiones del bienestar han sido complementados con mediciones subjetivas de calidad de vida, realizadas a través de encuestas en las que se pregunta a las personas sobre la valoración que hacen de sus vidas, sus experiencias y prioridades.

La OCDE ha desarrollado una iniciativa similar, llamada “Iniciativa para una vida mejor” que consta de dos elementos: un informe con

indicadores internacionales comparables acerca de bienestar, llamado “¿Cómo va la vida?” y el “Índice para una Vida Mejor”, una herramienta en línea que promueve por medio de un sitio WEB a que la población mida el bienestar según lo que considere más importante, permitiendo a todas las personas que puedan participar en el debate sobre el progreso de la sociedad.

Otra iniciativa es la de Numbeo, una de las bases de datos colaborativa más grande del mundo, con información acerca de las condiciones de vida de muchos países. En ella se puede encontrar, un indicador de calidad de vida por país considerando el poder adquisitivo, la seguridad, la sanidad, el costo de vida, la relación precio ingreso para propiedades, el tiempo de desplazamiento en tráfico, la contaminación y el clima. (Fuente: <https://es.numbeo.com/calidad-de-vida/>)

Mediciones de Bienestar en Chile

Anualmente la Fundación Chile Unido realiza estudios de buenas prácticas laborales en las organizaciones. En la versión 2021 del estudio “Buenas prácticas para la salud mental”, convocó a 176 organizaciones privadas y públicas, de diversos tamaños, obteniendo las siguientes conclusiones:

- La Salud Mental de las personas fue una prioridad dentro de las organizaciones y lo seguirá siendo en el futuro.
- Para obtener impactos positivos una estrategia de Salud Mental debe combinar, un presupuesto y la priorización de este ítem en el área de RR.HH.
- Lograr la satisfacción de los colaboradores con las ayudas entregadas para cuidar su Salud Mental, se asocia de manera positiva con

un buen clima laboral y adecuados niveles de compromiso con la organización.

- Las preocupaciones de los colaboradores y de los equipos de Recursos Humanos se han modificado con el tiempo, pero la Salud Mental sigue siendo la más importante.

- Las organizaciones se han movilizadas para desplegar una amplia y diversificada gama de Buenas Prácticas Laborales para contribuir a la Salud Mental y Bienestar de sus colaboradores.

Las organizaciones, además de usar la información disponible de estas mediciones y estudios realizados, ya sea a nivel mundial, por país o grupos afines, usualmente deben realizar sus propias mediciones aplicando los instrumentos disponibles para poder vincularlos con sus realidades particulares.

Para poder vincular los resultados en el bienestar de los trabajadores con los objetivos de la organización, es conveniente conocer algunos modelos que tienen como propósito gestionar la calidad, la responsabilidad social y la excelencia de las organizaciones, de tal modo de buscar formas de alinear los intereses organizacionales y personales.

El Retorno Sobre la Inversión en Bienestar

La necesidad de contar con mediciones en materias de bienestar, que permitan conocer el retorno sobre la inversión ha ido creciendo gradualmente con los años. En el pasado, se pensaba que estas áreas prestaban una serie de servicios que por ser intangibles no se podían cuantificar. Sin embargo, por esa razón muchas veces los proyectos asociados a bienestar eran postergados, al no poder demostrarse ante la dirección que estos podían ser rentables para la organización.

Es por esto, que instaurar una metodología para calcular el retorno sobre la inversión (ROI) se hace importante y necesario. Las empresas, se rigen en términos de rentabilidad y beneficios, por lo que medir el retorno sobre la inversión ROI ayuda a justificar las estrategias asociadas a la gestión de personas. Para que un proceso de estas características se pueda implementar en una organización, debe ser simple, fácil de implementar y debe utilizar métodos y técnicas que sean creíbles, con prácticas acordes a la cultura organizacional. En la actualidad las áreas de gestión de personas tienen la capacidad para poder medir, analizar y justificar sus estrategias y acciones mediante la utilización de datos que vinculen éstas con las estrategias corporativas. Se ha demostrado que invertir en las personas tiene ROI, por lo que invertir en el bienestar de las personas también incide en este indicador.

Retorno Sobre la Inversión y la Emoción

Manu Romero (2021), señala que además del ROI las personas pueden generar un ROE, o sea una rentabilidad de la emoción, emulando al cambio que hizo Bután desde medir el PIB a medir el FIB, es decir de producto a felicidad. El autor señala que empresas con empleados felices tienen mejores resultados, por lo que invertir en el bienestar, mejora el ROE y el ROI. De este modo se puede generar un círculo virtuoso de empleados felices, que producen clientes felices y empresas rentables, las cuales a su vez pueden invertir en el bienestar de sus trabajadores, para mejorar continuamente este círculo.

Algunos de los resultados que muestran los estudios recopilados por Romero (2021), señalan que: los empleados felices en su puesto de trabajo son un 12% más productivos (Estudio Happiness and Productivity, Universidad de Warwick), que las personas felices son un

86% más creativas (Universidad de Berkeley) y que el costo de la rotación es de 6 a 9 meses el salario de un empleado. (Society for Human Resource Management)

Las medidas de ROI se pueden realizar sobre rotación de personal, ausentismo, productos defectuosos, fallas en procesos, no conformidades, problemas de seguridad, accidentes de trabajo, ventas, satisfacción de clientes, productividad, compromiso y muchos otros factores que puedan incidir en los resultados organizacionales.

El ROI (%) se puede definir como el total de beneficios netos que produce un programa de bienestar dividido por los costos necesarios para realizar ese programa.

Ejemplo: si una empresa realiza un programa para reducir la rotación de personal y se observan beneficios de MM\$20 debido a la disminución de renuncias en el período después de tomada la medida, y los costos para implementarla fueron de MM\$5, entonces el ROI (%) es de $((20-5) / 5) \times 100 = 300\%$. Es decir, por cada peso invertido hay un retorno de 3 pesos como beneficio neto, después de cubiertos los costos.

La dificultad de este método radica en encontrar los beneficios que sean cuantificables, creíbles y de impacto reconocido por la organización. Sin embargo, una vez que la organización adopta la disciplina en forma sistemática, se pueden obtener los beneficios de su utilización.

Entre los beneficios del ROI, se puede mencionar su contribución a la selección de los programas y a dar prioridad a los más rentables. Del mismo modo, sirve para visibilizar los programas ante la dirección.

Cómo Calcular el ROI

Para calcular el ROI de un programa de bienestar se pueden seguir los siguientes pasos:

1.- Recolectar datos: El primer paso es describir el problema o la situación. La recolección de datos será lo más importante a lo largo del proceso, y para ello, es necesario tener claro el propósito, el tiempo de evaluación del programa que se considera adecuado y los instrumentos de medición. Se pueden realizar mediciones mediante encuestas a diferentes grupos, por observaciones de los resultados obtenidos de las medidas de clima laboral, por focus group, por revisión de evaluaciones de desempeño, etc. El programa puede ser evaluado antes de ser aplicado para medir las expectativas de sus beneficios, o en forma posterior para analizar su continuidad.

2.- Aislar los efectos del programa. En esta etapa es esencial aislar los factores que se cree puedan tener más efecto en los resultados, para buscar medidas sobre ellos. Por ejemplo, establecer grupos de control, usar modelos de predicción, usar información de expertos, opiniones de clientes, etc.

3.- Convertir los datos en valor monetario. Es necesario analizar la información. Para calcular el ROI de un programa se puede buscar en los costos de calidad (por ausencia de ella), en la información histórica de ausentismo, de accidentes, tiempo perdido por demoras, juicios laborales, u otros. Además, se pueden usar estudios externos o información de estudios validados, etc. Detrás de un costo, una debilidad o una pérdida, se puede ocultar un beneficio o una oportunidad.

4.- Identificar los beneficios intangibles. Muchos beneficios de un programa de bienestar serán intangibles, como por ejemplo la satisfacción, el compromiso, el servicio al cliente, la reducción de con-

flictos. Estos, se pueden medir en forma indirecta mediante otros beneficios cuantificables. En estos casos hay que buscar la mejor forma de establecer un vínculo con los resultados económicos sin caer en estrategias que hagan perder credibilidad.

5.- Tabular los costos del programa. Los costos provienen del diseño e implementación del programa, tales como los estudios que se deban realizar, asesorías, iniciativas por desarrollar, etc. Por ejemplo, un programa podría contemplar el aumento de salarios para evitar inequidad de género, cuya esperanza de beneficios, está en disminuir la rotación por género y disminuir costos de reemplazo y pérdida de capital humano.

6.- Calcular el ROI. El cálculo del ROI es una buena herramienta para medir el impacto que tienen los programas de bienestar y se puede implementar siguiendo los pasos descritos. Este indicador permitirá tener mejor información para tomar decisiones, para escoger las mejores opciones, para valorar ventajas y desventajas de las soluciones y, finalmente conciliar el éxito económico con el bienestar de sus colaboradores.

Jenn Lim (2022), incorpora el concepto de doble ROI, para referirse a las mediciones de “lo que importa a todos, no solo a unos pocos” p.50. La autora, sostiene que las empresas pueden desempeñar un papel importante en el cambio social, midiendo más allá de las métricas financieras tradicionales, priorizando a las personas de forma holística para crear organizaciones más sostenibles y rentables.

Resumen

Cuando las empresas crean o analizan sus planes estratégicos, recurren a información de sus ventas, las cuotas de mercado, los cambios tecnológicos y sus impactos, la eficiencia de los procesos y los resultados financieros. Cuando se aborda el tema del bienestar de los trabajadores, los datos cambian y se transforman en conceptos e ideas, ya sea acerca de la felicidad, la calidad de vida, satisfacción o motivación. En este contexto, adoptar un lenguaje que incluya mediciones, indicadores, modelos de gestión, cuadros de mando y mediciones ROI para bienestar, puede ayudar a establecer un vínculo entre estos dos mundos, el de los resultados organizacionales y el de las personas. La incidencia del bienestar y la felicidad en los resultados organizacionales observada desde la medición y la comparación puede ayudar a que los integrantes de la empresa entiendan y valoren sus aportes a los planes estratégicos. Sin embargo, las mediciones también deberían considerar aspectos relevantes para las personas, no sólo para el negocio. De este modo, se puede generar un círculo virtuoso, donde el bienestar de las personas incide en los resultados organizacionales, y estos a su vez, inciden en el bienestar de las personas.

Capítulo 6: Gestionar para la excelencia

“Un mal sistema vencerá siempre a una buena persona”

Edwards Deming

Los modelos de excelencia han surgido como parte de la evolución de los sistemas de gestión de calidad, y persiguen, como lo dice su nombre, la excelencia empresarial. Ese concepto ha derivado hacia una aspiración de ser sobresalientes y cumplir o superar las expectativas de las partes interesadas, poniendo en valor la capacidad transformadora de la organización.

A diferencia de las normas internacionales, estos no son normativos y en ellos no existen las auditorías, sino más bien las verificaciones. Estos modelos se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa, tienen un enfoque global equivalente a la gestión de calidad total, se conectan con la estrategia y se aplican a todas las partes de la organización, siendo su fundamento la mejora continua y la autoevaluación.

Los modelos permiten tomar conciencia sobre los puntos fuertes de la organización, y para relevar los criterios que presentan dificultades, porque nadie había pensado en ellos, o porque no se han obtenido un buen desempeño en ellos. Los modelos de excelencia pueden servir para detectar brechas, mejorar la estrategia, optimizar procesos y alinear a la organización. Por lo mismo, pueden permitir incorporar aspectos de bienestar y felicidad organizacional que deban desarrollarse dentro de una organización y que puedan impactar en sus resultados.

Las normas y los modelos de excelencia son marcos de referencia utilizados por las organizaciones para mejorar su desempeño y calidad, pero tienen enfoques, objetivos y características diferentes. Las

normas definen requisitos específicos y métodos de gestión que las organizaciones deben seguir para asegurar que se cumplan con estándares internacionales. A continuación, revisaremos algunos modelos y normas que contienen elementos que pueden ser relevantes para comprender como un programa de bienestar se puede insertar en la organización.

El Modelo EFQM

Entre los modelos de Excelencia más relevantes, se pueden mencionar el Modelo Edwards Deming (1951), el Modelo Malcolm Baldrige (1987), el Modelo Europeo EFQM (1988) y el Modelo Iberoamericano (1999). El modelo con más reciente actualización corresponde al EFQM, sigla que hace referencia a European Foundation for Quality Management, una organización sin fines de lucro creada con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo. El modelo que se muestra en la figura 6.1 fue actualizado el año 2020 y se sigue actualizando en forma permanente, habiendo incorporado conceptos de transformación digital y tecnológica para adaptarlo a la nueva realidad, con el compromiso de ser una herramienta útil, ágil y resolutiva capaz de responder a cualquier necesidad de gestión del cambio y procesos de transformación. El Modelo EFQM 2020, se inspira en los tres anillos del llamado Círculo de Oro de Simon Sinek (Why, How, What) y se estructura en 3 bloques y 7 criterios:

- WHY (Por qué) recoge el propósito de la organización, su visión, sus valores, su cultura y dirección estratégica.
- HOW (Como) recoge la ejecución de la organización a través de la implicación de los grupos de interés, la creación de valor sostenible y su capacidad transformadora.

- WHAT (Qué) recoge los resultados que la organización obtiene.

Las organizaciones en la actualidad buscan formas de conectar su propósito con el de sus trabajadores para lograr un mayor compromiso con sus estrategias a través de la creación de valor y así lograr los mejores resultados para todos los grupos de interés.

Para que una organización logre y sostenga resultados sobresalientes que cumplan o excedan las expectativas de sus partes interesadas, según este modelo, debe definir un propósito inspirador, crear una visión que sea aspiracional, desarrollar una estrategia centrada sobre la creación de valor sostenible y construir una cultura ganadora. Con esta configuración la Dirección prepara el camino a seguir para que la organización sea vista como líder en su ecosistema y esté bien posicionada para ejecutar sus planes para el futuro.

Luego debe Ejecutar su estrategia de manera efectiva y eficiente, asegurando que sabe quiénes son las partes interesadas en su ecosistema y se compromete plenamente con aquellos que son clave para su éxito, crea valor sostenible e impulsa los niveles de rendimiento necesarios para el éxito actual y, al mismo tiempo, impulsa la mejora y la transformación necesarias para tener éxito en el futuro.

Finalmente, el modelo permite mostrar los Resultados que la organización ha logrado en relación con la dirección (propósito) y ejecución de su estrategia, incluido su pronóstico para el futuro. Una organización sobresaliente proporciona datos, de la percepción de los grupos de interés, de creación de valor sostenible, de conducción del rendimiento, y de la transformación, donde uno de sus referentes más importantes son los trabajadores.

La EFQM señala su objetivo basado en la premisa de que la satisfacción del cliente y trabajadores y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la

gestión de las personas, los recursos y alianzas y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales.

Aunque el modelo EFQM hace referencia a aspectos que impactan en el bienestar organizacional, como la necesidad de desarrollar el potencial de los trabajadores y reconocer sus logros; y, crear un entorno en el que las personas de la organización puedan prosperar y en el que se favorezca su bienestar, el enfoque de este modelo se orienta más a clientes que al bienestar. Su importancia en el contexto de este libro radica en la necesidad de mantener un vínculo entre el bienestar de los trabajadores y la organización.



Fig. 6.1: Modelo EFQM (Fuente <http://www.clubexcelencia.org>)

En Chile, se desarrolló un modelo similar basado en el modelo Malcolm Baldrige, que desde 1997 entrega un premio anual a las empresas que destacan por su excelencia.

En mi experiencia, me correspondió liderar la participación de la

empresa en la cual trabajaba, y obtener, tanto el Premio Nacional a la Calidad (2001) como en el Premio que otorga la Fundación Carlos Vial (2002). Ambas iniciativas fueron conducidas desde la gerencia de recursos humanos, con un fuerte énfasis en la gestión que desarrollaban las personas.

La Fundación Carlos Vial Espantoso fundada en el año 2000, ha trabajado para promover las relaciones laborales colaborativas al interior de las empresas, respetando la dignidad de los trabajadores y reconociendo sus aportes. La Fundación ha desarrollado investigaciones para mejorar las relaciones humanas en el trabajo, profundizando la colaboración, confianza, desempeño económico y bienestar de los trabajadores. También han generado una metodología de evaluación, junto a la Cátedra UC, que les permite identificar a aquellas empresas que mantienen relaciones laborales de excelencia en sus organizaciones, a través del otorgamiento de premios y estudios.

Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

Los modelos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tienen una estructura similar a los modelos de excelencia, y también tienen un vínculo importante con el bienestar organizacional. En 1977 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) emitió una declaración tripartita sobre empresas multinacionales y políticas sociales, siendo ésta, la primera acción universal de RSE. Luego la declaración fue enmendada el año 2000, incluyendo aspectos de promoción del empleo, igualdad de oportunidades, condiciones de vida y negociación colectiva. La responsabilidad social empresarial (RSE) es la responsabilidad que cada organización tiene con el medio ambiente en que se desenvuelve y con la sociedad de la que hace parte, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social,

económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y agregar valor a la sociedad. La responsabilidad social empresarial tiene que ver con los valores éticos, que definen la forma que la organización ha escogido para conseguir los objetivos. Ya no basta con tener un propósito y una visión y trabajar por ella, también es importante el medio seleccionado para hacerlo. Los modelos de Responsabilidad Social buscan responder a todos los públicos de interés, más allá de lo puramente económico. La ONU desarrolló un código de valores en las áreas derechos humanos, estándares laborales y prácticas ambientales. (Global Compact o pacto global) con principios sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Un modelo de RSE, se enfoca en los siguientes aspectos:

1.- Gobernanza y ética: Respetar y promover los valores de la organización. Respetar las leyes y normativas. Cumplir con las disposiciones establecidas por los clientes. Propiciar buenas relaciones laborales. Incorporar a proveedores como socios estratégicos. Desarrollar procesos e instalaciones con mirada de protección de sus trabajadores y del medio ambiente. Desterrar la discriminación de cualquier tipo.

2.- Calidad de vida y prácticas laborales: Políticas de salud. Políticas de contratación y relaciones con las organizaciones de trabajadores. Cuidado del uso excesivo de las máquinas en desmedro del ser humano. Capacitación y Beneficios. Políticas de conciliación vida laboral/vida personal. (En este aspecto, en Chile existe la Norma NCh3262 Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.)

3.- Medio ambiente: Control permanente de materias primas, procesos y productos terminados. Cumplimiento de las disposiciones para el manejo de sustancias peligrosas y prevención de riesgos. Control

exhaustivo de contaminación y huella de carbono. Inversión permanente en proyectos para mejorar las condiciones ambientales relacionadas con procesos. (En este punto existe como apoyo la Norma ISO 14000 de medio ambiente.)

4.- Marketing responsable: Buscar una calidad del producto y de los servicios medidas a través de normas internacionales. Publicidad transparente. Respetar al consumidor. Transmitir a la sociedad las acciones realizadas, en la medida que sean auténticas.

5.- Compromiso con la comunidad: Contribución al entorno social y cultural. Contribución social a instituciones de beneficencia. Apoyo a programas educacionales a estudiantes en riesgo social. Precios justos.

Los modelos de RSE contienen elementos de bienestar organizacional que abarcan a todos los públicos de interés, incluyendo a los trabajadores o empleados.

La Norma SA 8000 de Responsabilidad Social Empresarial

¿La norma SA 8000 es una certificación voluntaria que fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA 8000 establece unas condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable, la libertad de asociación y negociación colectiva, y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, las remuneraciones, a la discriminación y al trabajo infantil o forzado.

El Sistema de Gestión es el mapa operacional que permite a la organización alcanzar el cumplimiento total y sostenido de la SA 8000 mientras se mejora continuamente. Para su implementación, es necesario que se establezca, incorpore y mantenga el involucramiento de los trabajadores y la gerencia, a lo largo del proceso de cumplimiento de todos los elementos de la norma.

Las organizaciones que aspiren a certificarse por esta norma deben cumplir con las leyes laborales y otras aplicables, los estándares industriales y requisitos que las empresas deban suscribir, siempre aplicando las disposiciones más favorables a los trabajadores.

Los temas abordados por esta norma en términos generales son los siguientes:

1.- Trabajo infantil: Las organizaciones no deben tomar parte o apoyar el uso de mano de obra infantil.

2.- Trabajo forzoso o bajo coacción: No se debe tomar parte o apoyar el uso de mano de obra forzosa u obligatoria, ni retener salarios o a las personas en forma indebida.

3.- Salud y seguridad: Las organizaciones deben proporcionar un ambiente de trabajo saludable y seguro y tomar medidas efectivas para prevenir incidentes potenciales de salud y seguridad y lesiones o enfermedades ocupacionales originadas de, asociadas con, o que ocurran en el desempeño del trabajo. Deben tener medidas de prevención de riesgos y deben establecer procedimientos documentados para detectar, prevenir, minimizar, eliminar o responder de cualquier otra manera ante riesgos potenciales a la salud y seguridad del personal.

4.- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva: Todo el personal debe tener el derecho a formar, unirse y organizar sindicatos de su elección y negociar un contrato colectivo en su representación con la organización. La organización debe respetar este

derecho y debe informar efectivamente al personal que son libres de unirse a cualquier asociación de trabajadores de su elección sin ninguna consecuencia negativa o represalia por parte de la organización.

