



FELICIDAD ORGANIZACIONAL

LA EQUIVOCADA RELACIÓN DE LA FELICIDAD EN LAS
EMPRESAS

MARCELLO DE SOUZA, PH.D

FELICIDAD ORGANIZACIONAL

La Equivocada Relación de la Felicidad en las Empresas

MARCELLO DE SOUZA, PH.D

Todos los derechos reservados. 2024 Rev.
001/2024. Este material fue producido
íntegramente por Marcello de Souza. Queda
prohibida cualquier copia de este contenido.

FELICIDAD ORGANIZACIONAL

La Equivocada Relación de la
Felicidad en las Empresas

MARCELLO DE SOUZA, PH.D

Redes Sociales: @marcellodesouza_oficial

Canal Youtube: @marcellodesouza_oficial

Sitio web: www.marcellodesouza.com

www.coachingevoce.com.br

Blog: www.marcellodesouza.com.br



Con un enfoque esclarecedor y provocador, "Felicidad Organizacional: La Equivocada Relación en las Empresas" se sumerge en las complejas dinámicas de la búsqueda de la felicidad en el lugar de trabajo. Este libro desafía las nociones preconcebidas, descubriendo las trampas de un enfoque superficial y examinando críticamente las prácticas y políticas organizacionales que realmente fomentan un ambiente de trabajo feliz y productivo.

Dr. Marcello de Souza



Sobre el Autor

Soy Marcello de Souza, una mente inquieta con una trayectoria de más de 27 años dedicada a desentrañar los misterios de la psique humana y a catalizar el crecimiento en individuos y organizaciones. Mi misión es clara: trascender los límites del desarrollo cognitivo comportamental y promover la excelencia humana.

DE TI Y TELECOMUNICACIONES AL DESARROLLO HUMANO

Mi viaje profesional comenzó en los dinámicos campos de TI y Telecomunicaciones, una base sólida que allanó el camino para mis futuras exploraciones en el territorio humano. Aquí, descubrí que el verdadero liderazgo prospera en la intersección entre la eficiencia operativa y una comprensión profunda de las necesidades humanas.

UNA PASIÓN TRANSFORMADA EN PROPÓSITO

La pasión por el desarrollo cognitivo comportamental no solo refina mi esencia profesional; la redefine. Hoy en día, actúo más allá de las capacidades técnicas tradicionales, emergiendo como un visionario que inspira cambios profundos y duraderos. Mi enfoque holístico une la Gestión, el Liderazgo y las más avanzadas Ciencias del Comportamiento y Neurociencias, estableciendo una nueva frontera de excelencia y bienestar para las personas y organizaciones.

UN MOSAICO DE COMPETENCIAS EN TRANSFORMACIÓN

En la vanguardia de mi misión, destaco mis principales actuaciones:

- Desarrollador Cognitivo Comportamental y Humano Organizacional
- Coach Senior y Formador
- Oficial Principal de Felicidad
- Formador de Líderes Coach
- Experto en Lenguaje y Desarrollo Comportamental
- Terapeuta Cognitivo Conductual (TCC/ACT)
- Hipnoterapeuta y Constelador Psíquico Sistémico
- Conferencista, Ponente, Profesor, Escritor e Investigador
- Consultor y Mentor
- Diseñador de Ambientes Organizacionales

UN LEGADO DE CONOCIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN

Además de las calificaciones que incluyen cuatro postgrados, un doctorado y una miríada de certificaciones internacionales, he estado moldeando el paisaje del desarrollo humano con cada charla, libro, entrenamiento y sesión de coaching que realizo. Comparto conocimientos innovadores que no solo iluminan, sino que también transforman.

LIBROS QUE INSPIRAN GENERACIONES

Autor de varios ebooks y libros influyentes como "El Secreto del Coaching", "El Mapa No Es el Territorio, el Territorio Eres Tú" y el esperado "La Sociedad de la Dieta", mi escritura busca desafiar el status quo y equipar a las personas con las herramientas necesarias para liderar sus vidas con propósito y pasión.