5.- Discriminación: Las organizaciones no deben tomar parte o apoyar la discriminación en la contratación, remuneración, acceso a capacitación, ascenso, cese o retiro con base en la raza, origen nacional, territorial o socia, casta, nacimiento, religión, discapacidad, género, orientación sexual, responsabilidades familiares, estado civil, membresía sindical, opiniones políticas, edad o cualquier otra condición que pueda dar lugar a discriminación.

6.- Prácticas disciplinarias: Se debe tratar a todo el personal con dignidad y respeto, sin tomar parte o tolerar el uso de castigos corporales, coerción mental o física o abuso verbal al personal. No se permite el trato rudo o inhumano.

7.- Horas de trabajo: Las organizaciones deben cumplir con las leyes, contratos colectivos o individuales de trabajo y estándares relacionados con horarios de trabajo, descansos y días festivos. La semana normal de trabajo, sin incluir tiempo extraordinario, debe estar definida por la Ley, pero no debe exceder las 48 horas.

8.- Remuneración: Se debe respetar el derecho del personal a un salario básico digno y asegurar que los salarios para una semana normal de trabajo, sin incluir el tiempo extraordinario, cumplan al menos con los estándares mínimos por Ley. Los salarios deben ser suficientes para satisfacer las necesidades básicas del personal y ofrecer un ingreso discrecional.

9.- Sistema de gestión: La alta dirección debe establecer por escrito una política para informar al personal, en todos los idiomas adecuados, que ha decidido cumplir con la SA 8000.

Entre los beneficios de adoptar el estándar SA 8000, se destaca el

hecho de que ayuda a reforzar la lealtad de los trabajadores y apoya la estrategia organizacional.

La Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial

El año 2016 se introduce la Norma ISO 26000 como guía de RSE, donde se define ésta como “la integración balanceada por parte de las empresas de preocupaciones sociales, económicas y ambientales con el propósito de beneficiar a las personas, las comunidades y a la sociedad en general.”

Esta norma también se orienta a los temas de responsabilidad social empresarial y actúa como guía de carácter voluntario para mejorar el desempeño organizacional en su relación con el ecosistema en el cual opera, la sustentabilidad y el impacto que pueda tener sobre el medio ambiente. La norma considera que todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales y proporciona orientación sobre los principios que rigen la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, poniendo énfasis en resultados y mejoras.

Los siete principios que se abordan son los siguientes:

- 1.- Rendición de cuentas, donde las organizaciones deben rendir cuentas por sus impactos en las personas, la sociedad, la economía, el medio ambiente; y por tanto las personas deben vigilar y evaluar si éstas actúan de modo correcto.
- 2.- Transparencia, para demostrar en sus decisiones y en su modo de actuar sus valores.
- 3.- Tener un comportamiento ético, basado en los valores de la ho-

nestidad, equidad e integridad.

4.- Respetar los intereses de las partes interesadas.

5.- Respetar el principio de legalidad, donde ninguna persona está por sobre la ley.

6.- Respetar la normativa internacional de comportamiento.

7.- Respetar los derechos humanos y su universalidad.

Un aspecto importante de la norma se refiere a las condiciones de trabajo, que incluye compensaciones, jornada laboral, descansos y vacaciones, desvinculaciones, protección de la maternidad y aspectos generales de bienestar, tales como el acceso a servicios médicos. Las condiciones de trabajo afectan la calidad de vida de los trabajadores y sus familias y el desarrollo económico y social, por lo que la norma propicia que se le otorgue una consideración justa y adecuada a la calidad de las condiciones de trabajo. También propicia que exista un diálogo social eficaz, con negociaciones y mecanismos adecuados de resolución de conflictos.

Los principios mencionados, se aplican sobre los siguientes criterios: Gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, consumidores y participación en el desarrollo de la comunidad.

Las organizaciones que han decidido adoptar estos modelos de responsabilidad social, lo hacen de modo voluntario, consiguiendo desarrollar una gestión empresarial eficaz y sostenible, adquiriendo un compromiso con sus trabajadores y con la sociedad.

La Norma ISO 45001 de Salud y Seguridad Ocupacional

Otra norma internacional de interés es la ISO 45001 para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, destinada a proteger a

los trabajadores y visitantes de accidentes y enfermedades laborales. La certificación ISO 45001 fue desarrollada para mitigar cualquier factor que pueda causar daños irreparables a los empleados o al negocio. La norma es resultado del trabajo de un comité de expertos en seguridad y salud en el trabajo que buscaron un enfoque hacia otros sistemas de gestión, incluyendo la ISO 9001 (de calidad) y la ISO 14001 (de medio ambiente). Esta norma, vigente a partir de 2018, tiene una estructura similar a la Norma ISO 9001 y está enfocada especialmente en la dirección, teniendo como objetivo ayudar a los negocios a proporcionar un ambiente de trabajo seguro para los empleados y cualquier persona en el lugar de trabajo. Esto puede conseguirse al controlar factores que puedan potencialmente causar lesiones y enfermedades. Como resultado, se centra en mitigar cualquier factor dañino o que suponga un riesgo para el bienestar físico y mental de los trabajadores.

La norma busca promover un mayor compromiso de la dirección con los temas de salud y seguridad en el trabajo, reforzar la participación y motivación de los trabajadores, y lograr un mayor control de riesgos y mejora continua en estas materias. Como parte de la familia de normas ISO 45000, se ha publicado también la norma ISO 45003, “Directrices para gestionar los riesgos psicosociales”, que reconoce la responsabilidad que tienen los empleadores de proteger tanto la salud física como la psicosocial y proporciona una orientación para gestionar los riesgos asociados. Aborda muchas áreas que pueden afectar la salud psicológica, incluyendo la comunicación ineficaz, la presión excesiva, el liderazgo y la cultura organizacional deficiente. En Chile, para medir estos aspectos se ha implementado el cuestionario SUSESO/CEAL-SM, un instrumento que permite la evaluación de ambientes laborales en salud mental, para identificar los factores de riesgos psicosociales, el cual es fiscalizado en su cumplimiento por parte del Ministerio de Salud a través de sus secretarías regionales ministeriales (Seremis) y la Dirección del Tra-

bajo. (www.suseso.cl)

La Norma ISO 9001 de Calidad

En la medida que la calidad se fue convirtiendo en un objetivo estratégico para la mayoría de las empresas en el mundo, se desarrollaron normas y lineamientos con el propósito de estandarizar los requisitos de calidad. De allí que la International Organization for Standardization (ISO), compuesta por representantes de los organismos de normas nacionales de 91 países, adoptó una serie de normas de calidad escritas, cuya versión más reciente se conoce como la familia de normas ISO 9000:2015. (La próxima actualización será el año 2026).

La principal diferencia de la serie de normas ISO 9000 con los modelos de excelencia y en particular con el modelo EFQM, es que estos últimos, son herramientas de evaluación y mejora, donde la propia empresa evalúa su forma de funcionar (autoevaluación), en cambio las normas ISO son sistemas de gestión, en los cuales se deben cumplir ciertos requisitos exigidos, los que se deben acreditar ante terceros. En este texto se quiere resaltar la filosofía y principios que hay detrás de los modelos y normas, y como pueden servir para sistematizar y mejorar los sistemas y programas de bienestar en las organizaciones.

ISO 9000 define las normas de los sistemas de calidad en base a la premisa de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas se pueden estandarizar, y que un sistema de calidad bien diseñado, bien ejecutado y administrado de manera cuidadosa ofrece la confianza de que los procesos cubrirán las necesidades y expectativas de los clientes.

En los procesos de recursos humanos, si bien en su mayoría afectan principalmente a los trabajadores o clientes internos, los enfoques más recientes observan que estos procesos también deben tener una consideración del entorno, con capacidad para anticipar tendencias y con una atención hacia todos los grupos de interés.

De este modo, tener una perspectiva de sistemas con enfoque en el cliente, es útil a la hora de diseñar un sistema de bienestar usando las metodologías de planificación, estandarización y mejora continua que proveen estas normas.

En particular, la norma ISO 9001 (James, 2006), establece los criterios para un sistema de gestión de calidad cuando una organización necesita demostrar su habilidad para proveer productos o servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes y normas aplicables. Se enfoca en la satisfacción del cliente, el análisis de riesgos y oportunidades, así como en el compromiso de la alta dirección, a través de la aplicación efectiva de un sistema de gestión, incluyendo los procesos de mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requerimientos legales y regulatorios aplicables. Todos los requisitos de la norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todo tipo de organizaciones, independientemente de su giro, tamaño, producto o servicio.

La Norma se basa en los siguientes principios de gestión de calidad: Enfoque al cliente. Liderazgo. Compromiso de las personas. Enfoque a procesos. Mejora. Toma de decisiones basada en la evidencia. Gestión de las relaciones.

La norma ISO 9001:2015 se divide en 10 apartados o capítulos, correspondiendo los tres primeros al alcance, referencias, términos y definiciones generales, y los 7 restantes a los principales procesos estructurados como el ciclo de mejoramiento continuo Deming, con las etapas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA):

(En la siguiente descripción, se respeta la numeración de la Norma, omitiendo los 3 primeros apartados de generalidades)

- Planificar (P):

4.- Contexto de la organización: Contiene la comprensión de la organización y su contexto, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, los alcances del sistema y los procesos del sistema de gestión.

5.- Liderazgo: Contiene aspectos de compromiso y enfoque al cliente, la política de calidad y los roles. En este punto, promover una cultura de calidad y el involucramiento son esenciales.

6.- Planificación: Se refiere a las acciones para abordar riesgos y oportunidades, los objetivos de calidad y la planificación de cambios. Son clave, la gestión de riesgos laborales, la rotación y las cargas de trabajo, entre otras.

7.- Soporte: Contiene aspectos sobre recursos, personas, infraestructura, toma de conciencia, comunicación e información documentada. En este punto, el conocimiento organizacional, la capacitación, la gestión del clima y el bienestar son muy importantes.

- Hacer (H):

8.- Operaciones: Se refiere al control y planificación operacional, requisitos para productos y servicios, comunicación con el cliente, diseño, desarrollo de productos y servicios, control de procesos, producción y provisión del servicio.

- Verificar (V):

9.- Cumplimiento y evaluación del desempeño: Contempla el seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditorías internas y revisión por parte de la dirección.

- Actuar (A):

10.- Mejora: Se refiere a las no conformidades y acciones correctivas, y al proceso de mejora continua.

Se puede apreciar que un programa de bienestar se puede modelar utilizando esta herramienta, incorporando criterios de planificación, control de procesos, evaluación, cumplimiento y mejora continua. En la actualización de la norma esperada para el año 2026, se agregarán requisitos específicos sobre sostenibilidad y responsabilidad social, con un mayor enfoque en la digitalización.

En un sistema de gestión de calidad, los empleados son un factor de éxito importante, pues ellos son quienes mejor conocen los procesos y sus aportes ayudan a mejorar la eficiencia y la competitividad de la organización. En la implantación, los trabajadores pueden aprender nuevas competencias para su desarrollo profesional y personal, lo cual se traduce en mayor compromiso y satisfacción, lo que hace que la productividad y el rendimiento aumenten; y, por tanto, cuando la empresa adopta una cultura de calidad, se le otorga un mayor sentido al trabajo y se transmite una imagen más robusta.

Las Normas de Conciliación Trabajo y Vida Personal

Las organizaciones, la familia y la sociedad, son dimensiones que dependen unas de las otras. Ya quedó obsoleto aquel pensamiento que decía que: “los problemas del trabajo se quedan en el trabajo y los de la casa se quedan en la casa”. Hoy sabemos que eso no es posible, que las personas somos seres integrales y que es necesario armonizar las dimensiones en las cuales ocurre la vida. Es importante que se pueda tomar conciencia de esta realidad desde cada dimensión, empresarios y directivos, líderes políticos, padres y madres; y todas las personas, para poder resolver el dilema de esta división y

para que se puedan armonizar estos ámbitos.

Si bien es cierto que las personas ocupan gran parte de su tiempo con dedicación al trabajo, también es cierto que las mismas, tienen otras necesidades y motivaciones en su vida personal, tales como la familia, el ocio u otras actividades complementarias al trabajo, que se deben compatibilizar día a día, a veces no sin dificultad. La conciliación trabajo y vida personal puede definirse como la posibilidad de armonizar las responsabilidades que se asumen con un cierto trabajo y el resto de las responsabilidades que un trabajador puede tener. Como ejemplo, es común ver a madres que deben lidiar entre el cuidado de sus hijos y cumplir con las obligaciones que el trabajo les impone, pero también hay muchos otros casos, que a veces por no estar debidamente normalizados, son generadores de conflictos, como, por ejemplo, puede ocurrir con necesidades de asistir a controles médicos o a eventos importantes. En un sentido más amplio, la conciliación también tiene relación con el reparto de tareas domésticas que debe existir entre hombres y mujeres. Cuando se habla del sentido del trabajo, siempre hay un complemento que tiene que ver con algo más amplio que les otorga a las personas un sentido de vida integral. Para las organizaciones también esto es una oportunidad para mejorar el bienestar de ellas, pues muchas veces el no facilitar soluciones produce frustraciones que se traducen en menor desempeño y productividad. Por el contrario, reconocer esta necesidad de conciliación entre vida laboral y personal, puede ser una forma de reconocimiento y de mejorar el desempeño en una organización. Es difícil que pueda existir bienestar organizacional, si no existen las capacidades y recursos para que las personas pueden obtener razonablemente su bienestar personal mientras trabajan. Como plantean los modelos de bienestar organizacional, deben existir condiciones laborales adecuadas y procesos bien diseñados, además de una gestión de personas que sea apropiada. Si bien, son los trabajadores los principales interesados en resolver esta necesidad

de conciliación, las empresas tienen una responsabilidad ética en cuanto al cuidado de las personas y, además, pueden obtener beneficios importantes al implementar medidas que tiendan a minimizar los problemas que se derivan de una falta de conciliación. Uno de los problemas más habituales, es la llamada doble presencia, asociada tradicionalmente al género femenino, en la cual deben responder a necesidades de conciliación entre los quehaceres del trabajo y los del hogar, con todos los riesgos consecuentes para la salud debido al estrés que se le genera (Fundación Chile Unido, 2019). La doble presencia plantea la disyuntiva de responder simultáneamente a los requerimientos labores y familiares. En este sentido, las mujeres que se dedican a trabajos remunerados enfrentan más dificultades para cuidar a sus hijos y su familia. Aunque se han incorporado leyes laborales que tienden a distribuir de mejor forma las obligaciones entre hombres y mujeres, el problema de la conciliación y la doble presencia aún persiste.

Resolver estos problemas tomando medidas adecuadas de conciliación, presenta ventajas tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Entre otras, permite aumentar la satisfacción de los trabajadores con sus condiciones de trabajo, puede mejorar la atracción y retención del personal, ayudando a la permanencia y desarrollo de los mejores profesionales y; puede mejorar el compromiso y la motivación. Las medidas también pueden ayudar a reducir el ausentismo, las licencias médicas y los permisos no deseados, que redundan en baja productividad y un deterioro de la salud mental de los trabajadores. Un aspecto relevante para las empresas son los costos operativos, que también se pueden ver afectados de acuerdo con las medidas que se tomen. Medidas tales como el trabajo a distancia, son bien percibidas por los trabajadores y les ha significado ahorros importantes a las empresas, en términos de infraestructura y gastos en consumo de energía y otros. Sin embargo, también generan nuevos desafíos en términos de regular el tiempo de trabajo o

de conexión desde el hogar, y las condiciones laborales, que se han trasladado fuera de la empresa. Un programa que considere medidas de conciliación en forma integral redundará en un mejor clima laboral.

Entre las medidas que las organizaciones están adoptando se pueden mencionar, las reducciones de jornada laboral, el trabajo a distancia, el teletrabajo, la flexibilidad laboral con horarios diferidos de entrada y salida, permisos especiales para trámites personales, utilización de banco de horas, servicios de guarderías para hijos menores y salas de lactancia para madres. Otras medidas importantes son las políticas de equidad de género, tendientes a disminuir los efectos de la doble presencia, que permitan equilibrar la vida laboral con la familiar.

La Norma NCH 3262 de Igualdad y Conciliación

Un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación consiste en un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar la administración de las personas, con el objeto de reducir las brechas de género e incorporar medidas que favorezcan la conciliación y corresponsabilidad, en las organizaciones, mediante la adopción de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de acciones que las confirmen. Los temas que se evalúan en un sistema de este tipo, son el reclutamiento y selección de personal, la participación en cargos de jefatura y toma de decisión, el desarrollo de carrera, el acceso a la capacitación, las prácticas de remuneración y compensación, las acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad, la prevención y/o detección del acoso sexual, la prevención y/o detección del acoso laboral, la prevención, detección y derivación de la violencia de pareja y la salud integral.

La Norma chilena NCH 3262 que regula el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, se está transformando en un estándar valorado y en algunos casos, exigido como parte de convenios internacionales a los que suscribe el país.

La implementación de esta norma es de carácter voluntario y tiene como propósito promover el desarrollo organizacional a través de la optimización de la gestión basada en las personas y de la incorporación de factores de cambio, innovación y calidad en la gestión de las organizaciones.

La norma establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, a través del cual, la organización puede identificar brechas, inequidades y oportunidades de mejora, en temas de género.

Para implementar la Norma NCH 3262 se siguen los siguientes pasos, similares a los propuestos en el ciclo Deming o PHVA:

- 1.- Establecer el compromiso de la Dirección y conformar el Comité de Género. (Planificar)
- 2.- Diagnosticar el estado de la organización en relación con los temas de género. (Planificar)
- 3.- Diseñar e implementar un Plan de Trabajo. (Planificar / Hacer)
- 4.- Evaluar y certificar. (Verificar)
- 5.- Retroalimentación. (Actuar para mejorar en forma continua)

La norma pone énfasis en la discriminación que se produce al interior de las organizaciones, principalmente por consecuencia de la segregación y la falta de corresponsabilidad en el ejercicio de la paternidad. Un aspecto muy importante en la implementación son

las entrevistas que se realizan a los trabajadores para conocer sus necesidades y expectativas.

Empresas como Codelco, Casa de La Moneda y WOM, entre otras, han certificado con esta Norma, que además es compatible con las normas de sistemas de gestión de calidad ISO 9001, de gestión ambiental ISO 14001 y de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001, lo cual facilita su implementación y gestión en forma integral.

La Norma ISO 30415

Esta norma de gestión de personas, diversidad e inclusión, liberada en 2021 detalla los aspectos que se necesitan para crear una cultura organizacional diversa e inclusiva, de tal modo de aprovechar las ventajas que ello proporciona.

La norma es una orientación sobre estos temas para las organizaciones, líderes, trabajadores y otros grupos de interés. El documento que la define presenta los requisitos fundamentales para la diversidad e inclusión, responsabilidades, acciones recomendadas, medidas sugeridas y resultados potenciales. Reconoce que cada organización es diferente y por ello, el enfoque más apropiado dependerá del contexto organizacional. En ISO 30415, la diversidad se define como las características de las diferencias y similitudes entre las personas, que incluye género, orientación sexual, origen social, religión, y muchas otras. Por su parte, la inclusión es la práctica de incluir a todas las partes interesadas en los contextos organizacionales, por ejemplo, ofreciendo oportunidades a las personas en función de sus conocimientos, habilidades y capacidades y proporcionándoles acceso a los recursos que hagan posible su participación.

Herramientas Para Medir el Bienestar

Los modelos de excelencia y responsabilidad social; las normas de calidad, y las de igualdad y conciliación, permiten abordar enfoques de gestión en los cuales el bienestar organizacional tiene cabida y relevancia. Del mismo modo, existen empresas que han implementado herramientas para medir el bienestar y la felicidad organizacional, que muestran estándares que puedan apoyar el desarrollo de programas en las organizaciones, por ejemplo:

- Great Place to Work: es una empresa que opera actualmente en más de 60 países alrededor del mundo, dedicada principalmente a realizar rankings de las mejores empresas para trabajar en el mundo. (<https://www.greatplacetowork.cl>).
- BIG Bienestar: es un Instituto Mundial de Bienestar, que opera en más de siete países, y que desarrolló la herramienta Corazones at Work, para determinar los niveles de bienestar subjetivo en las organizaciones. (<http://www.bigbienestar.com.ar/>).
- WANT: es un equipo de investigación de la Universitat Jaume I, que desarrolló la herramienta HEROCheck, para diagnóstico psicosocial para conocer el estado de salud de una organización, a partir del modelo HERO. (<https://www.want.uji.es/herocheck/>)

Todas estas herramientas se pueden integrar para medir el bienestar organizacional, sin perder de vista el propósito que moviliza a una empresa.

El Cuadro de Mando de Bienestar

El Cuadro de Mando (también conocido como Balance Scorecard) es una herramienta de gestión orientada a poner en movimiento la estrategia organizacional, y sirve para medir actividades con una visión transversal, que ayuda a expresar los objetivos de la empresa y la visualización de sus logros. Puede constituirse en un sistema de aprendizaje de gestión y obtener retroalimentación de los procesos para analizar como avanza la ejecución de los planes estratégicos, movilizandoo a los trabajadores hacia el pleno cumplimiento de la misión. Esta herramienta fue creada por Bob Kaplan y David Norton (1992) y tiene una versión para las áreas de recursos humanos (Ulrich et al.,2001). Los cinco principios en los cuales se basa esta herramienta son:

- Movilizar el cambio en las organizaciones a través del liderazgo.
- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Motivar para que la estrategia sea tarea de todos.
- Gobernar para convertir la estrategia en un proceso continuo.