UN INVITACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

Ven conmigo a explorar las posibilidades ilimitadas que ofrece el desarrollo comportamental humano. Ya sea para avanzar en tu carrera, mejorar tu liderazgo o transformar tu organización, estoy aquí para guiarte en este camino hacia la realización y el éxito.

ÍNDICE



1. INTRODUCCIÓN	09
2. UNA PREVIA	11
3. LA FELICIDAD NO TIENE NADA QUE VER CON LA PRODUCTIVIDAD	24
4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	26
5. EL PESO OCULTO DE LA FELICIDAD	30
6. EL ESPECTÁCULO DE LA FELICIDAD	35
7. EN CONTRA DE LO OBVIO	36
8. LA PARADOJA DE LA FELICIDAD	38
9. LA CEGUERA OCULTA	42
10. LOS RUIDOS EN LAS RELACIONES HUMANAS	44
11. LOS DESAFÍOS DE LA BÚSQUEDA DE LA FELICIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO: UNA PERSPECTIVA REALISTA	47
12. ¿CUÁL ES LA FELICIDAD QUE LOS COLABORADORES VALORAN MÁS?	53
13. EL DILEMA: "SER FELIZ EN TU VIDA" O "SER FELIZ SOBRE TU VIDA"	54
14. LAS ELECCIONES DE FELICIDAD: CORTO PLAZO VS. LARGO PLAZO	55
15. EL DILEMA DE LA ELECCIÓN: VIVIR EL PRESENTE O PLANIFICAR EL FUTURO	56
16. LA INFLUENCIA CULTURAL EN LAS ELECCIONES DE FELICIDAD	56

ÍNDICE



17. LECCIONES PARA EL CHO Y REFLEXIONES PARA TODOS	57
18. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS ELECCIONES DE FELICIDAD	58
19. LA VERSATILIDAD DE LAS ELECCIONES DE FELICIDAD	58
20. REFLEXIONES SOBRE LA COMPLEJIDAD DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO Y EL PAPEL DEL CHO	59
21. RELACIONES HUMANAS	69
22. CONSTRUYENDO LA FELICIDAD	74
23. AMBIENTE DE TRABAJO	75
24. CÓMO CULTIVAR RELACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO	77
25. IDENTIFICACIÓN Y COMBATE A LAS CAUSAS	78
26. ESTRATEGIAS PARA RELACIONES INTERPERSONALES SALUDABLES	79
27. ARMONÍA PERSONAL Y PROFESIONAL	81
28 FINALMENTE	82



"El hombre es guiado en su búsqueda de la felicidad no por la razón, sino por la ilusión. En lugar de ver la realidad, prefiere abrazar la fantasía; en lugar de enfrentar la verdad, prefiere una mentira reconfortante. Ilusionado, vaga por la vida, siempre buscando algo que le traiga satisfacción duradera, sin darse cuenta de que la verdadera felicidad reside en la aceptación del presente y en la comprensión de sí mismo." - Arthur Schopenhauer

INTRODUCCIÓN

Nunca olvidaré una experiencia que ejemplifica vívidamente la búsqueda humana de la felicidad. Después de realizar un taller sobre Clima Organizacional, la empresa me invitó a participar en una charla motivacional con sus empleados. Poco sabía yo que sería testigo de una batalla de quién gritaba más, en una atmósfera que parecía más una predicación del evangelio de la felicidad. ¿Alguna vez has estado en una de esas reuniones donde la gente parece creer que Dios es sordo? Pues bien, allí estaban, probablemente poniendo a prueba la capacidad auditiva de sus propios colegas.

Esta situación me hizo reflexionar sobre las palabras de Schopenhauer, quien tan hábilmente señala que la búsqueda de la felicidad a menudo está guiada por la ilusión. Esta reflexión resuena profundamente con mi propia experiencia, especialmente al recordar la frase que resonaba en mi mente durante ese entrenamiento motivacional: '...es la FELICIDAD la que nos da poder, nos hace sentir bien, nos permite relacionarnos mejor e incluso aumenta nuestras posibilidades de promoción.' Una afirmación que, aunque pueda parecer utópica, revela una creencia presente en muchas empresas.

Esta experiencia me inspiró a profundizar mi entendimiento sobre la llamada 'Felicidad Organizacional', un tema que resurge con fuerza en los debates actuales. En medio de las presiones por productividad y la preocupación por el bienestar de los empleados, surge la figura del 'Chief Happiness Officer' (CHO), encargado de promover un ambiente de trabajo más feliz y saludable. Sin embargo, me pregunto: ¿Cuál es el verdadero papel de este profesional?

En este ebook, te invito a un viaje más allá de las concepciones superficiales sobre la felicidad en las empresas. Partiendo de la complejidad de las emociones humanas, investigaremos si la felicidad es un destino o un viaje en sí mismo. Más que números y métricas, exploraremos los matices de esta búsqueda, donde la verdadera esencia humana se revela en los meandros de la existencia.

Únete a mí para desentrañar estas capas intrincadas, en un viaje que promete desmitificar conceptos, inspirar reflexiones y, quién sabe, redefinir nuestra comprensión sobre la felicidad en el contexto organizacional.

Además, en las entrelíneas de la búsqueda de la felicidad, desentrañamos juntos un laberinto de emociones y sentimientos, donde los números y métricas no osan entrar. En medio de esta danza compleja descrita aquí, llegaremos al final de este viaje: ¿es la felicidad el destino o el viaje? Te invito a explorar conmigo las capas intrincadas de esta búsqueda, donde la esencia humana trasciende las medidas y se revela en los entreveros de la existencia.

CAPÍTULO I

UNA PREVIA

¿Alguna vez has oído hablar de la industria Western Electric en Hawthorne, California? Si no, debes saber que fue parte de la historia del desarrollo del comportamiento organizacional. La fábrica de Western Electric es famosa por ser el lugar donde ocurrieron los experimentos de Hawthorne en las décadas de 1920 y 1930.

Los experimentos de Hawthorne se refieren a una serie de estudios realizados para investigar cómo afectaban los factores ambientales y laborales a la productividad y satisfacción de los trabajadores. Estos estudios tuvieron un impacto significativo en el campo de la psicología industrial y las teorías de gestión, contribuyendo a la comprensión de la importancia de las relaciones sociales, la motivación y el ambiente de trabajo en la productividad y el bienestar de los empleados. Detrás de estos estudios estaba George Elton Mayo, considerado la principal referencia de la Escuela de Relaciones Humanas, una de las escuelas clásicas de gestión. Sin embargo, Mayo fue objeto de numerosas críticas durante ese período por ser acusado de manipular sus estudios y forzar el resultado para que su teoría fuera exitosa.

El hecho es que, independientemente de las críticas, representó un cambio de paradigma en la gestión, enfatizando la importancia de las dimensiones humanas y sociales en el lugar de trabajo y proporcionando la base y el fundamento para las siguientes cinco escuelas clásicas de gestión: Teoría del Comportamiento, Teoría Burocrática, Teoría de la Contingencia, Teoría de los Sistemas y Teoría Estructural.

El hecho es que la Escuela de Relaciones Humanas contribuyó a dar forma a las teorías de gestión contemporáneas, enfatizando que la satisfacción, la motivación y las relaciones interpersonales son factores fundamentales para el éxito organizacional, como: Énfasis en las relaciones sociales, Enfoque en el trabajador como individuo, Énfasis en la motivación y la satisfacción, Importancia del grupo y, por supuesto, Liderazgo participativo.