Los aspectos que considera el cuadro de mando para alinearse con un foco estratégico son:

- La perspectiva financiera, que mide los aspectos económicos y financieros que impactan en los resultados organizacionales.
- La perspectiva del cliente, cuya satisfacción y lealtad es fundamental en la sustentabilidad de la organización.
- La perspectiva de los procesos que analiza los procesos internos necesarios y el impacto de ellos en los resultados, tan-

to con clientes como financieros.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento que persigue mejorar las competencias del personal, promover la comunicación interna y adoptar los cambios necesarios, dentro de lo cual se pueden considerar las acciones de bienestar y su impacto en la estrategia.

Tomando como base el cuadro de mando para RRHH (Becker, Huselid y Ulrich, 2001), se puede establecer un modelo en siete pasos que permita implementar un programa de bienestar con un rol estratégico:

1.- Tener una estrategia empresarial claramente definida: Una estrategia clara que nace de la Misión, Propósito y la Visión, es el punto de partida para revisar las estrategias de Bienestar. Los modelos de excelencia sirven como base para su estructuración y verificación.

Ejemplo: en una organización se ha determinado que el aporte de Bienestar a la estrategia corporativa se logra generando un cambio cultural necesario para apalancar los objetivos organizacionales. Este cambio cultural, es parte de la perspectiva de aprendizaje que afecta a procesos, clientes y aspectos financieros, derivados del foco estratégico.

2.- Crear conciencia para que Bienestar sea un activo estratégico: Utilizando herramientas tales como la creación de valor de Recursos Humanos y su rol de apoyo al negocio, se pueden determinar los focos donde Bienestar puede ser un aporte en la organización.

Ejemplo: Bienestar puede tener cuatro focos a partir de sus funciones clave: las personas en sus preocupaciones presentes (salud, educación y conciliación familia-trabajo), las personas en sus preocupaciones de futuro (confianza y seguridad), los procesos operativos (prevención de riesgos, diversidad y género) y los procesos estratégicos (clima laboral, compromiso y desempeño).

3.- Crear un mapa estratégico de Bienestar: Con las predicciones o hipótesis sobre que procesos son los que crean valor en la organización para lograr los objetivos señalados, y que se desprenden del mapa estratégico corporativo.

Ejemplo: considerando como foco estratégico de Bienestar la creación de una cultura que apoye los objetivos organizacionales (como se aprecia en figura 6.2), en la perspectiva financiera se consideran como objetivos: mejorar la productividad, contribuir al valor de la empresa y establecer un programa de bienestar óptimo. En la perspectiva del cliente, se considera mejorar la autoestima organizacional y la motivación, mejorar el clima laboral y desarrollar competencias de servicio en los trabajadores, aspectos que impactan en el servicio a clientes. En la perspectiva de los procesos, se considera gestionar el clima laboral, la prevención de riesgos y la conciliación trabajo-familia. En la perspectiva de aprendizaje se considera crear una cultura de bienestar poniendo a las personas en el centro del cuidado, crear competencias estratégicas, e incorporar acciones novedosas de bienestar que apunten a facilitar el cambio deseado.

4.- Identificar los productos de Bienestar en el mapa: A partir de los procesos identificados se identifican los productos que la organización quiere desarrollar para impactar en los objetivos.

Ejemplo: de acuerdo con los focos de Bienestar se identifican como productos, desarrollar iniciativas para el cuidado de la salud, realizar talleres para mejorar la autoestima y motivación, gestionar aspectos a mejorar del clima laboral y explorar acciones novedosas de Bienestar.

5.- Combinar la arquitectura de Bienestar con los productos: Consiste en adecuar la estructura organizacional del área para enfatizar el desarrollo de los productos definidos.

Ejemplo: Estructurar un área donde los integrantes sean vistos como

consultores por la organización y que realice las siguientes funciones: administrar los servicios de Bienestar, tales como el seguro de salud, sus mejoras y que revise permanentemente el impacto sobre las personas; coordinar los talleres de autoestima, haciendo seguimiento a sus resultados; monitorear el clima laboral y proponer acciones de mejora a las distintas áreas de la empresa; estudiar nuevas iniciativas de bienestar que puedan movilizar el foco de cambio cultural.

6.- Diseñar el cuadro de mando de Bienestar: Como consecuencia de los pasos anteriores, se diseña un cuadro que contenga el objetivo, los indicadores de desempeño, metas, plazos y responsables que permitan hacer seguimiento y mejoras de las acciones implementadas.

Ejemplo: la coordinación de talleres de autoestima debe tener un responsable, fechas de ejecución e indicadores de desempeño, que pueden ser, el número de talleres programados, la cantidad de personas participantes y los cambios observados en clima laboral.

7.- Implementar un sistema de Dirección: A través de la medición, que permita verificar si se están cumpliendo los objetivos.

La función del cuadro de mando para Bienestar es medir y controlar las operaciones y procesos en función de la estrategia, combinando indicadores financieros y no financieros para evaluar tendencias y tener un método estructurado que guíe las acciones del área. Por su parte los integrantes de la organización podrán comprender de mejor forma las acciones y su sentido.

David Norton, uno de los creadores de esta metodología dijo: “No podemos dirigir algo que no podemos describir. La medición es el lenguaje que se utiliza para describir organizaciones y su estrategia” (Norton, 2001)

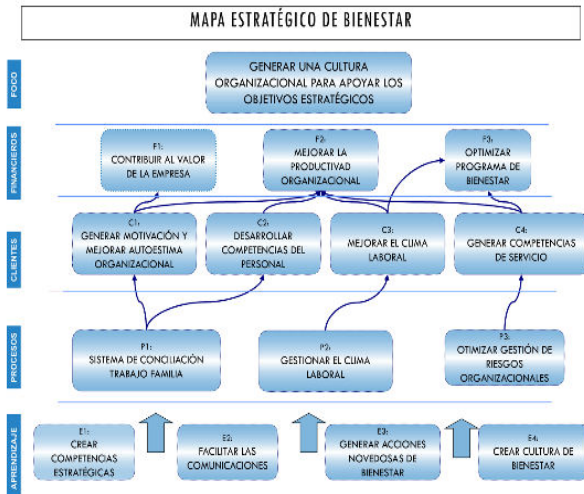


Fig. 6.2: Ejemplo de mapa estratégico de Bienestar

Resumen

Los modelos de excelencia promueven el desarrollo de empresas sobresalientes, que superen las expectativas de las partes interesadas, destacando la capacidad transformadora de la organización. A diferencia de las normas internacionales, no son normativas y no incluyen auditorías, sino verificaciones. Tanto los modelos como las normas son aplicables a cualquier tipo de empresa y se enfocan en la mejora continua. Los modelos y normas revisadas promueven la responsabilidad social, la diversidad, equidad e inclusión, el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad, ayudando a identificar fortalezas y debilidades, optimizando estrategias y procesos, y promoviendo el bienestar organizacional. Son herramientas clave para mejorar los resultados y alinear a toda la organización.

En la necesidad de medir las acciones de bienestar de modo que puedan ser un aporte para todos los integrantes y referentes de la organización, estos modelos y normas ayudan a crear formas que se puedan aplicar en forma sistemática e integral en las organizaciones, incorporando los enfoques que se verán en el capítulo siguiente.

Capítulo 7: Modelos y Metodologías para el Bienestar y la Felicidad Organizacional

“Ningún viento es favorable para quién no sabe a qué puerto va”

Séneca

La psicología positiva ha incorporado el estudio de las organizaciones positivas, a la que se le llama psicología organizacional positiva (Klinar, 2011), y tiene como objeto describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las organizaciones, a la vez que potenciar y mejorar la calidad de vida laboral y organizacional. Su propósito es estudiar los aspectos que caracterizan a los empleados positivos y como son las organizaciones positivas. En este ámbito, han surgido investigaciones y modelos que han servido como base para diseñar metodologías que permitan proyectar y desarrollar programas de bienestar organizacional. A continuación, se señalan algunos de ellos, como el modelo HERO de salud y resiliencia (Salanova et al., 2012), el modelo de Felicidad Organizacional (Fernández, 2015), y el modelo SSeTGIS (Anaya-Velasco, 2017), que se enmarca en los modelos de gestión integral, que tienen por objetivo mejorar la calidad de los procesos, reducir los efectos ambientales y los peligros de actividades de los trabajadores, para crear entornos laborales seguros y saludables, centrados en el cuidado de las personas.

Salud y Resiliencia: el Modelo HERO

En los últimos años, se han desarrollado modelos con orientaciones específicas hacia el bienestar organizacional y la salud, dentro de

los que se destaca el modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations), desarrollado por Marisa Salanova y un equipo de investigación a partir de 2004 hasta la actualidad, que considera que a una organización saludable, no sólo le debe importar la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino también fuera del mismo, pues se vincula con el ecosistema al que pertenecen ambos.

La organización saludable contiene dos conceptos, la organización, que hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo; y la salud, que distingue a los sistemas sanos de aquellos enfermos. Es decir, que existen formas de estructurar y gestionar los procesos que pueden ser más saludables que otros. De este modo, una organización saludable es aquella que invierte esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para mejorar el bienestar de los empleados y la productividad. Para ello, se consideran puestos bien diseñados y significativos, ambientes sociales de apoyo y oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de carrera y balance de vida laboral y personal.

Una organización saludable:

- Considera la salud de los trabajadores como un valor estratégico y un fin en sí misma
- Promueve ambientes de trabajos sanos y seguros
- Cuenta con trabajadores motivados y comprometidos con su trabajo
- Es responsable socialmente y con el medio ambiente.

El Modelo HERO tiene como objetivo el fomentar la salud de los empleados, los equipos y las organizaciones, describe las características de organizaciones positivas que cuidan la salud personal e institucional y saben enfrentar las crisis con una actitud de adaptación y crecimiento, es decir, son resilientes. Este modelo fue creado

con datos de investigaciones sobre el estrés laboral, comportamiento organizacional y psicología positiva de la salud ocupacional y considera tres elementos principales que interactúan entre sí (ver figura 7.1):

- Recursos y prácticas organizacionales saludables
- Empleados saludables
- Resultados organizacionales saludables.



Fig.:7.1 Modelo HERO de organización saludable

Los recursos y prácticas organizacionales saludables: Son aspectos organizacionales y sociales, así como estrategias que favorecen el logro de las metas, estimulando el crecimiento y desarrollo personal y profesional, llevadas a cabo mediante prácticas para favorecer la promoción del bienestar de los trabajadores y su desempeño. Los recursos pueden ser organizacionales (relacionados con la forma en la que se estructuran y funcionan los equipos directivos y los recursos humanos), sociales (relacionados con las redes sociales que componen a las organizaciones) o de tarea (relacionados con las funciones

del trabajador en su puesto de trabajo, su autonomía y oportunidad de variar las tareas que desarrolla).

Como ejemplo de recursos organizacionales, se mencionan la cultura, las políticas de empleo estable o el salario justo y la conciliación de vida laboral y personal; estos a su vez, promueven el compromiso, la pertenencia y la lealtad con la organización. Como ejemplo de recursos sociales, se señalan las relaciones, no solo al interior de la organización, sino también con clientes, proveedores y otras organizaciones. Como ejemplo de recursos sociales, se pueden mencionar las comunicaciones, el trabajo en equipo y los estilos de liderazgo saludables, entre otros. En recursos de tarea, están la autonomía, la claridad en las tareas, la seguridad y la retroalimentación de lo que se hace, entre otros. El modelo propone invertir en las prácticas señaladas, debido a que facilitan el cumplimiento de las metas organizacionales y generan bienestar en los trabajadores.

Los empleados saludables: Este elemento hace referencia a los estados positivos de bienestar psicológico que se generan debido a un ajuste entre los recursos y las demandas laborales en las personas de la organización, que pueden generar estados, de resiliencia y control, propiciando un impacto positivo en los resultados, ya sean económicos o de calidad. El estudio de las organizaciones saludables ha dado cuenta de cuatro conceptos claves que tienen los trabajadores saludables, que son la autoeficacia (Albert Bandura la definió como la convicción y confianza en las capacidades propias), el compromiso o vinculación psicológica con el trabajo (como un estado afectivo positivo de plenitud), la confianza organizacional o el optimismo (tanto con la supervisión como con los pares) y la resiliencia (o capacidad de sobreponerse ante las dificultades). La necesidad de considerar a las personas como un capital para invertir y obtener una ventaja competitiva hacen de este elemento, una clave del modelo.

Cuando los trabajadores se han comprometido con un proyecto, ya

sea de cambio o de mejora continua, se producen también cambios conductuales que son favorecidos por la percepción de que la organización se preocupa por sus trabajadores, mejora el trabajo en equipo y las conversaciones entre áreas; y la empresa comienza a apreciar el valor de otros aspectos, tales como la salud integral y la seguridad, que se vuelven clave para el desarrollo de las actividades. Como acciones, se pueden implantar exámenes preventivos de salud, desarrollar una cultura de prevención de riesgos, incorporar seguros de salud y promover una vida saludable.

Los resultados organizacionales saludables: Son elementos que tienen que ver con el nivel de excelencia de los productos o servicios y con las buenas relaciones con el entorno y la comunidad, tal como se plantea en los modelos de excelencia, y en particular en el modelo EFQM visto en el capítulo anterior, que busca caracterizar organizaciones sobresalientes. Una organización saludable tiene como objetivo que sus productos o servicios, sean positivos para sus clientes.

Marisa Salanova reconoce alguna polémica en la hipótesis de “trabajadores productivos y felices”, es decir que los trabajadores satisfechos sean también los más productivos. Sin embargo, destaca la relación que han encontrado las investigaciones, entre autoeficacia con el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados, donde la primera es un recurso que sirve para afrontar las demandas laborales y es una fuente de bienestar. El modelo postula que hay una relación positiva entre algunos indicadores de bienestar en empleados saludables y el desempeño en el trabajo y por ello, las empresas que cuentan con empleados saludables y cuentan con recursos y prácticas saludables, tienen una tendencia a ser empresas con excelente desempeño.

Basados en este modelo, Salanova y otros investigadores desarrollaron una metodología para promover las organizaciones positivas. La metodología incluye medidas cualitativas, a través de entrevistas

con directivos y medidas cuantitativas, por medio de cuestionarios que responden empleados, supervisores y clientes.

La Metodología HERO para fomentar Organizaciones Positivas

Salanova et al. (2012), desarrollaron una metodología que combina medidas cualitativas, a través de entrevistas con directivos, medidas cuantitativas, y cuestionarios que responden empleados, supervisores y clientes.

La metodología que se desprende del modelo (Salanova, Llorens, Martínez, 2016) contempla la evaluación de factores psicosociales en las organizaciones mediante acciones de diagnóstico, que permitan desarrollar planes para optimizar el bienestar psicosocial de tal modo de convertirlas en organizaciones saludables y resilientes.

La metodología consta de tres etapas, el diagnóstico, la optimización y el mejoramiento continuo.

- Diagnóstico: El diagnóstico se realiza mediante mediciones cualitativas, a través de entrevistas con directivos, orientadas a determinar los recursos y prácticas organizacionales saludables utilizadas y los resultados organizacionales saludables obtenidos. Estos se pueden categorizar de acuerdo con algún modelo de responsabilidad social empresarial. Además, se aplican mediciones cuantitativas a través de cuestionarios que responden los empleados, supervisores y clientes con preguntas relativas a los elementos que definen una organización saludable y resiliente. A partir de las mediciones, se elabora el diagnóstico sobre los niveles de bienestar percibidos y los resultados de excelencia desarrollados. Esto

permite conocer las fortalezas de la organización y proponer acciones para mejorar su funcionamiento.

- Optimización: En la etapa de optimización, se planifican las acciones que permitirán mejorar los niveles de bienestar observados y los resultados de excelencia según las necesidades de cada organización, con propuestas de programas de formación de líderes para optimizar el bienestar y el desempeño de equipos, programas para mejorar la participación de los colaboradores, protocolos de resiliencia para preparar a la organización para enfrentar situaciones adversas, etc.
- Mejoramiento continuo: Finalmente, en la etapa de mejoramiento continuo se hace un seguimiento para asegurar que la organización siga mejorando continuamente sus acciones de bienestar, detectando nuevas formas de intervención. Al lograr un cierto estándar se les ofrece a los participantes ser miembro de la comunidad R-OSA, Red de Organizaciones Saludables. (<https://www.want.uji.es/>).

Esta metodología se utiliza para realizar programas de bienestar en las empresas con una orientación a la creación de organizaciones saludables con empleados saludables.

Un Modelo de Felicidad Organizacional

Si bien hay muchos autores que prefieren hablar de bienestar organizacional, en vez de felicidad organizacional, Ignacio Fernández (Fernández, 2015) optó por esta denominación y la definió como “la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles,

construyendo un activo intangible difícilmente imitable.” p.109. Años después, en una charla disponible en YouTube (Fernández 2020), hace la distinción entre el bienestar objetivable, del cual se puede hacer cargo la organización creando las condiciones para su existencia, y la felicidad subjetiva, de la cual el responsable es la persona. Esta distinción es muy importante para no confundir el bienestar organizacional (que puede ser objetivable), y que a veces llamamos felicidad organizacional, de la felicidad en el trabajo (que es subjetiva). Para que exista una oferta de valor de felicidad organizacional, agrega en el modelo planteado en su libro, debe existir una gestión estratégica de la misma.

Esta gestión debería contemplar tres focos:

- Condiciones de trabajo, como mínimo aceptable y primer paso para construir un bienestar. Las condiciones inadecuadas pueden generar riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores y por tanto las empresas deben considerar como punto de partida, el contar con las condiciones ambientales, tecnológicas y de organización, apropiadas que no se opongan al bienestar de los trabajadores.
- Procesos operacionales bien diseñados, que permitan un trabajo fluido y una autonomía adecuada. En ocasiones el no contar con procesos adecuados, lleva a realizar tareas innecesarias que pueden causar desánimo y frustración. Del mismo modo, este tipo de procesos puede generar molestia en los clientes, por demoras o servicios mal prestados, que repercuten en la relación con los trabajadores.
- Gestión de personas que permita promover el bienestar y la salud organizacional. Fernández (p.114) basa esta gestión en los modelos PERMA y HERO para construir un Modelo de Felicidad Organizacional.

El modelo consta de cuatro partes, la concepción ética de ser humano, las tres palancas de gestión, las seis dimensiones asociadas a

PERMA; y los resultados sustentables y sostenibles, que se generan en su aplicación.

La concepción ética de ser humano contempla la convicción de que la felicidad es un fin ético en sí misma, más que un medio para conseguir objetivos. En este sentido, la gestión de bienestar no se implementa sólo para que mejoren los resultados, sino porque las personas lo requieren para lograr una mejor versión de si mismos. Para ello, se necesitan líderes que actúen con convicción (que crean en el bienestar como fin ético) con coherencia (entre el discurso y la acción) y credibilidad (que genere confianza).

Asociado al modelo PERMA, el modelo contempla como propuesta de valor, seis variables o dimensiones:

- Positividad: es decir, vivir en emociones positivas y en atmósferas organizacionales positivas.
- Sentido, que el trabajo sintonice con el sentido personal y que permita un sentido trascendente.
- Relaciones confiables, en las cuales exista buenas relaciones con los demás, especialmente con los jefes y equipos de trabajo.
- Desarrollo profesional y personal, donde la organización siente preocupación por la persona y genera las condiciones para su desarrollo y crecimiento, lo cual se transforma en mayor involucramiento.
- Compromiso o engagement, del cual la organización se hace responsable, mediante la inclusión, la participación y la consideración, ofreciendo un trabajo significativo, un lugar seguro y los recursos para que el trabajo se realice de buena forma.
- Logro, donde la organización favorece que las personas agreguen valor con su trabajo, mediante tareas que sean desafiantes según las habilidades y que incluya un reconocimiento apropiado.

Para que el modelo funcione en la realidad, el autor propone tres palancas de gestión, el liderazgo firme y cercano, la gestión participativa y la construcción de una gerencia que lidere este modelo y su aplicación, como invitación a construir un buen lugar para trabajar.

Como consecuencia se logran resultados sustentables y sostenibles que contemplan una rentabilidad económica o social (apoyados por la construcción de un buen lugar para trabajar), la calidad del servicio al cliente (producto de tener empleados y prácticas saludables), una excelencia operacional (que genera entornos innovadores y personas motivadas por el logro) y bienestar subjetivo (por aumento de la percepción de bienestar y felicidad en el trabajo) (Ver figura 7.2)

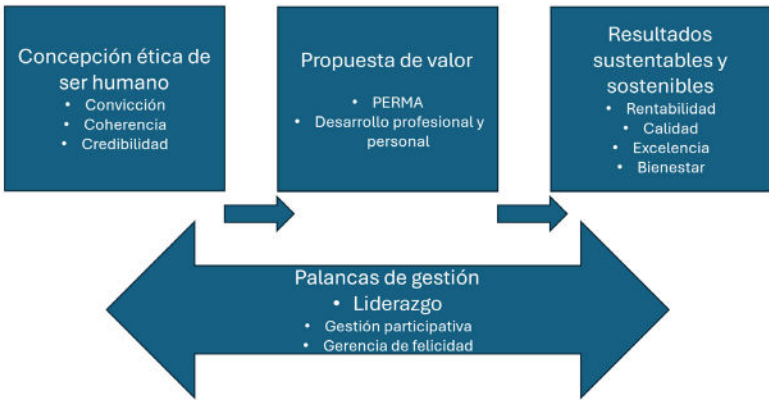


Fig. 7.2: Modelo de Felicidad organizacional

Fuente: Fernández, 2015.