Desde entonces, surgió la propuesta conductual motivacional. Académicos y ejecutivos se obsesionaron con aumentar la productividad de los empleados, y las escuelas clásicas fueron responsables de numerosos estudios sobre el comportamiento humano. Mientras que, por un lado, ayudaron intrínsecamente a mejorar los estudios de psicología conductual y social, por otro lado, proporcionaron argumentos para los oportunistas que comenzaron a distorsionar las ciencias del comportamiento para ofrecer soluciones rápidas y respuestas preconcebidas. ¿Quién no recuerda "Cómo ganar amigos e influir sobre las personas", "Reingeniería" o "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva", o peor aún, el "Octavo hábito de la gente altamente efectiva"? En fin, la lista sigue y sigue, al igual que no faltan gurús que nos digan qué hacer. No faltan ejemplos de teorías pseudocientíficas recalentadas y desactualizadas para engañar a los desprevenidos. Hasta que llegamos a los Directores de Felicidad (CHOs) - esos mismos Directores de Felicidad - que comenzaron a surgir como un cargo en las empresas a partir de los años 2000.

Desde entonces, su popularidad y reconocimiento han aumentado significativamente en la última década. Está en todos los medios. Con el creciente enfoque en las culturas organizacionales, el bienestar de los empleados y la productividad, muchas empresas comenzaron a creer que hay una verdadera importancia en promover un ambiente de trabajo positivo y saludable donde el secreto es mantener a las personas felices.

No es de extrañar que la creación del cargo de Director de Felicidad se convierta en el centro para liderar iniciativas relacionadas con la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los colaboradores dentro de la empresa.

Pero el término CHO realmente cobró prominencia después de la creación de un curso llamado "El Director de Felicidad" en la Universidad de Harvard. El curso fue desarrollado por el profesor Tal Ben-Shahar, un estadounidense e israelí, profesor y escritor en las áreas de psicología positiva y liderazgo. Fue en 2007 cuando promovió su primer curso sobre la felicidad en las empresas y se centró fundamentalmente en psicología positiva, liderazgo y bienestar en el lugar de trabajo. A partir de este curso, el concepto de tener un oficial de felicidad en las empresas realmente ganó impulso y comenzó a difundirse y atraer más atención. ¿Pero de qué estamos realmente hablando? ¿Qué felicidad?

En los primeros minutos del curso, Tal Ben-Shahar dice algo muy similar a: "Si no has estado decepcionado, probablemente no puedas ser feliz. Decepciona, una vez, dos veces, diez veces, tantas veces como sea necesario para encontrar la felicidad." Posiblemente, en otras palabras, Tal Ben-Shahar está realmente interesado en instigar a sus estudiantes a entender que la capacidad de experimentar la felicidad está de alguna manera relacionada con la capacidad de enfrentar decepciones y desafíos. Es decir, primero, podemos entender que las decepciones y los desafíos son inevitables en la trayectoria de cualquier individuo. La esencia detrás de esta afirmación es que, al enfrentar y superar estos momentos difíciles, las personas desarrollan resiliencia y aprenden a valorar más profundamente los momentos de alegría y satisfacción.

Además, la comparación entre momentos de decepción y felicidad es una idea central del curso. La idea es que al contrastar estos estados emocionales opuestos, podemos apreciar más plenamente los momentos positivos en nuestras vidas.

Además, hay un crecimiento personal que deriva de las experiencias de decepción, y son fundamentales para una vida contemplativa. A través de la reflexión interna y la superación de desafíos, las personas pueden desarrollar una mayor autoconciencia y una apreciación más profunda por la vida, lo que resulta en una sensación más auténtica de felicidad.

Por supuesto, Tal Ben-Shahar nos muestra lo importante que es enfatizar que lidiar con decepciones puede contribuir a una aceptación más realista de la realidad. Reconocer que las decepciones son una parte natural de la existencia humana puede evitar la búsqueda implacable de una felicidad idealizada y permitirnos encontrar contentamiento en las pequeñas cosas de la vida cotidiana. Pero esto no es exactamente lo que ha estado circulando entre los roles de los CHO.