Cómo lograr Bienestar y Felicidad Organizacional

Para gestionar estratégicamente el bienestar y la felicidad organizacional de acuerdo con el modelo de Fernández (2015), de tal modo que exista una oferta de valor hacia los trabajadores y hacia la orga-

nización, se pueden realizar acciones concretas como las siguientes:

En el foco mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, las áreas de recursos humanos, bienestar y prevención de riesgos, cumplen un rol importante ocupándose de aspectos tales como, promover y crear espacios e iluminación adecuadas, proveer de herramientas de trabajo apropiadas, implementar acciones de protección de la salud y la seguridad y vigilar el cumplimiento de las leyes y compromisos, entre otras. Estos aspectos constituyen una base a partir de la cual es posible hablar en forma creíble de bienestar o felicidad. Es el primer paso de abordaje por parte de las organizaciones en la confección de un programa de bienestar.

En Chile existen herramientas para apoyar esta gestión, siendo una de ellas el Cuestionario SUSESO/CEAL-SM, un instrumento que permite la evaluación y medición de los riesgos psicosociales y el ambiente laboral.

En el foco de procesos operacionales bien diseñados, los modelos de excelencia y los sistemas de gestión de calidad pueden ser facilitadores para que las organizaciones operen en forma ordenada y sistemática. Si bien, estos modelos se orientan a satisfacer las necesidades de los clientes, también han incorporado una visión más integral donde los trabajadores o colaboradores cumplen un rol importante que les permite encontrar sentido en su trabajo, como lo hemos visto en el capítulo anterior. Al confeccionar un programa de bienestar se debe mantener una conexión con el propósito de la organización, la estrategia, los procesos y con la cultura organizacional, de tal modo que exista una armonía que lo haga sustentable.

En Chile el Instituto Nacional de Normalización (INN) ha elaborado y difundido la norma NCH-ISO 9001, aplicable para los sistemas de gestión de calidad de organizaciones de ámbito público y privado, orientada a que puedan incrementar la calidad de sus procesos, pro-

ductos y servicios ofrecidos.

La gestión de personas es el tercer foco, que busca promover el bienestar y la salud organizacional con un liderazgo adecuado y con directivos que sean pro-felicidad. Una gestión centrada en las personas cuenta con procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y evaluaciones de desempeño, entre otras; que incorpora en todas sus etapas, criterios de diversidad, equidad e inclusión (DEI); en un contexto de gobernanza ética, que opere responsablemente y con una gestión ambiental adecuada (ESG).

Las áreas de bienestar originales, que se preocupaban de aspectos más bien higiénicos de los colaboradores, deberían ir evolucionando hacia gerencias más estratégicas. Ibáñez (2021), define estas gerencias del siguiente modo: “La gerencia de felicidad es el arte de dirigir, acompañar y gestionar la implementación de la felicidad corporativa u organizacional”, es decir, articular a la empresa para que funcione como un todo, con líderes que sepan escuchar, con vocación de servir, transparentes y resilientes. Su mandato, según Ibáñez, sería el de recoger y organizar lo existente (clima laboral, cultura, riesgo psicosocial, protocolos de contratación, normas de calidad, etc.), analizar y reflexionar (para desarrollar una estrategia de bienestar y felicidad), crear un comité de felicidad (que será inspirador y motivador de felicidad en el trabajo y participará en elaborar la estrategia) y finalmente elaborar una estrategia y sus mediciones. La gerencia de felicidad sería un complemento a las áreas de personas, bienestar y contratación, que se coordinaría en forma armónica con éstas. El comité, por su parte, podría ejecutar y además cocrear con la gerencia de felicidad la estrategia de felicidad.

A partir de la estrategia diseñada, se pueden crear políticas y programas que permitan reafirmar el compromiso de las organizaciones con la calidad de vida y el bienestar de sus colaboradores. Se puede apreciar que las Normas ISO, el Cuestionario SUSESO/CEAL-SM

y los Modelos de Excelencia, pueden servir para conectar los objetivos del Programa de Bienestar con las estrategias organizacionales.

Salud y Seguridad: el Modelo SSeTGIS

No puede haber bienestar organizacional si no existe una preocupación por la salud y la seguridad de las personas, aspectos fundamentales para lograr una vida plena, un mejor desempeño laboral y el desarrollo de potencialidades en los diferentes ámbitos de la vida. El Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las organizaciones (SSeTGIS, se lee “set-gis”) se centra en las personas, y por ello tiene como perspectiva la salud y la seguridad en el trabajo. En el trabajo coinciden los riesgos potenciales a la salud, al ambiente y a la comunidad, con los riesgos organizacionales de calidad y productividad. Y por ello, en ese origen se pueden iniciar ciclos de mejora continua como estrategia. El modelo surge de la necesidad de tener una gestión integral de las organizaciones con perspectiva de salud y seguridad en el trabajo, que permita que estas sean sustentables y con responsabilidad social. Para ello es necesario desarrollar procesos de mejora, que tengan impactos medibles en la calidad, productividad, salud y seguridad, el cuidado del medio ambiente y la cultura de protección ante emergencias y desastres. (Anaya-Velasco, 2017). Esto implica tener un proceso, políticas, formación y la participación de los trabajadores de todos los niveles para adoptar esta forma como una cultura de trabajo y gestión.

El propósito de este modelo es promover estilos de vida saludables en todos los trabajadores; mejorar las condiciones de trabajo y el cuidado del medio ambiente con calidad y productividad; emplear la gestión centrada en las personas como cultura organizacional, con

respeto a los derechos individuales, valorando la participación y el desarrollo del potencial humano, que a la vez proyecte los principios de trabajo decente o digno y de responsabilidad social, a todas las partes interesadas, incluyendo clientes, a la familia y la comunidad. El modelo propone que cada persona se responsabilice de su bienestar, y que cada área de trabajo realice los planes estratégicos y programas que sean aplicables a la organización, mediante procesos debidamente documentado, que permitan su mejoramiento continuo.

Los componentes que se proponen dependen del tipo de organización, y pueden ser los siguientes:

- En salud integral (física, psicológica y social), promover la cultura de autocuidado, mediante campañas de comunicación y programas específicos, tales como exámenes médicos periódicos.
- Observar las condiciones de higiene en el trabajo presentes, tales como ruido, iluminación, condiciones térmicas, ergonómicas, y otras, que pueden causar enfermedades profesionales.
- Revisar las condiciones de seguridad presentes en métodos de trabajo inapropiados, instalaciones peligrosas, presencia de sustancias químicas o riesgos de incendio, y también la seguridad patrimonial, como componente de sustentabilidad, entre otras.
- Cuidar el medio ambiente para el desarrollo sostenible, donde, como ejemplo, no existan descargas de aguas o residuos peligrosos, emisiones a la atmósfera o consumos desmedidos de energía.
- El derecho a conocer los riesgos inherentes al trabajo y las medidas preventivas aplicadas y promover las acciones solidarias ante riesgos de catástrofes, como brigadas de emergencias.
- Respecto a la calidad y la productividad como gestión integral, el modelo contempla monitorear los indicadores de interés a fin de constatar que se mantienen o mejoran, durante la aplicación del

modelo, para lo cual se recomienda usar la metodología adecuada, (por ejemplo, utilizando normas de medio ambiente, responsabilidad social y modelos de excelencia).

Este modelo, requiere el compromiso de la dirección, de políticas y lineamientos de protección ante emergencias y riesgos colectivos, con objetivos y metas para alcanzar para todo el personal. Es necesario que la empresa incluya en su misión el hecho de ser una organización que promueve estilos de vida saludables y seguros para todos, es responsable socialmente, cuida el medio ambiente, y busca cumplir su propósito con calidad y productividad, que le otorguen sustentabilidad. Su visión debe contemplar instalaciones seguras y agradables para la realización saludable de las actividades y el desarrollo integral de las personas.

Al ser un modelo integral de gestión, requiere de la participación de distintas disciplinas, tales como bienestar, prevención de riesgos y las áreas operativas.

En el caso de Chile, es necesario contemplar las normativas de la Superintendencia de Seguridad social, sus leyes y decretos. Algunas de ellas son, relativas a descansos reparatorios, a medidas para facilitar la inclusión laboral, condiciones de salud y seguridad para el trabajo a distancia, normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, funcionamiento de comités paritarios, elementos de protección, y muchas otras, que deben estar presentes a la hora de implementar el modelo.

El modelo considera tres niveles de actuación (como se aprecia en figura 7.3):

- El nivel individual, en el cual se considera la promoción de la salud, el bienestar personal y su evaluación integral, tratamiento y recomendaciones hacia el trabajador para mantener o mejorar su salud y bienestar. Se promueven y ofrecen he-

herramientas para estilos de vida saludables, mayor satisfacción en el trabajo. En este nivel se evalúa la salud integral del trabajador, con un análisis multidisciplinario (medicina, nutrición, psicología, seguridad laboral, otros); y se ofrecen recomendaciones al trabajador (tratamientos, herramientas de estilos de vida saludable) y a la organización (control de factores de riesgos).

- El nivel Lugar de trabajo, considera la mitigación de los riesgos potenciales que puedan afectar la salud y la seguridad, pero que también afecten la calidad, la productividad y el medio ambiente, incorporando procesos de mejoramiento continuo. En este nivel se analizan los riesgos psicosociales, biológicos, químicos, físicos, mecánicos, eléctricos, ergonómicos y estructurales. La integralidad del modelo propone que desde esos lugares se inicien sistemáticamente los procesos de mejoramiento. Una de las herramientas ya señalada para medir riesgos psicosociales y ambientales laborales es el cuestionario SUSESO/CEAL-SM.
- El nivel organizacional, es donde se inicia y termina el proceso que propone el modelo, al centrarse en las personas como fuente para agregar valor y contribuir a la organización. Este nivel implica la comunicación, información y formación de todos los miembros para crear una cultura de salud y seguridad. Este nivel promueve el diseño de puestos de trabajo adecuados con roles claros y desafiantes, desarrollo del personal, selección y gestión del talento, así como una buena comunicación para sensibilizar y sociabilizar acerca de las políticas. Del mismo modo se debe suministrar los recursos y tener procesos apropiados al propósito de la organización, objetivos de calidad y productividad y en definitiva una gestión integral con indicadores que permitan el mejoramiento continuo. En este punto, la adopción de un modelo de exce-

lencia es una opción deseada.

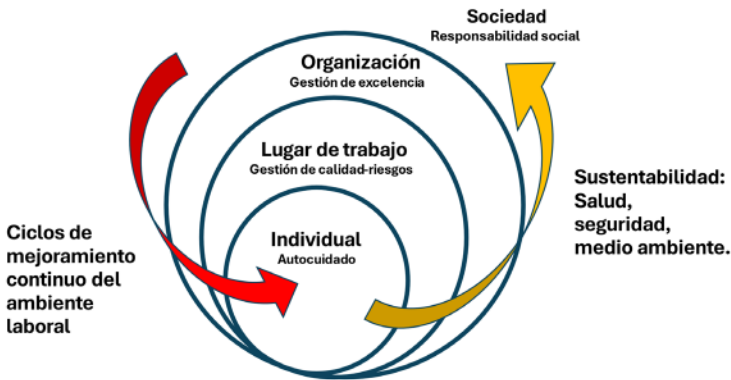


Fig. 7.3: Modelo SSeTGIS

Fuente: Anaya-Velasco, 2017.

La Metodología SSeTGIS con Perspectiva de Mejora Continua

Para poner en acción este modelo, la autora propone los siguientes pasos:

- Analizar la información de la organización a modo de diagnóstico, conocer su cultura y procesos, para determinar las necesidades.
- Identificar las condiciones laborales, factores de riesgo e indicadores de cada área, además de los indicadores de calidad y productividad que la organización valora para una gestión integral.
- Reconocer en el lugar de trabajo, cada condición, factor de riesgo o indicador normativo y verificar las condiciones, factores de

riesgos y la evaluación de estos.

- Elaborar una estrategia para evaluar los riesgos, priorizando su peligrosidad.
- Evaluar los factores de riesgos, medirlos, interpretar resultados, determinar prioridades de medidas recomendadas bajo el criterio de protección de la salud y el medio ambiente.
- Elaborar el programa de SSeTGIS de control de cada factor y confeccionar un presupuesto, que contemple medidas de corto y mediano plazo, con acciones y medidas correctivas. También se debe comunicar el programa y los resultados. Realizar campañas, paneles y lograr la participación de todos los miembros de la organización. Ejecutar el programa.
- Evaluar el impacto en la cultura y en los indicadores, para revisar las tareas pendientes, e iniciar el ciclo de mejoramiento continuo, revisando nuevamente cada paso.

Este modelo de gestión integral incorpora salud y seguridad, con el cuidado del medio ambiente, la prevención de riesgos y la productividad para la sustentabilidad. Integra el bienestar laboral con el bienestar organizacional, la responsabilidad social con las condiciones laborales; y busca ser un proceso que involucre a toda la organización.

En mi experiencia personal, al haber trabajado en empresas químicas y mineras, considero que la base de un bienestar organizacional está en el respeto por las condiciones laborales que protejan la salud y la seguridad de los trabajadores. En este sentido y como ejemplo, se puede mencionar una iniciativa de la Asociación Gremial de Industriales Químicos (ASQUIM) que promueve el tener una Conducta Responsable®, definida como el compromiso voluntario por el cual las empresas químicas se obligan a realizar esfuerzos permanentes para perfeccionar los procesos de producción, manejo, distri-

bución, uso y disposición de sus productos, con el objeto de obtener las mejores condiciones de salud y seguridad para sus empleados y comunidad aledaña, en conjunto con la más adecuada protección del medio ambiente y de los bienes propios y de su entorno. Esta iniciativa, tiene beneficios tales como reducción de tasa de accidentabilidad y de emisiones, revisión de las vulnerabilidades operacionales, entre otras. El sistema funciona mediante una autoevaluación de las empresas, que se integra explícitamente con los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001), de Medio Ambiente (ISO 14001) y de Seguridad y Salud Ocupacional (ISO 45001).

Una Gestión Estratégica con Amor

José Luis Silva Munar (2018), propone un modelo de gestión que incluye una metodología de implementación. Él define gestión estratégica de la felicidad “como 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” (Silva,2018). En esta definición, el carácter estratégico de la felicidad tiene que ver con la creación de un propósito y un sentido organizacional, donde todos los integrantes participan en su construcción impulsados por líderes que valoran a las personas por lo que son como tales.

Su modelo se basa en los afectos, para que en forma práctica puedan generar esquemas de ambientes de bienestar. En su premisa está el hecho de que, para conseguir resultados importantes, debe estar presente el amor. El autor señala que la ausencia del afecto y el amor en las organizaciones se produce por dos motivos, primero por una concepción errónea del amor, que lo relaciona con un sentimiento o una

emoción y no con una virtud; y segundo, por un error respecto de las relaciones sociales en las empresas que se remiten a lo contractual.

De este modo, propone una metodología (ver figura 7.4) para apoyar la generación de valor y la rentabilidad, de la siguiente forma:

1.- Recopilar información relevante para conocer el escenario actual, económico, ambiental y tecnológico, respecto a la salud mental. Revisar especialmente aspectos relativos a gestión de personas, gestión de las emociones, liderazgo y ambientes de bienestar. Por ejemplo, podemos estar en un escenario de corrupción, de gran soledad y desencuentro desde la cual habrá que modelar el cambio a partir del diagnóstico.

2.- Conceptualizar la gestión estratégica de la felicidad para generar ambientes de bienestar, esto se puede lograr a través de talleres formativos donde los integrantes aprendan a incorporar las emociones positivas en la vida laboral y se construya un ideal por alcanzar.

3.- Establecer una relación entre el concepto de afecto positivo y negativo para generar actividades concretas aplicables en la interacción de las personas. El afecto positivo representa la dimensión de emocionalidad positiva, de energía, motivación, amistad y confianza. En cambio, el afecto negativo se asocia a tristeza, molestia, culpa, hostilidad e insatisfacción.

4.- Relacionar el concepto de afecto positivo y negativo como contrapunto a una acción de gestión hacia la gestión estratégica de la felicidad. Es decir, como ejemplo, si hay desmotivación, hay que generar acciones para generar un ambiente de motivación. Si hay tristeza hay que generar ambientes de alegría.

5.- Una vez establecida la relación valórica, relacionar las acciones concretas que se desprendan para una gestión de felicidad.

6.- Generar dimensiones como elementos del modelo relacionadas con el afecto. (Estas se definen a continuación del punto 7.).

7.- Conceptualizar cada dimensión del modelo para contextualizar el modelo con la generación de ambientes de bienestar a través de prácticas concretas.

En base a esta estructura, el autor define ocho dimensiones para generar ambientes de bienestar:

- Gestión apreciativa: Responde a la posibilidad de tener una nueva oportunidad y de poder desarrollarse. Entre las prácticas para esta dimensión, están la gestión por competencias, la rotación de puestos, los ascensos.
- Gestión de calidad operacional: Busca generar bienestar a través de la gestión de calidad diaria. La calidad motiva, energiza y hace sentir importante. Las prácticas pueden ser, espacios de aprendizaje, procesos de calidad formales, buscar servicios de excelencia.
- Gestión del vínculo: Apunta a la necesidad de relacionarse dentro de la organización. Esto se puede poner en práctica, con espacios para conversar, celebraciones, reuniones con sentido.
- Comunicación positiva: Se orienta a saber escuchar, clave como elemento de aprendizaje y humanizador, con prácticas como talleres de comunicación efectiva y trabajando las habilidades comunicacionales.
- Gestión del ocio: Busca tener un equilibrio entre trabajo y descanso. Se puede poner en práctica, con pausas programadas, permisos para dormir la siesta, permisos excepcionales.
- Eliminación de limitaciones: Se basa en sacar el miedo de las organizaciones, a través de espacios de meditación, talleres para gestionar emociones o apoyo de especialistas.
- Gestión trascendente: Apunta a que las personas se sientan

tratadas con afecto, que puedan autorrealizarse en su lugar de trabajo, y crecer como personas. Como prácticas se pueden incorporar programas de bienestar y la felicidad en la organización, programas de responsabilidad social y fomentar el desarrollo.

- Prácticas emergentes: Responde a dar cabida a la innovación en términos de bienestar y al uso de acciones que no son las habituales dentro de la organización. Por ejemplo, el mindfulness que hasta hace poco no era una práctica común, ahora es aceptada y se aprecian sus beneficios en el ámbito del trabajo.



Fig. 7.4: Modelo de Gestión Estratégica de la felicidad

Fuente: Silva Munar, 2018.

Para gestionar estas dimensiones se requiere de inductores o facilitadores con un liderazgo que reconozca a las personas como seres emocionales, que considere a las personas como pilar fundamental

de la organización, que exista un énfasis en el reclutamiento y selección de las personas, donde las competencias como la empatía, la flexibilidad y la solidaridad sean valores deseables, tanto como el talento y el conocimiento; y finalmente que exista en la organización la intención de instaurar una cultura de bienestar en un entorno de afectos.

El Índice de Salud Organizacional (OHI)

Uno de los diagnósticos utilizados para medir la salud organizacional es el Índice de Salud Organizacional (OHI, por sus siglas en inglés), desarrollado por McKinsey & Company. Este índice, construido en base a muchos años de investigación, evalúa los elementos críticos de una cultura de alto desempeño en las organizaciones. El OHI se nutre de una base de datos de millones de encuestados en más de 2,500 organizaciones de diferentes sectores e industrias en todo el mundo.

Por medio de este instrumento, se evalúan las opiniones de empleados y gerentes sobre prácticas clave de gestión que afectan el desempeño organizacional. Las dimensiones que examina el OHI para determinar el grado de salud organizacional son: dirección, liderazgo, ambiente de trabajo, rendición de cuentas, coordinación y control, capacidades, motivación, innovación y orientación externa. Este enfoque permite conocer lo que sucede al interior de la organización, e identificar áreas de mejora.

Los resultados del OHI han demostrado ser una herramienta eficaz para predecir el rendimiento organizacional, destacando el hecho de que una cultura saludable no solo se traduce en un mejor ambiente laboral, sino que también en un mejor desempeño operativo y finan-

ciero, lo que favorece el crecimiento.

La evaluación de la salud organizacional se analiza por tres componentes clave: un índice general que evalúa el nivel de satisfacción global de la organización con respecto a su salud organizacional, y su desarrollo en el tiempo; los resultados de salud organizacional compuesto por las nueve dimensiones clave, para revisar si las acciones emprendidas están teniendo el impacto deseado; y las prácticas de gestión, con las que se analiza si las estrategias y acciones adoptadas son saludables y eficaces para fortalecer la organización.

Esto permite obtener una visión estratégica detallada que describe los comportamientos que las personas deben observar para cumplir con los objetivos de salud y desempeño.

Metodologías Ágiles y Bienestar

En los últimos años han cobrado relevancia diversas metodologías que han surgido para accionar la innovación. Entre ellas, se destacan las metodologías ágiles, llamadas así por que buscan la flexibilidad y la inmediatez en las respuestas, adaptándose a las circunstancias en las que se aplica. Si bien, estas metodologías nacieron para facilitar proyectos tecnológicos, están encontrando aceptación en muchas otras áreas, por su facilidad de aplicación.

El año 2001, un grupo de críticos a los modelos vigentes en la época para el desarrollo de software, redactaron los principios del Manifiesto Ágil, dando origen al término de metodologías ágiles, las cuales cumplían las siguientes reglas:

- Las personas y las interacciones están por sobre los procesos y las herramientas.

- El valor del proyecto está por sobre la documentación.
- La colaboración con el cliente (usuario) está por sobre los aspectos contractuales.
- Responder al cambio es más importante que el plan.

Como se puede apreciar, estas reglas son muy afines con los objetivos que se persiguen con el bienestar y la felicidad organizacional al poner a las personas, la colaboración y las interacciones, como foco para mejorar resultados.

Entre las metodologías conocidas como ágiles, y que surgieron incluso antes de que se redactara el Manifiesto ágil, se puede mencionar a Scrum y Kanban, que sirven para ayudar a los equipos y organizaciones en el actuar con agilidad.

Scrum es un concepto deportivo que viene del rugby y apunta a la formación requerida para avanzar rápidamente pasando la pelota en el campo de juego. De esta manera, Scrum opera como una estrategia apropiada para empresas que buscan incrementar la velocidad y la flexibilidad en el desarrollo de proyectos, en los cuales participa un equipo. En Scrum, los equipos trabajan hacia el mejoramiento continuo, estableciendo formas específicas para mejorar a través de herramientas como las interacciones o ciclos llamados Sprint, las reuniones de actualización y el análisis retrospectivo. Para beneficiarse de esta metodología los equipos deben observar ciertos valores como son el compromiso, el valor o coraje, foco, actitud receptiva, colaboración y respeto. Su orientación hacia las personas, promoviendo los valores señalados, permite que sea una fuente de bienestar en las organizaciones, mejorando las comunicaciones y dejando espacio para las emociones en el desempeño de los equipos.

Por su parte Kanban, conocida también como Tarjeta Visual, nace en Toyota en los años 50 cuando la empresa buscaba formas de aumentar su productividad. Su implementación está basada en el uso

de tarjetas que se pegan en un tablero y que se van sacando a medida que se van utilizando o bien cuando se ha cumplido lo que indica cada tarjeta. Las tarjetas indican los hitos más relevantes en los procesos, desde qué se va a hacer o los pendientes, lo que se está haciendo o está en proceso y lo que está hecho o terminado. Kanban ayuda a encontrar el equilibrio entre el trabajo que se debe desarrollar y la disponibilidad de cada miembro para realizarlo. Esta metodología también cuenta con principios, tales como la transparencia, el liderazgo para el desempeño colectivo, foco en el cliente, la colaboración y el respeto.

Scrum y Kanban son herramientas complementarias orientadas a mejorar el desempeño de los equipos. Estas metodologías permiten una mayor autonomía y libertad, a la vez que se genera un sentido de pertenencia en los equipos y se fomenta la autoestima. Ambas promueven el respeto, el compromiso, la colaboración y ponen orden en los procesos, con lo cual permiten mejorar la calidad de vida de los trabajadores, logrando mejorar la motivación y su oferta de valor. El bienestar se ve favorecido por el uso de estas herramientas que, si bien están orientadas a mejorar el desempeño, también están centradas en las personas.

Programas de Bienestar y Felicidad

Los modelos y herramientas vistas permiten tener elementos para construir e implementar sistemas y programas que propicien el bienestar y la felicidad organizacional, otorgándole a este tema un carácter estratégico, y a partir de ello, desarrollar planes específicos y medibles que reafirmen el compromiso de una organización con la calidad de vida y el bienestar de sus colaboradores.

Un programa de bienestar y felicidad puede mejorar la experiencia del trabajador, considerada esta como la suma de lo que observa, siente y vive el trabajador a lo largo de su conexión con la organización, desde el primer contacto hasta la última interacción. Es allí donde la organización puede intervenir, para hacer una oferta de valor a las personas, de tal modo que ellas, a su vez, puedan mejorar su propia oferta de valor a la organización, al cliente y a la comunidad.

Un programa de bienestar debe incluir las acciones y protocolos que la empresa pondrá en marcha para mejorar el bienestar organizacional y la experiencia del trabajador, de tal forma de asumir el compromiso de adopción, implementación y ejecución de estas. Por ello, el programa debe tener un propósito que se alinee con el propósito de la organización.

Para lograr el bienestar organizacional, se requiere de estrategias que incluyan una atención en la persona y su bienestar subjetivo, las interrelaciones y el entorno, incluyendo infraestructura, recursos, coordinaciones y condiciones laborales. Del mismo modo, es necesario considerar variables del medio ambiente que puedan afectar el desempeño organizacional.

Para el diseño del programa, se puede usar el Ciclo Deming (PHVA) que vimos en el capítulo 5, el cual consta de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

1.- Planificar: En esta etapa se deben definir con precisión los objetivos del programa, revisando la situación actual de la organización. Además, se debe precisar quienes serán los responsables de la planificación estableciendo sus compromisos. En la valoración de la situación actual se puede utilizar alguno de los modelos de excelencia, como por ejemplo el modelo Malcom Baldrige o el Modelo Europeo EFQM. Puede ser útil contar con un FODA (estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que incluya un análisis in-

terno (conocimiento de los empleados, cultura organizacional, mapas de viaje del trabajador, clima laboral y desempeño) y un análisis externo (percepción de grupos de interés, entorno, benchmarking). Del mismo modo, se debe recopilar información estratégica de la empresa (misión, visión, planes estratégicos) que permita servir de base para el programa de bienestar según los objetivos que se determinen.

Ejemplo: Del análisis interno en una organización surgió información acerca del alto ausentismo del personal, problemas de equidad de género y baja motivación. En este caso estos serán los temas que estarán entre los objetivos de un programa de bienestar para evaluar el impacto que están teniendo en la organización y ser priorizados de acuerdo con las mediciones que se realicen.

El Plan debe contemplar conocer la situación de las personas en la empresa, sus fortalezas y debilidades, sus problemas e inquietudes. La revisión de las encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño puede ser relevante para poder hacer un seguimiento y analizar como afectarlo a través de las acciones de bienestar. Es importante tener en claro que éste deberá estar alineado con la estrategia organizacional y el propósito de la empresa, de tal modo que pueda beneficiar tanto a la empresa como a los trabajadores. Es necesario observar que las acciones planificadas preferentemente tengan un retorno sobre la inversión (ROI) positivo y que exista conocimiento y conexión con las necesidades y expectativas de los trabajadores. También es necesario definir un presupuesto para el programa, identificar las acciones según el tipo de trabajador, desarrollar un plan de comunicación del programa y contar con indicadores para medir y controlar el logro de los objetivos definidos.

En esta etapa se definirán cuáles serán las acciones por realizar, y las mediciones e indicadores para determinar su impacto en los resultados esperados

2.- Hacer: En esta etapa se ejecutará el plan, incorporando las acciones diseñadas, acompañadas de un plan de comunicación que permita relevar y valorar las acciones que la organización implementará. El programa debe contemplar un calendario de acciones, reportes periódicos y prever la suspensión de alguna de ellas o la mejora de estas.

Ejemplo: Se ha puesto en marcha un programa que contempla la contratación de un seguro de salud y acciones de salud preventiva, cuyo propósito es reducir el ausentismo laboral. También se modificarán los procedimientos de contratación para disminuir las brechas de género en las próximas contrataciones. Se ha implementado un plan de comunicaciones con foco en la motivación para que las personas valoren estas acciones y perciban su beneficio.

3.- Verificar: En esta etapa que puede ir en paralelo con la anterior, se contempla medir los resultados de las acciones en un cierto período y revisar eventuales fallas en la implementación. Para ello, se recomienda revisar los protocolos y los procedimientos, tener indicadores adecuados y realizar auditorías al programa.

Ejemplo: Se ha observado que el seguro de salud no ha cumplido las expectativas de los trabajadores pues no contempla devolución por remedios o alguna otra prestación valorada. Se obtiene información acerca del uso de éstas, sus costos y beneficios más valorados. Por su parte, en los procesos de contratación se observa que han desaparecido algunos sesgos que impedían la contratación de mujeres con rentas equitativas.

4.- Actuar: En esta etapa se revisan las brechas, se producen los ajustes y se proponen las mejoras para volver a la etapa de planificación del ciclo, en una constante mejora continua.

Ejemplo: Se acuerda con la Compañía de Seguros hacer modificaciones en la condiciones y coberturas del seguro, para mejorar la

percepción de los trabajadores acerca de este beneficio. Se incorpora en la política de remuneraciones el principio de equidad y no discriminación y se comunica.

La implementación de un programa de bienestar se puede robustecer con un cuadro de mando que permita direccionar a la organización hacia los objetivos deseados.

Entre las acciones factibles de implementar en un programa, se pueden mencionar algunas como las siguientes: conciliación de vida familia, trabajo y vida personal; reconocimientos y programas de incentivos; retención de talento; planes de carrera y formación; mejora de comunicaciones; participación en programas de responsabilidad social.

Es importante que las acciones que se planifiquen y ejecuten, apoyen a las estrategias de la organización, de tal modo que sean sustentables, y que sean flexibles para adaptarlas en tiempos difíciles.

Gestión de Bienestar en Contextos Complejos

Karoshi es un término japonés que significa “muerte por exceso de trabajo” y se refiere a los casos en los que una persona fallece debido a causas relacionadas con la excesiva carga laboral, como el estrés extremo o largas horas de trabajo sin descanso adecuado. Las causas incluyen ataques al corazón, derrames cerebrales o problemas de salud derivados de la alta presión y falta de descanso. Este es tan sólo uno de los fenómenos que están ocurriendo en las organizaciones y que está impulsando a muchas organizaciones a revisar sus prácticas para proteger la salud y el bienestar de sus empleados.

La salud mental es parte de la experiencia de cada trabajador en una organización y puede afectar el valor que entrega a ésta y en conse-

cuencia a los clientes.

Los líderes deberán mostrar empatía para desarrollar el cuidado y preocupación por sus trabajadores. Las organizaciones deberán contemplar en su diseño, programas de bienestar que presten atención a las personas y las ayuden por medio de acciones concretas a mejorar su experiencia como trabajador.

Las organizaciones están dejando de ser un lugar físico y parte importante de los trabajadores desarrollan sus actividades desde los hogares, por lo que las organizaciones deben extender sus medidas de bienestar más allá de sus recintos. Pasa a ser preocupación de la empresa que el trabajador tenga las condiciones adecuadas para desempeñar sus labores, pero, además, debe abordar de forma diferente aspectos tales como el clima laboral, que incluye el involucramiento, compromiso y relaciones interpersonales.

Los procesos de reclutamiento y selección seguirán cambiando por el uso de herramientas tecnológicas cada vez más sofisticadas. Del mismo modo, cambiarán los procesos de incorporación (onboarding), referidos a como el trabajador es acogido y comienza a conocer en profundidad la empresa y el rol que desempeñará dentro de ella. Los procesos de salida (offboarding) también se vuelven importantes, pues los trabajadores que abandonan la organización pueden afectar el clima laboral o la reputación de la empresa. Es importante prestar atención a estos procesos y definirlos de tal modo, que consideren aspectos de bienestar organizacional que favorezcan la experiencia del trabajador desde un comienzo y hasta el final.

El liderazgo requerido deberá tener cada vez más una orientación a las personas, ser empático, resiliente y promover cambios transformacionales que le permitan a las organizaciones abordar los nuevos desafíos. Aspectos tales como, promover el equilibrio entre trabajo y vida personal, tener una cultura de bienestar, evaluar las cargas de

trabajo, implementar descansos regulares y tener indicadores que puedan prevenir el estrés, cobran especial relevancia en contextos cada vez más complejos.

Resiliencia

La resiliencia, como competencia del liderazgo, es la capacidad de recuperación después de un fracaso. El término proviene del estudio de la resistencia de los materiales y su capacidad para recuperar la energía de deformación luego de estar sometido a un esfuerzo externo. Si el material no tiene la capacidad de recuperar su forma, se deforma o se rompe. Las personas pueden responder a desafíos difíciles o dificultades, de diversas formas. Una persona es resiliente, cuando ante un cambio drástico puede mantener una actitud optimista, viendo siempre las oportunidades para corregir o mejorar la situación. Se recupera rápidamente de las dificultades para seguir adelante, sabe enfrentar sus miedos y en la dificultad puede encontrar el momento para superarla y obtener un aprendizaje de ella. La persona resiliente sabe ocuparse más que preocuparse. Del mismo modo, sabe gestionar los riesgos, asumiendo aquellos que sabe que podrá gestionar y aceptando o apartando aquellos que no puede gestionar. La resiliencia también proviene de saber gestionar debidamente los cambios. Por ello, cuando se ha institucionalizado la capacidad de generar transformaciones, las organizaciones y sus grupos de interés se vuelven más resilientes a nivel individual y organizativo.

El “Global Workplace Study” (2020) realizado por el Instituto de Investigación ADP con datos recogidos en 25 países, es un estudio sobre compromiso y resiliencia. El estudio define el compromiso como el estado emocional que hace que las personas hagan su mejor esfuerzo por un tiempo prolongado, y la resiliencia como la capa-

cidad humana para resistir, recuperarse y trabajar en circunstancias desafiantes. Los trabajadores comprometidos están más dedicados a sus trabajos, están seguros del valor que aportan, confían en sus equipos y tienen esperanza en el futuro. Por su parte, los trabajadores más resilientes confían en sus líderes y sienten que su entorno de trabajo es seguro. Entre los hallazgos destacados del estudio, se mencionan los siguientes:

-El compromiso y la resiliencia en el lugar de trabajo están relacionados. El compromiso explica el 64% de la varianza en Resiliencia.

- La resiliencia en el lugar de trabajo a nivel mundial es baja en el período de estudio. Sólo el 15% de los trabajadores globalmente son altamente resilientes.

- Los trabajadores que aseguraron confiar plenamente en el líder de su equipo, tenían 14 veces más probabilidades de comprometerse con su trabajo.

- Estar en un equipo impacta en el compromiso.

- El género y la edad no predicen el compromiso y resiliencia.

- El nivel de impacto de la pandemia de 2019 (promedio de casos y muertes por millón) no tuvo ningún efecto sobre la resiliencia en el lugar de trabajo.

En las personas, la resiliencia no es un rasgo, es una capacidad que se puede aprender y por tanto las organizaciones pueden apoyar en este aprendizaje. Los programas de bienestar se pueden orientar en este sentido, con acciones tales como, construir buenas relaciones en los equipos, ayudar a cambiar la forma en que se perciben los hechos negativos asumiéndolos como oportunidades más que como amenazas, crear culturas saludables donde se gestione el cambio sin miedo a lo desconocido o a salir de la zona de confort, tener planes concretos pero flexibles con una visión positiva y esperanzadora, promover

buenos sistemas de comunicación y resolución de conflictos.

Por su parte las organizaciones se vuelven más resilientes, cuando cuentan con buenos sistemas de gestión de continuidad del negocio, de prevención de riesgos, de gestión de personas, de manejo de crisis, de gestión de calidad y de excelencia, entre otros.

Resumen

Los Modelos de Bienestar y Felicidad Organizacional, contribuyen a la creación de estrategias que vinculen los propósitos organizacionales con el bienestar de los colaboradores, pero siempre teniendo en cuenta que son las personas las que, con su valor, permiten obtener los resultados deseados. Hacer resonar el sentido del trabajar o de felicidad en el trabajo, con el propósito organizacional, se vuelve una estrategia relevante. Los modelos de excelencia y de responsabilidad social, las normas, los modelos de felicidad y otras metodologías como las vistas, favorecen la conexión con el propósito organizacional y sus estrategias. A partir de estos modelos y sus metodologías se pueden generar programas de bienestar que permitan obtener los resultados deseados en ambientes sostenibles y con respeto por las personas. En contextos de crisis y cambios profundos, se hace cada vez más importante contar con las condiciones adecuadas para proveer un bienestar organizacional a los trabajadores.

Capítulo 8: Buenas Prácticas y Casos de Éxito

“Encuentra tu voz e inspira a otros a encontrar la suya”
Stephens Covey

Para enfrentar los desafíos organizacionales se requiere de profesionales que estén abiertos a los cambios y comprometidos para adoptar nuevos objetivos y propósitos. Muchas empresas se han transformado digitalmente para que sus negocios mantengan el foco en los clientes, apalancados por tecnologías digitales. La inteligencia artificial, la automatización, el comercio a través de teléfonos celulares, el internet de las cosas, la big data y los negocios virtuales, se han instalado en las organizaciones y son tendencia en un mundo cada vez más globalizado. Se habla de la era de la experiencia del cliente, referido al conjunto de experiencias que tiene un cliente con una cierta marca durante el tiempo en el que haya una relación de servicio. Mientras mejor sea la experiencia del cliente, mayor es la probabilidad de incrementar su lealtad, y la habilidad de esa marca para entregar una buena experiencia constituye de por sí una ventaja competitiva. Lo mismo ocurre con los trabajadores de una empresa, que, al tener una buena experiencia, sintiéndose bien en la organización donde trabajan, podrán mejorar su oferta de valor si son gestionados como si fuesen clientes, que se deben atraer, captar, retener, inspirar y cuidar para que den lo mejor de sí.

Construyendo un Buen Lugar para Trabajar

Las organizaciones no funcionan solo con personas que individualmente aportan su trabajo y sus competencias. Para producir un alto desempeño en una empresa es importante poner atención en la re-

lación que existe entre ellas y como se coordinan en sus procesos y funciones. En este sentido, se hace importante conocer cuál es la experiencia que están teniendo los trabajadores en la empresa, es decir, como se están sintiendo y relacionando con los demás. El quehacer laboral se organiza en torno a promesas, las que hacen y las que reciben las personas. Una promesa resulta de una petición o de una oferta, las que deben estar acompañadas de una aceptación. No es suficiente prometer, además, debe existir una posibilidad cierta de cumplir la promesa. Por ejemplo, cuando una persona suscribe un contrato de trabajo, se compromete a realizar ciertas labores y acepta las condiciones pedidas u ofertadas en ese contrato. En ese momento, la organización se compromete también a entregar condiciones de trabajo, procesos y herramientas para que realice esas labores. Momentos como ese, son los que permiten medir o registrar la experiencia de un trabajador dentro de una organización. Siguiendo el ejemplo, si el contrato no cumple con las expectativas de quien lo suscribe, entonces se afectará la relación. Cuando la suma de estos momentos, son percibidos en forma positiva podemos decir que estamos en presencia de un buen lugar para trabajar. Este lugar, se construye por acciones y condiciones que realiza la organización (que pueden conducir al bienestar organizacional) y por la percepción que los trabajadores puedan tener acerca de estas acciones y condiciones (que se pueden traducir en un buen clima laboral).

La Experiencia del Trabajador

La experiencia del trabajador, colaborador, funcionario o empleado (dependiendo del lenguaje que adopte cada organización), es la suma de lo que observa, siente y vive a lo largo de su conexión con la organización, desde el primer contacto hasta la última interacción.

Medir, analizar y mejorar en forma continua esta experiencia se está convirtiendo en una prioridad estratégica para muchas organizaciones, puesto que su adecuada gestión puede movilizar los resultados del negocio y construir un buen lugar para trabajar. Ya no es suficiente cumplir con las metas, muchas veces sacrificando el bienestar de las personas. La motivación de las personas y de los equipos de trabajo, son una palanca de ventaja competitiva para las empresas. Por ello, se hace necesario abordar aquellos elementos o factores tangibles e intangibles que influyen directamente en la experiencia de un colaborador mientras desarrolla sus labores.

Algunos conceptos clave para trabajar la experiencia del colaborador (Romero,2021), son los siguientes:

- El arquetipo de los colaboradores es el perfil de los trabajadores en forma diferenciada, según rasgos similares de intereses, motivaciones y objetivos. Este arquetipo permite tipificar empleados con rasgos similares para entender sus intereses, motivaciones y objetivos. Hay diferentes formas de caracterizar arquetipos o patrones, dependiendo del contexto de las organizaciones, pudiéndose usar, como ejemplo: el eneagrama de la personalidad, los dioses de la mitología griega, o los arquetipos de Carl Jung, entre otros.
Por ejemplo, la generación millennials puede constituir un arquetipo de nativos tecnológicos, que valoran el cambio, se muestran más seguros de sí mismo, con mayores niveles de autoestima que otras generaciones, menos comprometidos y más propensos a renunciar frente a la insatisfacción laboral.
- Las dimensiones son los aspectos que influyen en sus experiencias, tales como la cultura, el espacio físico y la tecnología disponible. Estas dimensiones permiten descubrir los momentos donde la organización puede intervenir para mejorar el bienestar.