Esto también me recuerda un libro que leí hace algún tiempo llamado "The Happiness Industry" de Will Davies. Este autor ofrece una perspectiva valiosa y crítica sobre el surgimiento y la función del cargo de Director de Felicidad (CHO). A través de la crítica fundamentada presentada por Davies, es posible examinar el papel del CHO de manera más profunda y contextualizada, considerando los matices y complejidades involucrados en la promoción de la felicidad en el lugar de trabajo. A partir de su lectura, es posible reflexionar sobre la idea de designar un cargo específico para promover la felicidad. Ayuda a plantear preguntas sobre si esta es una aproximación auténtica o un intento de controlar las percepciones y sentimientos de los empleados.

Como dijo Davies: ¿cómo sería posible medir la felicidad? ¿Cuáles son las métricas de la felicidad que no son susceptibles a la manipulación y se utilizan como herramientas de influencia? En el caso del CHO, no sería posible decir que un gestor de la felicidad no mediría la satisfacción de los empleados basándose en intereses organizacionales, en lugar de priorizar genuinamente el bienestar de los empleados.

En otras palabras, esto instiga a reflexionar sobre hasta qué punto las acciones del CHO están influenciadas por agendas institucionales, en lugar de satisfacer las verdaderas necesidades de los empleados..

Además, ¿cuál es el impacto del marketing de la felicidad en las elecciones individuales y en las percepciones de valor? Esto tiene implicaciones directas para la función del CHO, ya que puede estar en el centro de iniciativas que promueven una cultura de bienestar y felicidad, ¿no es así?

La exploración crítica de estas estrategias puede plantear preocupaciones sobre la creación de una imagen idealizada del lugar de trabajo, ocultando problemas más profundos y posibles desafíos enfrentados por los empleados. En este sentido, es necesario fomentar el cuestionamiento sobre la autenticidad, las motivaciones y los impactos de este rol. La exploración crítica de estos aspectos contribuye a una comprensión más completa del papel del CHO en las organizaciones modernas y abre espacio para una discusión informada sobre el verdadero propósito detrás de promover la felicidad en el lugar de trabajo.

Cuando nos adentramos en estudios e investigaciones sobre el impacto de la felicidad en las empresas, lo que encontramos es un abismo sin posibilidad de medición. Todavía no está claro si fomentar la felicidad en el trabajo siempre es una buena idea. Por supuesto, hay abundantes evidencias que sugieren que cuando un empleado se siente bien en su lugar de trabajo, es menos probable que abandone su trabajo, tiende a satisfacer mejor al cliente, es más confiable y suele adoptar los objetivos de la empresa. Sin embargo, existen interrogantes reales que demuestran la importancia de la felicidad, y todo puede ser solo mitos. Te invito a partir de ahora y a lo largo de los artículos a reflexionar sobre algunos de ellos:



- **CÓMO MEDIR LA FELICIDAD**

Particularmente, esta puede ser la parte que más me gusta, y pronto entenderás por qué. El hecho es que medir la felicidad es casi imposible porque las personas son únicas y la felicidad es completamente subjetiva. La complejidad de traducir emociones, sentimientos y estados internos en números o escalas objetivas es un desafío que la ciencia y la psicología han tratado de abordar, lo que ha dado lugar a una variedad de enfoques y métricas. Sin embargo, la naturaleza multifacética de la felicidad, influenciada por factores culturales, experiencias personales y momentos únicos, hace que este proceso sea un viaje continuo y, en muchos aspectos, individualizado.

Una vez, estaba en la sala de espera del dentista y vi una de esas revistas altamente "higienizadas" que tienen como objetivo mostrar cómo viven los ricos. En la portada destacaba "Felicidad - Realiza el test y mide tu felicidad". Siendo la persona curiosa que soy, hice el test, y casi me deprimí. Según la revista, mi resultado estaba en algún lugar entre la depresión profunda y un candidato inminente al suicidio. ¿Cómo es posible? Ni siquiera sabía que lo estaba haciendo tan mal.