Por ejemplo, la dimensión espacial puede referirse a la ergonomía, la dimensión social a las celebraciones y actividades relacionales, y la dimensión personal a la compensación o la formación.

- La propuesta de valor al colaborador es aquella que la organización realiza en alguna de las dimensiones definidas, para que una persona decida permanecer en una empresa. Como ejemplo, puede ser la posibilidad de desarrollo, la estabilidad laboral, el tipo de organización, etc. Cada empresa puede desarrollar un programa de bienestar de acuerdo con sus propios arquetipos, las dimensiones más relevantes para ella y según la propuesta de valor que desee entregar a sus colaboradores.

El Mapa del Viaje de un Trabajador

El empresario sueco Jan Carlzon publicó el libro llamado *El momento de la verdad* (1991), donde se refería a las interacciones que se pueden tener con un cliente, como claves para el éxito. En esos momentos que pueden durar tan solo segundos, los empleados de una organización entregan un servicio relevante para el cliente.

Años después, un diseñador industrial inglés llamado Tim Brown masificó el concepto de Design Thinking como método de innovación que tiene el poder de ir más allá de los paradigmas existentes, permitiendo resolver problemas en forma creativa, rediseñar procesos de negocios, o incluso, hacer planes de vida.

De estas dos fuentes, y posiblemente otras más, proviene el mapa de experiencia del cliente o Customer Journey Map, una herramienta que permite ilustrar o plasmar en un mapa, cada una de las etapas,

interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente desde un punto a otro del servicio, y permite por tanto contar una historia, y, por cierto, cambiar su final.

Si bien, a algunas personas no les agrada pensar en los trabajadores como clientes o proveedores, esta metodología se ha extendido y popularizado con el propósito de caracterizar y mejorar la experiencia de los empleados en una organización.

El viaje del empleado o del trabajador, podría comenzar con una persona buscando trabajo y la empresa estudiando sus emociones para analizar si será ella la escogida.

Se puede crear un mapa de experiencia para un trabajador o para un arquetipo a lo largo de un día, durante la ejecución de una labor, o bien, a lo largo de toda su carrera dentro de la organización. Para graficar este mapa, en el eje X o línea del tiempo, se marcan aquellos momentos de la verdad, como les llamó Carlzon (1991); donde la empresa puede cambiar y mejorar las experiencias de sus integrantes. Un momento de la verdad podría ser, la actitud que ha tenido el jefe cuando el trabajador se ausentó para atender una emergencia de su hijo. La respuesta que la organización da a esos momentos hace la diferencia entre una buena o mala gestión de la experiencia. Si se grafica esta experiencia y otras, en el eje Y se puede mostrar que tan positiva o negativa están siendo esas experiencias en la actualidad. Los puntos de dolor serán aquellos problemas que ocurren en los momentos de la verdad. Se pueden mapear las fases más críticas de interacción del trabajador con la empresa, por ejemplo, desde que participa en un proceso de selección, luego cuando es recibido por sus pares, conoce a su equipo y se enfrenta con los detalles de sus labores y a diversas tecnologías, señalando los momentos claves de interacción, que posibilitan que éste agregue valor a la organización. No efectuar un proceso de incorporación (onboarding) o no responder a una petición de aumento de sueldo, podrían ser puntos

de dolor. En la perspectiva de un ciclo de coordinación de acciones, las experiencias podrían ser aquellas peticiones y ofertas críticas que se transforman en promesas para posibilitar las acciones más relevantes. El cómo se viven las experiencias en la organización puede incidir en aspectos claves, como la rotación, la motivación, el desempeño y la productividad.

En cada fase definida, se le puede pedir a los trabajadores que expresen cómo se sienten o se han sentido, y así obtener una valoración o serie de puntos que se sitúan en el eje Y que darán cuenta de cuán satisfactorio o insatisfactorio ha sido el momento vivido para las dimensiones escogidas. Uniendo cada punto con una línea recta en el eje X, se puede visualizar si la experiencia de un trabajador a lo largo del viaje en el tiempo es positiva o negativa. Para cada fase se puede definir un objetivo que permita vincular la actividad con la expectativa que se tiene acerca del comportamiento del trabajador y las conclusiones que permitan tomar acciones para modificar la experiencia y cambiar la historia.

Se puede esperar que un trabajador satisfecho en sus funciones y contento en la relación con la empresa sea más productivo, más motivado y tienda a permanecer por mucho tiempo en la misma. Una organización que trata a los trabajadores como si fueran sus clientes, será una organización exitosa.

El punto final del viaje es uno de los momentos que permanecerá en la memoria del trabajador. Si este momento fuera la desvinculación (offboarding), la pregunta es: ¿qué está haciendo la organización para hacer que ésta sea agradable, no traumática y respetuosa? Si el punto final es cuando el trabajador cierra su computador después de un día de teletrabajo, la pregunta es: ¿qué está haciendo la organización para que ese trabajador esté ansioso por volver a abrirlo al día siguiente? Hacer un mapa de viaje (como el que se aprecia en figura 8.1), implica poner el foco en la persona y promover sus

experiencias positivas, es decir, aquellas interacciones propias del trabajo que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, generando satisfacción para el trabajador. Una empresa buscará tener una propuesta de valor para sus colaboradores que sea capaz de captarlos, retenerlos y desarrollarlos. El tener un mapa esperado del viaje, puede ser el inicio de un programa para gestionar el bienestar y la felicidad organizacional, incorporando buenas prácticas en las dimensiones más relevantes.

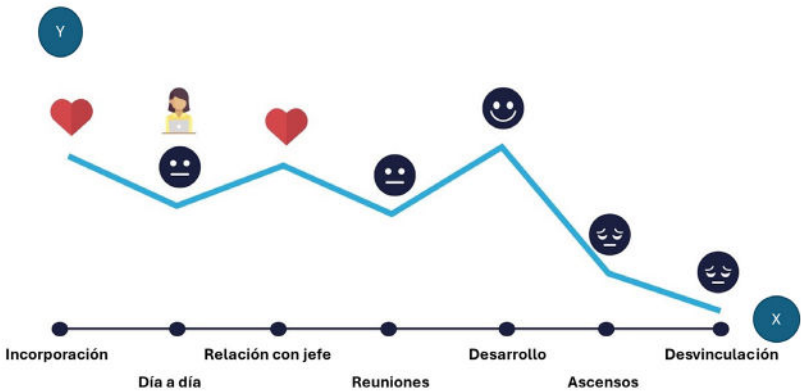


Fig. 8.1: Ejemplo de Mapa de viaje

Clima Laboral y Bienestar Organizacional

Hace algunos años, una empresa de servicio a la minería en la cual trabajaba había implementado un buen programa de bienestar, pero estaba teniendo problemas de clima laboral. Los trabajadores, que pasaban varios días en faena o terreno, lejos de sus familias, habían dejado de valorar las acciones y condiciones que la organización les ofrecía. Entonces, se organizaron talleres para las y los cónyuges donde se les explicó cada uno de los beneficios que sus parejas te-

nían en la organización. Cuando los trabajadores volvían a sus casas, cansados y llenos de reclamos contra la empresa, se encontraban con una familia que conocía detalles del programa de bienestar, y que aun desconociendo lo que podía suceder en las relaciones entre equipos y con los líderes en terreno, tenían herramientas de contención basadas en hacerles ver el valor de sus beneficios y compensaciones. El clima laboral empezó a mejorar cuando los trabajadores volvieron a valorar el programa de bienestar existente. Esta experiencia es una muestra de cómo se interrelaciona el clima laboral con el bienestar organizacional.

Clima Laboral u Organizacional

El clima laboral o clima organizacional, es la percepción que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo y de la organización en general, lo cual puede determinar su comportamiento dentro de la misma. Un buen clima, depende de muchos aspectos, tales como las condiciones físicas de trabajo, las acciones de bienestar, la autonomía para tomar decisiones, la cantidad de trabajo, el tipo de liderazgo existente, el compromiso percibido y las relaciones con pares y superiores. Al ser una percepción, depende de cómo las personas están interpretando la información que reciben del exterior. Es decir, en una organización, dos personas pueden tener una idea distinta de la misma situación, dependiendo de sus propias experiencias, historias y de cómo se vinculan con ella. El bienestar organizacional, en cambio, proviene de las iniciativas y acciones que la organización desarrolla, promueve y realiza, a través de herramientas prácticas. El bienestar lo impulsa la organización, el clima lo percibe el trabajador.

Existe una relación entre el clima laboral y el bienestar, pues ambos

se influyen mutuamente. Un programa de bienestar organizacional que sea bien percibido por los trabajadores puede generar un buen clima laboral. Del mismo modo, un buen clima laboral, puede validar el nivel de bienestar organizacional. No obstante, como ocurría en el ejemplo de los trabajadores de la empresa de servicio a la minería, es conveniente tener ambas perspectivas para tener un mejor diagnóstico. Para mejorar el bienestar es importante analizar el clima laboral.

Mediciones de Clima Laboral

Para medir la percepción de clima laboral, las organizaciones deben tener presente cuales son los aspectos más relevantes para medir y evaluar, de tal forma que les permita diagnosticar y posteriormente gestionar los aspectos seleccionados.

Algunos aspectos o dimensiones sugeridas para evaluar percepciones pueden ser los siguientes:

- La confianza: Para aceptar una promesa, hay que confiar en quien promete. La confianza otorga sentido, genera seguridad, cercanía y permite que las personas se ayuden entre sí. En las relaciones de confianza, las decisiones fluyen en forma positiva. La confianza incluye la percepción de respeto, de credibilidad y de imparcialidad. Una jefatura que no entrega respuestas a sus trabajadores cuando ellos las solicitan, o no cumplen, por ejemplo, con los acuerdos de una negociación colectiva, es posible que estén generando condiciones de desconfianza mutua que se traducirá en conflictos.
- La comunicación: Los procesos comunicacionales descansan en la escucha. Las personas necesitan escuchar acerca

del propósito de la organización, de su visión y del rol que tienen en ese avance. La ausencia de comunicación da lugar al rumor y la desconfianza. Para ser escuchados, se requiere concitar la atención, es decir que el mensaje sea de interés de quien escucha. Como ejemplo, cuando en una empresa se instala el rumor de despidos, se genera mucha incertidumbre y miedo. Si esto verdaderamente va a ocurrir, lo mejor es informar oportunamente el por qué ocurrirá y a cuantas personas podría afectar, sin prolongar un estado que afectará el desempeño de toda la organización. De lo contrario, también es importante confirmar si sólo es un rumor sin sustento.

- El sentido de pertenencia: Estar al servicio de algo es una necesidad para las personas, estar donde se comparten los valores y se desarrolla el orgullo de esa pertenencia. Como ejemplo, si una empresa tiene problemas de reputación, es importante aclarar los hechos para que los trabajadores no sientan vergüenza de su trabajo. Si ello no es posible, es conveniente hacer un plan para apoyar a los trabajadores entregando herramientas en la recuperación de su sentido de pertenencia, asumiendo la historia de la empresa para poder transformarla.
- Espacio adecuado para trabajar: Si bien este es un aspecto higiénico, el hecho de no tener un espacio adecuado ni las herramientas necesarias, puede producir mucha insatisfacción. Como ejemplo, es habitual que cuando las empresas están en proceso de crecimiento rápido, éstas empiecen a tener problemas de espacio, los que no se pueden solucionar mientras no se tomen decisiones de cambio de oficina hacia un lugar más amplio. Antes de afectar a las personas, las modalidades de trabajo remoto o uso de lugares de trabajo externos, pueden ser una solución mientras dure la transición.
- Compañerismo: En el proceso de coordinar acciones o arti-

cular los trabajos en una organización, las relaciones interpersonales con pares y líderes pueden ser motivo de conflicto por lo que poner atención a éstas, busca favorecer un mejor ambiente y más productivo. Como ejemplo, los problemas de acoso laboral, maltrato u hostigamiento pueden ser causa de infelicidad para quienes la sufren y, además, afecten su desempeño. Muchas veces estas situaciones ocurren sin que sean apreciadas por quienes pueden ayudar a resolverlas.

Así como existen estos factores señalados, hay múltiples otros aspectos que cada organización debe evaluar para incluir en sus mediciones de clima de acuerdo con sus objetivos y contextos.

Las mediciones de clima laboral tienden a ser una medida de felicidad en el trabajo, si se define ésta, como la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar en el trabajo, pero considerando que sólo se miden aquellos aspectos que a la organización le interesa o importa medir. Por ejemplo, si para la organización no es importante conocer cómo se sienten los trabajadores durante el trayecto hacia el trabajo, no lo incluirá en sus mediciones, aunque para ellos sea motivo de insatisfacción. Por ello, en la construcción del instrumento, es importante considerar aquellos aspectos donde la organización puede intervenir para cambiar percepciones.

En esta línea, el Modelo Vitamínico (Warr, 2015), sugiere doce características laborales que afectan a la felicidad en el trabajo y que pueden ser incluidas en una medición de clima laboral:

- La oportunidad de control: Es la influencia personal, autonomía, libertad de decisión y participación.
- Oportunidad para adquirir y usar habilidades: Son las posibilidades de desarrollo profesional existentes.
- Metas generadas externamente: Son los desafíos y la carga

de trabajo, el conflicto entre trabajo y vida personal.

- Variedad: Tiene que ver con cambios de contenido de trabajo y variedad.
- Claridad del entorno: En cuanto a tener una retroalimentación adecuada sobre su desempeño y baja ambigüedad respecto del futuro.
- Contacto con otros: Es la calidad en las relaciones sociales, el compañerismo, trabajo en equipo.
- Ingresos disponibles: Corresponde a nivel salarial, pago por resultados, importancia relativa del cargo.
- Seguridad física: Son las condiciones de trabajo adecuadas.
- Posición socialmente valorada: Es la contribución a la sociedad y pertenencia.
- Apoyo de la supervisión: La consideración por parte de los jefes, preocupación por el bienestar.
- Desarrollo de carrera: Son las oportunidades de promoción.
- Equidad: Si existe justicia dentro de la organización y equidad en las relaciones.

El modelo utiliza la metáfora de las vitaminas, cuya presencia es beneficiosa para la salud, y su ausencia la puede deteriorar a niveles de una enfermedad. Algunas vitaminas no producen beneficios a partir de una cierta cantidad, y otras requieren de un consumo moderado, pues su exceso se vuelve negativo. Un exceso de las seis primeras características señaladas, podría producir infelicidad. Por ejemplo, cuando las metas se traducen en sobrecarga de trabajo o cuando el exceso de contacto con otros deteriora las relaciones o afecta el desempeño. Las restantes características no producirían aumento de la felicidad después de un cierto nivel. Por ejemplo, después de alcanzar un cierto nivel de condiciones adecuadas, o de apoyo de la supervisión, no hay incrementos de felicidad ante un mejoramiento de las condiciones o por obtener más apoyo.

La consideración de estos aspectos, pueden ser útiles para el diseño de una herramienta de medición de clima laboral. Sin embargo, también es necesario considerar aspectos que se puedan originar en las personas y no en el ambiente, como pueden ser las comparaciones con otras personas o situaciones, los juicios, tipos de escucha y las expectativas personales, que podrán afectar la percepción del clima y el propio bienestar.

Un plan de acción estratégico para mejorar el clima laboral debería idealmente contemplar como base: la medición del liderazgo y sus características, el respeto, la comunicación y retroalimentación, el reconocimiento y el trabajo en equipo.

Una vez que se tiene claro el propósito de establecer una medición de clima laboral, se pueden diseñar las etapas para llevarlo a cabo del siguiente modo:

- 1.- Sensibilización o socialización: Es cuando se explica a los trabajadores el objetivo para el cual se realizará el diagnóstico o medición de clima y se dan garantías de la correcta utilización y anonimato del instrumento.
- 2.- Preparación del instrumento: Consiste en la elaboración de la encuesta de clima con los aspectos o dimensiones a evaluar según intereses y contexto organizacional.
- 3.- Aplicación del instrumento: Es cuando se solicita que sea respondido por los miembros de la organización.
- 4.- Análisis de datos: Incluye los análisis correspondientes de los resultados, destacando las dimensiones que se deban intervenir para su mejora y se preparan los informes.
- 5.- Presentación de los resultados: Esta etapa es muy importante para que se aprecie por parte de la organización la intención de mejora.
- 6.- Plan de acción: Presentación del plan para mejorar los aspectos

que aparezcan necesarios de intervención.

Un gran Lugar para Trabajar

Great Place to Work© es una empresa que opera en más de 60 países alrededor del mundo y se dedica principalmente a realizar rankings de las mejores empresas para trabajar en el mundo. El modelo utilizado, señala que un buen lugar para trabajar se caracteriza por mantener buenas relaciones entre los empleados y la dirección, entre los empleados y sus puestos en la empresa, y entre los empleados y otros compañeros.

Para las mediciones, el modelo utiliza dos indicadores:

- Trust Index, es una encuesta que sirve para medir el compromiso desde la perspectiva de las personas que forman parte de la organización. Un gran lugar para trabajar es aquel donde existe confianza (credibilidad, respeto e imparcialidad), las personas se sienten orgullosas por lo que hacen y por el hecho de pertenecer a la empresa; y, además, disfrutan lo que hacen junto a sus compañeros. Esto determina cinco indicadores: Imparcialidad, Respeto, Credibilidad, Camaradería y Orgullo.
- Culture Audit, reúne información sobre la cultura de la organización y permite contrastar las percepciones de los empleados con lo que la organización está realizando en relación con el bienestar organizacional (ver figura 8.2).

El modelo, sugiere que un gran lugar para trabajar es aquel donde se logran los objetivos de la organización, con personas que entregan lo mejor de sí mismas y trabajan unidas como equipo, en un ambiente de confianza.

Los resultados permiten evaluar a la organización consigo misma en distintos períodos y también compararse con otras empresas del mercado. En base a los resultados de la medición se proponen planes de acción y mejora a partir de sus fortalezas y oportunidades y cada año se genera un ranking con las empresas que se hayan sometido a estas mediciones. Los rankings de excelencia les dan visibilidad a las organizaciones reconocidas por sus empleados como grandes lugares para trabajar, generándole a estas una ventaja competitiva.



Fig. 8.2: Culture Audit de Modelo Great Place to Work ©

Fuente: <https://greatplacetowork.es/>

El modelo Great Place to Work ha evolucionado hacia un nuevo estándar For All, que se centra en la maximización del potencial humano, evaluando el cómo las empresas pueden crear una experiencia que sea positiva de forma consistente para todos los empleados, sin importar quienes son o lo que hacen para la organización. La cultura

For All gira en torno de la confianza, es decir, cuando los líderes son creíbles, tratan a los empleados con respeto y generan un lugar de trabajo imparcial.

Bienestar Organizacional

El bienestar organizacional, a diferencia del clima laboral, lo conforma un conjunto de servicios, acciones y condiciones que la organización coloca a disposición del colaborador para satisfacer sus necesidades básicas y potenciar el desarrollo de las personas en lo grupal y en lo individual. Son las condiciones en las que se encuentra el colaborador respecto a: capacitaciones, bonificaciones y beneficios, recreaciones, celebraciones, días especiales, tipo de liderazgos, salud organizacional y horarios flexibles, entre otros aspectos. El contar con un programa de bienestar organizacional que responda a las estrategias de la empresa, también puede mejorar el clima laboral. Entre las iniciativas para favorecer el bienestar organizacional se cuentan algunas orientadas a proveer plataformas de beneficios y seguros, como Betterfly o Gointegro, estudios como los de Fundación Chile Unido (2020) que realiza anualmente el de Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan; y otros como el de Towers Watson (2021) que realiza el Diagnóstico de Bienestar del Empleador en América Latina o el de Top Employeers Institute y su estudio World of Work, entre otros.

Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan

La Fundación Chile Unido ha centrado sus esfuerzos en respetar

y proteger la vida, fortalecer la familia y promover la conciliación familia, trabajo y vida personal en las organizaciones privadas y públicas del país. Entre sus áreas de trabajo se cuentan las de asistencia social con acompañamientos a mujeres con embarazos vulnerables, charlas y talleres, el estudio Mejores empresas para madres y padres que trabajan; entre otras.

En el Estudio “Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19” (2021), se muestra que la salud mental ha ido adquiriendo una mayor importancia en las estrategias corporativas, llegando a ser un tema prioritario para el 91% de las organizaciones encuestadas, donde además se han incrementado los presupuestos para ello. También se señala que la satisfacción de los trabajadores con las ayudas entregadas para cuidar su salud mental lleva asociado un buen clima laboral y adecuados niveles de compromiso con la organización.

Entre las preocupaciones manifestadas por los trabajadores lo más relevante fue el deterioro emocional que provoca la incertidumbre de la pandemia, así lo afirma un 89% de los consultados. Esto se expresan en la angustia y en el estrés de no saber qué va a pasar en el futuro próximo. En cuanto a las buenas prácticas, las empresas señalaron la importancia de entregar consejos para el cuidado de la salud mental, haber desarrollado charlas y asesorías para enseñar cómo equilibrar mejor el trabajo y la vida personal en pandemia y post pandemia y en cómo activar primeros auxilios psicológicos.

El estudio muestra, además, un catálogo de buenas prácticas de bienestar en términos de cuatro áreas:

- Salud mental y bienestar, por ejemplo: atención médica virtual, consejos de autocuidado, escuela para padres, finanzas personales, gestión del tiempo, resiliencia.
- Teletrabajo, por ejemplo: adecuación de beneficios, compra

de equipos, incentivo a la desconexión, protocolos de trabajo, capacitación en trabajo en equipo remoto.

- Organización, por ejemplo: comunicación periódica, bonos o préstamos, cambiar regalos por donaciones, reconocimiento a equipos en terreno.
- Manejo de pandemia o crisis, por ejemplo: comités de emergencias, sanitización, entrega de medicamentos, apoyo psicológico.

Se consideró como conclusiones de este estudio que gestionar las emociones y cuidar la salud mental, será fundamental para el bienestar organizacional y para el desempeño y la productividad.

La institución realiza anualmente un ranking para destacar a las empresas que cuentan con políticas orientadas a que sus colaboradores puedan equilibrar su vida laboral, personal y familiar.

En el estudio “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo” (2023), se pueden observar las buenas prácticas que se han ido consolidando en las empresas participantes, como son la flexibilidad laboral y el desarrollo personal, entre otras.

Diagnóstico de Bienestar del Empleador

Otra institución que se ha orientado a gestionar el talento, el riesgo y el capital es Willis Towers Watson, una empresa multinacional privada. En el estudio “Diagnóstico de Bienestar del Empleador”, realizado en 2021 contó con la participación de más de 580 empresas en América Latina, siendo 67 de ellas chilenas. El objetivo del diagnóstico, realizado mediante una encuesta, fue conocer y comprender los enfoques que las organizaciones le están dando al bienestar, identificando los obstáculos en la implementación de sus estrategias, las

mejores prácticas y las tendencias para los próximos años.

El estudio señala que las mayores prioridades en los próximos años estarán puestas en el bienestar emocional, luego el bienestar físico, seguidos del bienestar social y financiero.

En cuanto a las tendencias en bienestar emocional se observa que los planes de acción de salud mental serán una prioridad, además de buscar nuevos diseños en los programas de asistencia a los empleados. En bienestar físico, las empresas buscarán ofrecer evaluaciones de riesgos para la salud, chequeos preventivos y patrocinarán programas para enfermedades crónicas. Las acciones que los empleadores más están planeando en el ámbito financiero en Chile son educar en estos temas mediante webinars y monitoreo de decisiones. En bienestar social, los temas de inclusión y diversidad son tendencia y prioridad para ser incorporados en los programas de bienestar tanto en Chile como en Latinoamérica.

En cuanto a los componentes que rodean a estas prioridades, el estudio observa la necesidad de contar con una cultura de bienestar, con énfasis en evaluar el entorno laboral y que los programas de salud y bienestar estén alineados con la cultura organizacional. También es tendencia que las organizaciones apliquen diseños en sus programas de bienestar, para centrarse en las personas, sus necesidades y en cómo se vive la experiencia del colaborador. Las capacitaciones a los líderes tendrán gran protagonismo y estarán orientadas a crear conciencia sobre las ofertas de bienestar e identificar los problemas de salud emocional y estrés que impactan la salud mental de los empleados.

El Modelo Top Employer

Top Employers Institute, es una empresa que opera en más de 120 países y se dedica principalmente a validar y certificar organizaciones que se destacan por sus buenas prácticas en recursos humanos. Para ello, se evalúan factores tales como estrategias de talento, planificación de dotaciones, capacitación y desarrollo, ética, equidad e inclusión, desarrollo de liderazgo y cultura, entre otras.

Con el objetivo de destacar la labor de las empresas que se ocupan de la gestión del talento y con el propósito de motivarlas a emprender nuevas iniciativas en recursos humanos, Top Employers Institute realiza una lista anual en la que incluye a las mejores empresas, de acuerdo con sus iniciativas puestas en práctica para mejorar las condiciones laborales de sus profesionales.

Para poder participar en el proceso de certificación, las organizaciones deben demostrar prácticas avanzadas y formalizadas de recursos humanos, aportar documentación y ser sometidas a una evaluación profunda, tras la cual se obtiene una puntuación basada en los resultados finales. Entre las empresas chilenas que han obtenido esta certificación están, Banco Santander, Scania y NTT Data. Además, cada año emite un Informe llamado “World of Work”, donde se examinan las últimas tendencias en estrategias y prácticas en gestión de personas de las organizaciones certificadas.

El informe de 2022 analizó datos de 1.857 empresas certificadas donde se destaca el surgimiento de nuevas tendencias, luego de los efectos producidos por la pandemia. Una de las prioridades señaladas para las empresas en los próximos años, será apoyar el cambio organizacional y cultural, en entornos de incertidumbres. El informe destaca tres tendencias principales que están dando forma a las prácticas globales de personal:

- Liberar el poder de los empleados para promover el involucramiento.
- Brindar agilidad a las personas a través de la transformación tecnológica.
- Dominar los nuevos entornos del trabajo.

El informe sugiere que las organizaciones más exitosas a partir de 2022 crearán entornos de trabajo en los cuales los empleados estén profundamente involucrados, donde las capacidades de las personas estén habilitadas por la tecnología, con las libertades creadas por los nuevos entornos, y de este modo, permitir que las empresas ofrezcan un mejor mundo laboral.

En el informe liberado el año 2024, se analizan 2052 empresas, y las nuevas tendencias observadas son:

- Empoderar a través de la inteligencia artificial.
- Mirar el futuro con propósito (poner los valores en acción).
- Dialogar para la transformación (escuchar en forma genuina a los empleados).
- Mayor eficacia en políticas de bienestar (calidad sobre cantidad).
- Ampliar el horizonte DEI (diversidad, equidad e inclusión).

Este último informe pone en relieve la importancia de tener políticas de bienestar que sean más eficaces en tiempos difíciles, pero también da cuenta de un aumento del número de líderes responsables del bienestar. Los empleadores se preocupan por demostrar que las iniciativas de bienestar impactan en los resultados y por ello se está recurriendo al análisis de datos. Muchas empresas están explorando acerca de que se puede hacer con la inteligencia artificial y se observan avances significativos en la adopción de un enfoque DEI.

Buenas Prácticas y Casos de Éxito

En el desafío de conciliar éxito económico con el bienestar de los trabajadores, el observar las buenas prácticas que se han ido instalando y aquellas nuevas que aparecen, va mostrando empíricamente experiencias que las empresas consideran exitosas y que por ello se van extendiendo a otras, hasta transformarse en prácticas habituales. Sin embargo, se debe tener presente que cada contexto organizacional es diferente y las prácticas no son buenas por sí mismas, sino que lo son, cuando forman parte de una estrategia que tiene un propósito. Por ello, estas prácticas deben estar insertas en un programa de bienestar que a su vez esté alineado con la estrategia organizacional, un programa que tenga indicadores y mediciones para ser evaluado y mejorado en forma continua.

Del mismo modo, los casos de éxito obedecen a empresas que están reflexionando sobre el tema en forma permanente y por tanto están adoptando estrategias ágiles y flexibles, con programas de bienestar que cumplen el doble rol de beneficiar a los colaboradores y a la organización.

Buenas Prácticas con Sentido

A continuación, se presenta una selección de buenas prácticas habituales en empresas destacadas, y que son deseables de implantar por el impacto que pueden tener en el bienestar de los trabajadores y también en la productividad. Algunas corresponden a experiencias propias y otras han sido tomadas desde los estudios señalados en este texto. Cada una de ellas debe ser evaluada en el contexto de la organización e idealmente estar inserta en un programa de bienestar

diseñado de acuerdo con el propósito y la estrategia de cada organización, de tal modo que tengan un sentido:

Buenas prácticas de reconocimiento: Pueden ayudar a incrementar la motivación y la productividad, disminuir el estrés y el ausentismo, ayudar a retener talentos y a favorecer la participación. Pueden existir reconocimientos individuales, a los equipos u organizacionales. Algunos tipos, son las siguientes:

- Reconocimientos por metas cumplidas
- Agradecimientos o elogios públicos
- Certificados por logros
- Celebraciones de éxitos
- Participación en eventos de aprendizaje
- Oportunidades de ascenso
- Días libres
- Reconocimientos por antigüedad, méritos o acciones
- Cenas para trabajador y su pareja
- Gift card de acuerdo con objetivos cumplidos
- Desayunos

Buenas prácticas de flexibilidad laboral: Permiten que los trabajadores puedan decidir en parte el lugar y forma de realizar su trabajo y con ello se promueve la conciliación de trabajo y vida personal, se gestiona de mejor forma el tiempo y se reducen costos. Algunas formas, son las siguientes:

- Menos horas de trabajo v/s aumentos de productividad
- Flexibilidades horarias (desfasar entradas y salidas)

- Equilibrio híbrido (presencial-remoto)
- Flexibilidad funcional (permitir que trabajador apoye en distintas áreas)
- Acceso a espacios de trabajo (Coworking)

Buenas prácticas para maternidad y paternidad: Permiten a madres y padres llevar de mejor forma sus responsabilidades como tales. Algunas acciones, son las siguientes:

- Descanso maternal adicionales a lo legal
- Retorno paulatino al finalizar postnatal
- Escuelas para padres
- Cursos sobre conciliación trabajo y familia
- Permisos especiales

Buenas prácticas de desarrollo personal: Pueden tener como beneficios, un mayor desempeño, permitir acceder a cargos de mayor importancia, preparar a la organización para transformaciones. Algunos tipos, son los siguientes:

- Financiamiento de formación de post grado
- Ayudas para continuar o nivelar estudios
- Cursos de calidad de vida
- Incorporar a trabajadores en proyectos de mejora de procesos (ISO, EFQM)
- Becas de estudio

Buenas prácticas para la salud: Pueden tener un impacto en la productividad, disminuir licencias médicas y ausentismos no explicados. Algunos tipos, son los siguientes:

- Estimular la práctica deportiva
- Realizar pausas activas
- Asesoría nutricional
- Respetar los horarios de alimentación
- Realizar convenios con seguros de salud y vida
- Casinos con alimentación saludable
- Ayuda psicológica
- Práctica de mindfulness
- Programas de vacunación

Buenas prácticas en la organización: Son aquellas que se implementan para mejorar las condiciones de trabajo y proteger la salud y seguridad más allá de las exigencias legales. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Ambientes de trabajo cómodos
- Equipamientos adecuados
- Procesos ordenados
- Promover la diversidad y la inclusión
- Salas de lactancia
- Sala cuna – Jardín infantil para hijos/as
- Espacios de descanso
- Planes de ahorro para pensión

Buenas prácticas de responsabilidad social: Son aquellas que promueven la colaboración y contribución a la sociedad, para crear conciencia de respeto por los demás.

- Apoyar ayudas sociales
- Iniciativas 1+1 (la empresa replica el aporte social del empleado)
- Actividades solidarias
- Participar en acciones de arte y cultura.

Estas prácticas permiten poner en acción los programas de bienestar que se hayan diseñado, en la medida que estén estructuradas para cumplir sus objetivos y alcanzar los resultados deseados, de tal forma que se pueda concluir que han aportado a la organización y al bienestar de sus trabajadores. Por ello, es importante asociar a estas prácticas, estructuras y mediciones que establezcan estos vínculos.

Oppenheimer (2023) ha realizado entrevistas a ejecutivos de empresas que han prosperado buscando el bienestar de su gente, y señala, por ejemplo, que Deloitte ha liberado a sus empleados de contestar correos después de las horas de trabajo y en vacaciones. En Chile este derecho ha quedado establecido por Ley, y, por lo tanto, los trabajadores no están obligados a responder las comunicaciones, órdenes u otros requerimientos del empleador, en sus períodos de descanso. Por su parte, el empleador no podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores. Otro beneficio que destaca Oppenheimer (2023), es el que promueve la plataforma Betterfly, que otorga premios a quienes hacen ejercicios, u otras actividades que mejoren la salud mental y física. También, señala que Netflix, si bien no prohíbe los correos fuera de las horas de trabajo, deja que los empleados escojan sus horas de trabajo y la duración de sus vacaciones. Del mismo modo, comenta que existen al menos 18 países que han aprobado o están debatiendo acerca de la semana laboral de cuatro días y concluye diciendo que “la felicidad de las empresas ya no es un lujo, sino una necesidad” p.281.

Casos de Éxito

Muchas de las empresas preocupadas por el bienestar organizacional, han orientado sus intenciones a promover buenas prácticas sin hacer alguna evaluación de su impacto, sabiendo sólo de acuerdo con la experiencia observada, que pueden ser útiles. Sin embargo, por esto mismo, en ocasiones cuesta implementarlas al carecer de mediciones, indicadores y programas que permitan presentarlas, justificarlas y promoverlas.

Una empresa de transporte en la cual trabajé otorgaba pasajes gratis para todos los funcionarios y sus familiares. Aunque era un beneficio bien percibido por los trabajadores, el hecho de ocupar el medio de transporte en forma desmedida impedía dar un buen servicio a los usuarios o clientes. Por ello, en el análisis de cada beneficio se debe considerar su factibilidad, sentido y coherencia, de tal modo que beneficie a la organización y a sus integrantes en forma equilibrada. Antes que pensar en otorgar un beneficio, es necesario pensar en el propósito que lo sustenta.

Hay algunas empresas que han ido más lejos, intentando crear una cultura con iniciativas que se están constituyendo un ejemplo a nivel global.

La empresa Live 13,5° (Martínez, 2021) ha desarrollado un modelo que sirve como guía para hacer estrategias de bienestar sustentadas por el propósito de la organización. El modelo sostiene que la organización debe trabajar en conjunto con sus colaboradores para que ellos se hagan cargo de su bienestar. La conexión se hace a través de alinear el propósito de los colaboradores con el de la organización. El año 2021 se publicó la primera edición del Libro de Empresas Heroínas, con prácticas exitosas de bienestar y felicidad laboral. Las experiencias relatadas y seleccionadas por un jurado dan cuenta de

una correlación entre bienestar de los colaboradores con el desempeño, productividad y éxito de las empresas. Algunas de ellas son las siguientes:

AlphaCredit es una empresa del sector financiero con sucursales en México y Colombia, que fue seleccionada con la iniciativa Alphachampions, en la que los colaboradores se especializaron voluntariamente en el uso de la G suite de Google, para después transmitir el conocimiento a sus compañeros de trabajo. Esta estrategia les ha servido para impulsar la transformación digital de la empresa. La iniciativa les permitió a los colaboradores vivir el proceso de transformación como protagonistas. De este modo se volvieron más ágiles y productivos, debido a que la capacitación voluntaria permitió fortalecer la cultura organizacional y el área tecnológica.

Otra iniciativa presentada es el Taller Quien Soy Yo de Axioma, una empresa mexicana del sector construcción, que consiste en abordar los temas de incertidumbre y sentimientos de pérdida de seres queridos, para reflexionar acerca del sentido de la vida, para refrendar el compromiso de la organización con sus colaboradores y crear relaciones de largo plazo. Como parte del proceso, se dieron a conocer medidas de retención de talento, se flexibilizaron las vacaciones y se mejoraron coberturas de seguros médicos.

Delmar, es una empresa canadiense del sector logística y transporte, con presencia en muchos países. La iniciativa Delmar Foward Reward en la categoría mejora continua y creatividad, consistió en aportar ideas desde todas las áreas para sensibilizar acerca de la problemática de la pandemia. Con estos se buscaba distribuir el liderazgo en temas que usualmente se concentran en una sola área. Uno de los requisitos era el trabajo interdepartamental. Otros beneficios destacados en esta empresa son los seguros médicos, el horario flexible, los concursos motivacionales y las celebraciones.

EY Centroamérica es una empresa mundial del sector de auditorías financieras, cuya iniciativa fue Relación entre propósito EY y Mí propósito, que consistió en una serie de cuatro sesiones virtuales diseñadas para ayudar a los colaboradores a descubrir su propósito en el camino a convertirse en líderes transformadores.

Finsocial, es una empresa colombiana del sector financiero, que presentó la iniciativa Auxilios Educativos, para promover el desarrollo personal por medio de la capacitación, a colaboradores que demuestren un buen desempeño en sus labores y en el estudio. Con esta iniciativa lograron bajar drásticamente la rotación y aumentar el compromiso de personal.

Grupo Hi Tec, es una empresa mexicana del sector manufactura, que fue seleccionada con la iniciativa Pulso Organizacional, que tenía por objeto escuchar a los trabajadores en tiempo de pandemia, por medio de encuestas y dinámicas de integración.

Núcleo Constructora, es una empresa colombiana del sector construcción, que fue seleccionada con la iniciativa Tu futuro, que surgió después de haber realizado algunos despidos, y consistió en dar apoyo emocional, hacer despidos dignificados, asesoría financiera y otros elementos de outplacement para facilitar los retiros en épocas complejas.

Uber, es una empresa norteamericana del sector tecnología, que presentó su iniciativa Programa de Bienestar, que abordaba las necesidades de seguridad, estabilidad y protección de los trabajadores durante la pandemia. El programa incluyó guías para hacer su propio lugar de trabajo, y consejos ergonómicos.

Las prácticas premiadas, destacan a aquellas que reconocen la individualidad, entendiendo que cada persona tiene diferentes necesidades, sueños y habilidades. Las organizaciones al ayudar en la búsqueda individual de la felicidad permiten que las personas cumplan

sus metas y alcancen la plenitud y con ello entregan lo mejor de sí a las organizaciones en las que se desempeñan.

Otras empresas que tradicionalmente han mostrado acciones exitosas en su gestión de personas son:

Google, que ha sido considerada por muchos años entre las mejores empresas para trabajar según sus trabajadores, y que se caracteriza por tener condiciones laborales muy flexibles, que no atentan contra la productividad de la organización. Entre los beneficios que tiene, se cuentan charlas de conferencistas famosos, buses de acercamiento, guardería, comida gratis, llevar mascotas al trabajo y prestaciones médicas.

Twitter, tiene una política de compensaciones que la hace destacar por su capacidad de retención de talentos, además cuenta con prácticas de flexibilidad laboral destinadas a conciliar trabajo y vida personal.

Grupo Security fue reconocido con el primer lugar en la categoría de empresas con más de 1.000 empleados, dentro de los “Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres Chile 2021” que entrega Great Place to Work a quienes han avanzado en la gestión de la equidad de género, y construyen espacios de reflexión y difusión de políticas y prácticas organizacionales que han mostrado ser exitosas en mejorar la experiencia laboral de los trabajadores.

Fedex Corporation ha implementado la idea de que, si la empresa trata bien a sus empleados, estos harán lo mismo con los clientes. Esto se logró elaborando encuestas de clima laboral y desarrollado canales de comunicación, para lo cual se ayudó de la digitalización de la gestión de personas para que los empleados accedieran a información desde cualquier lugar. También ha sido reconocida por estar entre las mejores empresas por la diversidad.

GAP ha sido reconocida entre las mejores empresas en diversidad

e inclusión (Refinitiv, 2021). La empresa se declara inclusiva sin opción, por decisión propia y con un propósito, para luchar por la equidad y celebrar la individualidad, pues según sus valores, ésta aumenta la creatividad e innovación, fomenta la toma de decisiones de alta calidad e impulsa su crecimiento económico.

Ford ha desarrollado programas de equidad de género, ha definido estrategias robustas en gestión del talento con políticas de compensaciones y beneficios, y una gestión centrada en las personas con tres focos, fortalecer la estrategia de salud integral (física y emocional), generar prácticas de flexibilidad laboral e implementar hábitos de balance trabajo y vida familiar.

Las empresas que han ido sumando prácticas de bienestar organizacional exitosas son muchas. No obstante, queda mucho camino por recorrer en el diseño de programas de bienestar robustos que puedan mostrar buenos indicadores de desempeño. Programas que a la vez sean flexibles, para adaptarse a entornos que se han vuelto frágiles y generan ansiedad, que son complejos y a veces incomprensibles.

Bienestar Organizacional en Pequeñas y Medianas Empresas

Hay quienes piensan que desarrollar acciones de bienestar organizacional es sólo para grandes empresas, porque se requieren de muchos recursos para ello.

Sin embargo, el bienestar organizacional se ha convertido en un aspecto muy relevante para la sostenibilidad y el éxito de las empresas de cualquier tamaño. Este concepto abarca dimensiones que van desde la salud física y mental de los empleados hasta la creación de un ambiente laboral positivo y motivador. En particular, las

pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que representan un alto porcentaje de la actividad económica en todos los países, pueden beneficiarse enormemente de la implementación de estrategias de bienestar organizacional.

Las PYMEs que invierten en el bienestar de sus empleados pueden experimentar una serie de ventajas significativas, como aumentos en la productividad o reducciones en los costos relacionados con la salud y el ausentismo, entre otras.

Un beneficio clave es la mejora de la retención de empleados. Las empresas con altos niveles de bienestar laboral tienen tasas de rotación más bajas, lo que reduce los costos asociados con el reclutamiento y la formación de nuevos empleados. Además, un ambiente de trabajo positivo puede atraer a talentos, creando una ventaja competitiva para la empresa.

Para los empleados, el bienestar organizacional se traduce en un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que conduce a niveles más altos de satisfacción y compromiso con la empresa. Programas como horarios flexibles, comunicaciones abiertas, calidad de trato, reconocimientos, oportunidades de desarrollo profesional y actividades de bienestar físico y mental, contribuyen a crear una cultura organizacional que valora y apoya a sus empleados.