El hecho es que para la revista, preguntas como si tengo la casa de mis sueños, el coche de mis sueños, el cónyuge con la belleza estética que sueño, los viajes que sueño, en resumen, si "Tengo" lo que quiero es la gran referencia para saber si realmente soy feliz o no. Pero lo que llamó mi atención es que no había ni una sola pregunta sobre mi Ser. Mi "Ser".

Además, confieso sinceramente que no tengo ni idea de si tener un Rolls-Royce Boat Tail, una casa con más habitaciones que amigos, o un viaje para alojarme en el "Burj Al Arab" realmente cambiará mi vida hasta el punto de convertirme en una persona que irradia felicidad. Ahora, confieso que soy un poco nerd, y pasar horas hablando con Antonio Damasio o Suzana Herculano-Houzel, tener la oportunidad de asistir a clases de Clovis Barros o Marilena Chaui, o tal vez estar presente en la primera fila de una conferencia de Luc Ferry o Byung-Chul HAN, quizás en este momento encontraría la cima de mi placer, y probablemente este "Ser" estaría realmente feliz.

- **LA NEUROCIENCIA DE LA FELICIDAD**

En este mismo sentido, es cierto que la neurociencia ha evolucionado mucho. Hoy somos capaces de ver incluso un neurona nacer y conectarse con tantas otras. ¡Sí! Ha contribuido enormemente a la comprensión de la felicidad a través de estudios que exploran las bases neuronales de las emociones, los sentimientos y el bienestar y la salud mental. Los avances en neurociencia han permitido la identificación de patrones cerebrales y reacciones químicas asociadas con estados emocionales positivos que hace una década aún eran desconocidos. Sin embargo, es un campo en evolución, y los descubrimientos mismos se han demostrado aún incapaces de interpretar cuando se trata de la felicidad. Algunos enfoques como:

- **Actividad cerebral:** A través de la resonancia magnética funcional (fMRI) y la electroencefalografía (EEG), los investigadores han mapeado patrones de actividad cerebral asociados a emociones positivas. Por ejemplo, la actividad en áreas como la corteza prefrontal y el sistema límbico, incluyendo el núcleo accumbens (asociado a la recompensa), se ha correlacionado con sentimientos de felicidad.
- **Neurotransmisores y hormonas:** Neurotransmisores como la serotonina, la dopamina y la oxitocina están asociados a estados emocionales positivos y bienestar. A través de pruebas bioquímicas, los científicos pueden medir los niveles de estas sustancias y relacionarlos con experiencias subjetivas de felicidad.
- **Respuestas emocionales:** Estudios han examinado cómo responde el cerebro a estímulos positivos, como imágenes o música que evocan sentimientos de alegría. Las variaciones en las respuestas cerebrales a estos estímulos pueden ser indicativas del grado de felicidad experimentado.
- **Conectividad cerebral:** La conectividad entre diferentes áreas del cerebro también puede proporcionar ideas sobre el bienestar emocional. Las redes de comunicación entre la corteza prefrontal y otras regiones pueden ser mapeadas para entender cómo se procesa la felicidad en el cerebro.
- **Estudios longitudinales:** Observar el cerebro de individuos a lo largo del tiempo, especialmente después de eventos significativos o intervenciones, permite entender cómo los cambios cerebrales están relacionados con la felicidad duradera.

Pero a pesar de todo esto, no se sabe cuáles son las relaciones neurales entre experiencias pasadas y presentes susceptibles de desencadenar tales actividades. Ni siquiera tenemos idea de cómo se relaciona nuestra historia con la creación de nuestra realidad. Todo sigue siendo muy abstracto.