El bienestar organizacional no depende exclusivamente de los recursos financieros y de grandes inversiones. Con creatividad y un enfoque centrado en las personas, es posible implementar acciones que no solo mejoren el bienestar de los trabajadores, sino que también impulsen el compromiso, la motivación y la productividad. Aquellas PYMEs o emprendimientos que reconozcan y adopten estas prácticas estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos actuales y futuros en conjunto con sus empleados.

Construir el futuro del bienestar y la felicidad organizacional

La prospectiva o diseño de futuros es un enfoque que se centra en imaginar y crear escenarios en horizontes posibles. En gestión de personas y en particular en bienestar organizacional, es muy importante pensar el futuro para responder a los desafíos de las organizaciones y participar del diseño de estrategias que permitan: atraer y desarrollar talentos, gestionar los cambios e impulsar la innovación dentro de ellas.

El diseño de futuros (*futures design*), también conocido como prospectiva, es una disciplina que se centra en explorar posibles escenarios futuros y en diseñar estrategias para influir en ellos de manera positiva. Y, por esto, puede ser una herramienta muy para el bienestar y la felicidad organizacional.

La idea de esta práctica es analizar los escenarios posibles, es decir, todos aquellos que podrían suceder; los plausibles, es decir, los que son más creíbles; los probables, o sea aquellos escenarios que no presentan un gran cambio disruptivo, y los preferidos, o los que nos gustaría que sucedan.

La prospectiva explora escenarios de incertidumbre y alto impacto que puedan convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones. Esto lo hace combinando tres elementos:

- La prospectiva estratégica, para identificar las fuerzas que en un futuro podrían hacer disrupción en una cierta industria, por medio del análisis del entorno actual.
- El diseño estratégico, para diseñar un nuevo marco de observación que permita generar acciones para alcanzarlo.

- Los prototipos, por medio de los cuales se construyen historias, dispositivos y escenarios provocadores, que permitan hacer tangibles los futuros probables.

Para iniciar el proceso, se debe definir una pregunta estratégica inicial que sea abierta, de tal modo que permita divergir, pero a la vez específica para poder crear escenarios posibles.

Algunas características en el diseño de futuros son las siguientes:

Análisis de tendencias: En el diseño de futuros se pueden recopilar datos sobre tendencias actuales en diversas áreas, desde tecnología y demografía hasta medio ambiente y política, para identificar patrones y posibles direcciones futuras. El análisis de datos sobre personas y arquetipos de trabajadores puede servir para proyectar como será en el futuro, la selección y el reclutamiento, el desarrollo de personas y la gestión del desempeño, entre otras; que permitan anticipar y construir planes de bienestar. Se debe tener en consideración aquellos aspectos que tienden a romper las tendencias y que han sido disruptivos en el pasado para ampliar las opciones futuras.

Escenarios futuros: Dentro de ellos están los posibles, que son todos los que pueden suceder; los plausibles, los que son creíbles; los probables, con bajo nivel de disrupción; y los preferidos, los que nos gustaría que ocurran (Repetto, A. & Cortés, E. 2020). Estos escenarios ayudan a explorar las implicaciones de diferentes trayectorias futuras y a prepararse para ellas. Se puede pensar, por ejemplo, en el impacto que pueda tener la robótica y nuevas tecnologías en la salud y el esparcimiento. Cuando se ha definido una pregunta estratégica, es conveniente mirar el pasado para observar las tendencias que se rompieron, y también ocuparse del presente, para ver cuáles son las señales que están llegando desde el futuro.

Modelado y simulación: Se utilizan modelos y simulaciones para explorar cómo podrían interactuar diferentes variables y eventos en

el futuro, para prever posibles resultados. La divergencia permite explorar como la combinación de variables puede provocar un cambio disruptivo o marcar una nueva tendencia. Se pueden explorar las implicaciones éticas, sociales y culturales de esos futuros.

Todos los escenarios posibles pueden coexistir en el futuro, pero solo algunos ocurrirán. Con esto, se construye un relato que da lugar a estas ocurrencias.

Artefactos y prototipos: Se pueden desarrollar relatos o prototipos de productos, servicios o sistemas que podrían existir en el futuro para ayudar a las personas a visualizar cómo podrían ser esos futuros y probar nuevas ideas y conceptos. Para ello, se seleccionan los hechos que sean importantes, que puedan causar alto impacto y algunos que puedan ser disruptivos. El desafío es construir una visión del futuro que sea plausible y desafiante, y que permita actuar en el presente sobre ella.

Prospectiva y Bienestar Organizacional: Algunas formas en que el diseño de futuros puede influir en la gestión del bienestar es, por ejemplo, en la creación de un enfoque holístico que abarque todos los aspectos en la vida de un trabajador; en la personalización de beneficios usando tecnología; en la mitigación de efectos por sobreexposición a la tecnología; en nuevas estructuras para las áreas de bienestar, etc.

El diseño de futuros utiliza herramientas como escenarios y narrativas especulativas para explorar futuros posibles y sus implicaciones; de tal modo que puedan divergir en forma creativa, identificando oportunidades y desafíos, para ayudar a las organizaciones y a las personas a tomar decisiones informadas e innovadoras, por lo que puede ser muy útil en la gestión del bienestar y la felicidad organizacional.

Resumen

Las organizaciones están cambiando y lo seguirán haciendo, pero la preocupación y responsabilidad que se asuma frente al desempeño y la productividad estará cada vez más asociada al bienestar que los trabajadores puedan obtener en el desarrollo de sus labores. Las empresas demandan talentos, y estos están relacionados con sus competencias, el compromiso y la contribución que puedan realizar. Las competencias implican conocimientos, habilidades y actitudes; el compromiso está asociado a la resiliencia, y la contribución, incide directamente en la productividad y los resultados organizacionales. No es suficiente ser el empleador elegido, sino también se debe ser el elegido por el cliente. Contratar trabajadores competentes es muy importante, pero si no se logra compromiso, entonces no es suficiente. El compromiso permite agregar valor y conecta a los trabajadores con su desempeño y su contribución real a través del trabajo. La contribución, permite sintonizar el propósito personal con el propósito organizacional. Cuando se juntan las competencias y el compromiso con la contribución, entonces se puede desplegar el talento. En este sentido, el bienestar organizacional es el soporte sobre el cual el trabajador puede desplegar su talento. Si el trabajador no puede satisfacer en algún grado sus necesidades, esto impactará en su salud y desempeño; y, por tanto, en la salud y desempeño de la organización. Por ello, hay que repensar el bienestar organizacional con una mirada de futuro, como una oferta de valor que puede ser gestionada, medida, valorada y mejorada.

Reflexión final

*Todo trabajo es inútil, salvo cuando hay amor;
porque el trabajo es amor hecho visible”*

Khalil Gibrán

La lectura de este libro sobre el bienestar y la felicidad en organizaciones saludables nos ha brindado una comprensión integral del cambio de paradigma en la gestión de las empresas modernas. En sus capítulos, se ha mostrado como han evolucionado las organizaciones para poner a las personas en el centro y priorizar su bienestar, reconociendo que debe existir una propuesta de valor para el trabajador como componente clave no solo para captar y retener talento, sino para garantizar un entorno laboral saludable y productivo, en el cual exista una ética de respeto hacia todos los integrantes.

La transformación del área de bienestar muestra cómo esta función ha adquirido complejidad y profundidad, necesitando expertos que puedan adaptar las estrategias a contextos cambiantes. Este cambio es fundamental para responder a las necesidades de los trabajadores y fomentar una cultura organizacional sólida. La adaptación continua es clave para seguir siendo competitivos y atractivos para los empleados.

Un aspecto muy importante que aborda el libro es la motivación y el sentido del trabajo, destacando que comprender los factores que impulsan a los empleados es esencial para diseñar programas de bienestar que realmente respondan a sus expectativas y favorezcan un clima laboral positivo. Las teorías motivacionales se convierten así en herramientas esenciales para ejercer un liderazgo efectivo, per-

mitiendo a las organizaciones crear estrategias más personalizadas y relevantes para sus equipos.

Un elemento central de este texto es el acercamiento que se hace al tema de la felicidad en las organizaciones. Las empresas pueden y deben implementar políticas y acciones que fomenten el bienestar y la felicidad, pero es finalmente, la interacción entre la iniciativa personal y la estructura organizativa lo que genera un entorno pleno y equilibrado. Esto refleja que la sinergia entre ambos es fundamental para lograr un verdadero bienestar.

Lo anterior podría quedar tan solo en una ilusión, sino fuera por reconocer la importancia de medir el bienestar. La premisa de que “lo que se mide se puede mejorar” se traduce en la necesidad de contar con modelos de evaluación precisos y consistentes, como los señalados en el libro, que permiten a las empresas observar y optimizar sus esfuerzos en esta área. Esto confirma que las métricas no solo aportan claridad, sino que también impulsan acciones informadas para mejorar en forma continua.

Los capítulos finales, nos orientan hacia la gestión para la excelencia y la implementación de modelos y metodologías específicos. En ellos se refuerza la idea de que la búsqueda de la excelencia organizacional no puede desvincularse del compromiso con el bienestar de los empleados. Los modelos propuestos y las estrategias metodológicas presentadas ofrecen un marco para desarrollar y sostener iniciativas que fortalezcan la satisfacción y el rendimiento laboral. Se concluye, que integrar metodologías estructuradas es vital para consolidar un entorno de trabajo orientado al bienestar y la felicidad.

Invertir en bienestar y felicidad organizacional es más que una tendencia, es una necesidad estratégica. Las organizaciones que logran integrar estos principios en su cultura no solo aumentan la satisfacción y retención de los talentos, sino que también se posicionan

como líderes en un entorno competitivo y en constante cambio. Este enfoque comparte la importancia de desarrollar equilibradamente la excelencia humana y organizacional, a la vez que se proporcionan acciones de bienestar y la felicidad, para avanzar a un futuro en el que las organizaciones y sus empleados prosperen de manera conjunta y sostenible.

Agradecimientos

A mi esposa Ariadna, compañera de todos los viajes que voy emprendiendo.

A mis hijos Ricardo, Carolina, Pablo y Marcelo.

A mis padres Mercedes y Roberto.

Al profesor Nicolás Majluf y todo el equipo de Departamento de Ingeniería Industrial y Sistemas U.C.

A los estudiantes que me inspiran cada día a seguir aprendiendo.

Bibliografía

Capítulo 1

- Taylor, F. (1911) (Publicado en español en 1981). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo. (Traducido de *The Principles of scientific management*, 1911, Nueva York: Harper y Row Publishers).
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Editorial Gráfica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson, Prentice Hill.
- Laloux, F. (2016). *Reinventando las organizaciones*. arpa.
- Ulrich, D., Yeung, A. (2020). *Reinventando la Organización*. Editorial de la U.
- Urzúa, Alfonso; Caqueo-Urizar, Alejandra. (2012). “Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto”. *Revista Terapia psicológica* 2012, Vol. 30, N° 1, p. 61-71.
- Diccionario de la lengua española RAE. <https://dle.rae.es/>
- Marque, J. (s.f). <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/gestion-talento/bienestar-organizacional/>
- Escalante, E. (2019). *La medición del bienestar organizacional*. Editado por Big Bienestar.
- Encinas Meléndez, Leticia del Carmen. (2019) “Importancia de la calidad de vida de los trabajadores en el clima laboral de las PYMES”. Enero-junio 2019 *Revista de investigación académica*, p.11. <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>
- *La felicidad, 1001 pensamientos*. (s.f). Ed. TIKAL.
- Laker, B. and Roulet, T. (2021). “How organizations can pro-

- mote employee wellness, now and post-pandemic.” <https://sloanreview.mit.edu/article/how-organizations-can-promote-employee-wellness-now-and-post-pandemic/>
- Ibáñez, P (2021). *Ecosistema de bienestar y felicidad corporativa*. Ediciones de la U.
 - Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Ediciones B
 - González, D; Correcha, C y Labri, K (2020). “La revolución del bienestar: del wellness al wellbeing”, artículo IDEAS LLYC
 - Romero, M (2021). *Happy Employee Experience*. Empresa Activa.
 - Gallup Workplace (2021). <https://www.gallup.com/workplace/340202/wellness-wellbeing-difference.aspx>
 - Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
 - Ulrich, D; Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Ed. Deusto.
 - Informe Willis Tower Watson (2022). <https://www.wtwco.com/es-cl/insights/2023/05/bienestar-emocional-en-america-latina>
 - Informe Mental Health Foundation (2021). <https://www.mentalhealth.org.uk/>

Capítulo 2

- Ulrich, D; Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Ed. Deusto.
- Ibáñez, P (2021). *Ecosistema de bienestar y felicidad corporativa*. Ediciones de la U.
- Laker, B. and Roulet, T. (2021). “How organizations can pro-

mote employee wellness, now and post-pandemic” <https://sloanreview.mit.edu/article/how-organizations-can-promote-employee-wellness-now-and-post-pandemic/>

Capítulo 3

- Hersey, Blanchard y Johnson. (1996). *Administración del comportamiento organizacional*. Prentice Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson, Prentice Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir, una psicología de la felicidad*. Ed. Kairós.
- Dweck, C. (2006). *Mindset, La actitud del éxito*. Editorial Sirio.
- Bandura, A. (1977). “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.” *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Ulrich, D. y Ulrich, W. (2010). *El sentido de trabajar*. Ed Lid.
- Goleman, D (2013). *FOCUS*. Ed. Kairós.
- Maslow, A. (1998). *El management según Maslow*. Paidós, (libro póstumo).
- Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana*. Wilder publications (reedición 2013)
- Pereyra Girardi, C. I.I, Ronchieri Pardo, C. d V., Rivas, A.; Trueba, D. A.; Mur, Julián Andrés; Páez Vargas, N (2018). “Autoeficacia: una revisión aplicada a diversas áreas de la psicología”. Universidad del Salvador, Argentina.

- Thomas, K. W. (2005). *La motivación intrínseca en el trabajo*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por Competencias*. Esic Editorial.
- Blog de Gointegro. https://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/La_Gestion_del_Employee_Engagement_en_la_Era_Digital/GOintegro%20%5BLa%20Gestion%20del%20Employee%20Engagement%20en%20la%20Era%20Digital%5D.pdf?1
- Amabile, T (1996). <http://www.movilizacioneducativa.net/imprimir.asp?idLibro=280>
- Escalante, E (2019). *La medición del bienestar organizacional*. Editorial Big Bienestar.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Capítulo 4. Ediciones B.
- Gorbaneff, Y; Torres, S y Cardona, J (2009). “El concepto de incentivo en administración”. *Revista de Economía Institucional*, vol. 11, n.º 21, segundo semestre/2009, pp. 73-91.

Capítulo 4

- Seligman, M (2002). *La auténtica felicidad*. Ediciones B.
- Seligman, M. (2011). *La vida que florece*. Ediciones B.
- Seligman, M. (2018). *El circuito de la esperanza*. Ediciones B.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). “Positive psychology. *American Psychologist*.” 55(1), 5-14.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Fluir en los negocios Liderazgo y creación en el mundo de la empresa*. Ed. Kairós.
- Lyubomirsky, S. (2008). *La Ciencia de la Felicidad*. Ed.

Urano.

- Shahar, Tal Ben. (2008). *Ganar Felicidad*. Ed. Del Nuevo Extremo.
- Frankl, V. (2008). *El hombre en busca de sentido*. Herder.
- Lenoir, F. (2014). *Sobre la felicidad*. Ariel.
- Klinar, D. (2011). “Psicología organizacional positiva: una nueva perspectiva”. III Congreso Internacional de Investigación Práctica Profesional en Psicología. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Salanova, M.; Llorens S.; Martínez, M. (2016). “Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes”. *Papeles del psicólogo*. Vol.37: pp. 177-184.
- Salanova, M. (2008). “Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos”. *Revista de trabajo y seguridad social, CEF*, 303, 179- 214
- “Claves para implementar bienestar organizacional”. Fernández, I. (2020). <https://www.youtube.com/watch?v=pLzM-nPZgBPo&t=777s>
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Ediciones B.
- Normativas de SUSESO. <https://www.suseso.cl/612/w3-propertyvalue-27471.html>
- Davies, W. (2015). *La industria de la felicidad*. Ed. Malpaso.
- Seppala, E. (2018). *La estela de la felicidad*. Ed. Sirio.
- Oppenheimer, A. (2023). *¡Cómo salir del pozo!* Debate.

Capítulo 5

- Fordyce, M. W. (1977). “Development of a program to increase happiness.” *Journal of Counseling Psychology*.

- Escalante, E. (2019). *La medición del bienestar organizacional*. Editado por Big Bienestar.
- James, P. (2006). *Gestión de Calidad Total*. Reimpresión. Prentice Hill.
- Ibáñez, P (2021). *Ecosistema de bienestar y felicidad corporativa*. Ediciones de la U.
- “Informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del progreso social” (2008). (Stiglitz-Sen-Fitoussi)
- “Informe de LinkedIn Global Talent Trends” (2022). <https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions/global-talent-trends>
- Fundación Chile Unido: “2º Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19”. Departamento de Estudios Fundación Chile Unido (2021).
- Fundación Chile Unido: “Mejores Organizaciones para Integrar Vida Personal y Trabajo” (2023).
- Romero, M. (2021). *Happy Employee Experience*. Ediciones Urano.
- Lim, J. (2022). *Beyond Happiness*. Profit editorial.

Capítulo 6

- James, P (2006). “Gestión de Calidad Total”. Reimpresión. Madrid, España. Prentice Hill.
- Modelo EFQM. <http://www.clubexcelencia.org>
- Norma SA8000®. <https://sa-intl.org/>
- Norma ISO 26000. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Norma chilena 3262. <https://portalbpleg.sernameg.gob.cl/>

<wp-content/uploads/2024/01/Norma-Chilena-3262.pdf>

- Norma ISO 30415:2021. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/07/11/71164.html>
- Kaplan, R. y Norton, D. “The balanced Scorecard Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review* 70, N°1 (enero-febrero 1992).
- Becker, B; Huselid, M; Ulrich, D (2001) *El cuadro de mando de RR.HH.* Ediciones Gestión 2000.

Capítulo 7

- Salanova, M.; Llorens S; Torrente, P; Acota, H. (2012). “Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo”. *Revista de Peruanos de Psicología y Trabajo Social* 2013, Volumen 2- N° 1: p.p 107-120
- Salanova, M.; Llorens S.; Martínez, M. (2016). “Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes”. *Papeles del psicólogo*. Vol. 37. pp 177-184.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Ediciones B.
- Anaya-Velasco, Ana. (2017). “Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las organizaciones (SSeTGIS)”. *Ciencia & trabajo*, 19(59), 95-104. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000200095>
- Cuestionario de evaluación de ambiente laboral SUSESOC/CEAL-SM. <https://www.suseso.cl/606/w3-propertyvalue-614691.html> (10)

- Ibáñez, P. (2021). *Ecosistema de bienestar y felicidad corporativa*. Ediciones de la U.
- Silva, J.L. (2018). *Gestión estratégica de la Felicidad*. Santiago, Chile. RIL Editores.
- Índice de salud organizacional (2024): <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/healthy-organizations-keep-winning-but-the-rules-are-changing-fast>
- Beck, K. y otros. Manifiesto ágil. (2001). <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>
- Global Workplace Study (2020). https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2020/09/03130928/R0130_0920_v3_GWS_ResearchReport.pdf

Capítulo 8

- Medem, S. et al. (2014) “¿Qué es la experiencia del cliente?”. DEC. <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/09/0-Que-es-la-Experiencia-de-Cliente.pdf>
- Romero, M. (2021). *Happy Employee Experience*. Ediciones Urano.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Warr, P. (2013). “Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo” (Journal of work and organizational psychology)
- Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.cl/nuestro-trabajo/>
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Ediciones B.
- Estudio Fundación Chile Unido, (2020). <http://www.chile->

Ricardo Nanjari Román

Este libro es una invitación a recorrer un nuevo paradigma en la gestión organizacional, en el cual el bienestar y la felicidad de las personas ya no son un lujo, sino una necesidad estratégica.

A través de sus páginas, Bienestar y felicidad en organizaciones saludables nos lleva a comprender cómo las empresas modernas han evolucionado hacia modelos centrados en las personas, donde se prioriza una propuesta de valor para los trabajadores, la ética del respeto y la creación de entornos saludables y productivos.

Ricardo Nanjari nos muestra con claridad cómo el área de bienestar se ha transformado en un espacio de alta especialización, exigiendo una gestión adaptativa que responda a las complejas y cambiantes necesidades de los equipos humanos. Con una mirada profunda, el autor destaca la relevancia de la motivación, el sentido del trabajo y el rol del liderazgo en la construcción de culturas organizacionales sólidas y comprometidas.

Más allá de las ideas, este libro entrega herramientas concretas: modelos de evaluación, metodologías y estrategias orientadas a integrar el bienestar como un componente clave de la excelencia organizacional.

Este texto es una guía esencial para quienes buscan construir organizaciones donde las personas y los resultados crezcan en armonía. Una lectura inspiradora y práctica, que demuestra que el bienestar y la felicidad no es solo posible, sino indispensable para un futuro organizacional sostenible.