La felicidad es una experiencia subjetiva y multifacética, y las respuestas neurales pueden variar de persona a persona, situación, momento, ambiente, significado, motivo, perspectiva, entre tantas otras posibilidades involucradas en el momento presente. Además, los aspectos culturales, contextuales y psicológicos también influyen fuertemente en cómo las personas experimentan la felicidad. Por lo tanto, aunque la neurociencia ofrece ideas valiosas, la comprensión compleja de la felicidad requiere un enfoque multidisciplinario que incluya tanto aspectos subjetivos como objetivos que no se miden en hojas de cálculo y pruebas.

¡Sí! Sé que ahora podrías decirme que existen varias pruebas y cuestionarios que se han desarrollado para medir la felicidad y el bienestar subjetivo de las personas. Y que estas herramientas se utilizan en investigaciones académicas, estudios psicológicos y también en contextos clínicos. Por ejemplo:

- **Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS - Satisfaction with Life Scale):** Este es uno de los instrumentos más utilizados para evaluar la satisfacción general con la vida. Se pide a los participantes que evalúen cuánto están de acuerdo con afirmaciones relacionadas con su vida y su nivel de satisfacción.

- **Índice de Felicidad Nacional (Gross National Happiness - GNH):** Este es un indicador desarrollado por el Reino de Bután para medir el bienestar de los ciudadanos. Toma en consideración nueve dimensiones, incluyendo la salud, la educación, la cultura, la gobernanza, entre otros.
- **Positive and Negative Affect Schedule (PANAS):** Esta escala evalúa tanto los sentimientos positivos como negativos experimentados por una persona en un momento dado. A menudo se utiliza para evaluar el estado emocional actual.
- **Informe Mundial sobre la Felicidad:** Aunque no es una prueba individual, el Informe Mundial sobre la Felicidad clasifica los países en función de varios factores que contribuyen a la felicidad, como el PIB per cápita, el apoyo social, la esperanza de vida saludable, la libertad para tomar decisiones de vida, la generosidad y la corrupción.
- **Escala de Bienestar Subjetivo (SWLS):** Esta escala evalúa el bienestar subjetivo de una persona, combinando tanto la satisfacción con la vida como la presencia de emociones positivas.
- **Cuestionario de Felicidad de Oxford:** Este cuestionario evalúa el bienestar psicológico de los individuos, centrándose en áreas de afecto, satisfacción y eudaimonia (sentido y propósito en la vida).
- **Inventario de Felicidad Auténtica:** Desarrollada por Martin Seligman, esta escala evalúa la felicidad auténtica, que se basa en el compromiso, el logro y las relaciones significativas.

- o **Mediciones Biológicas:** Algunas investigaciones investigan las reacciones biológicas, como los niveles de hormonas relacionadas con el estrés y el bienestar, para evaluar la felicidad.

Después de tanto tiempo estudiando este tema, puedo decir que todos, absolutamente todos, a pesar de las representativas aproximaciones, no necesariamente indican la felicidad de una persona desde la perspectiva del "Ser". Después de todo, aunque existen varias pruebas y cuestionarios desarrollados para medir la felicidad y el bienestar subjetivo de las personas, estas herramientas son altamente subjetivas y fácilmente influenciadas por circunstancias puntuales. Traducen un estado emocional del "Estar". Pero no traducen el sentimiento del "Ser". Además, una medida que funcione en un contexto puede no ser tan relevante en otro. La complejidad de traducir emociones y estados internos a números o escalas objetivas es un desafío que la ciencia y la psicología han intentado enfrentar, lo que ha resultado en una variedad de enfoques y métricas.

Aquí vale la pena hacer un paréntesis para recordar nuevamente a Friedrich Nietzsche. Este filósofo tenía un enfoque sobre la felicidad que contrastaba con muchas perspectivas tradicionales y optimistas sobre el tema, las cuales siguen siendo tan actuales. Nietzsche veía la búsqueda de la felicidad como un empeño fútil y muchas veces ilusorio. Creía que la sociedad, especialmente la sociedad moderna, estaba arraigada en valores que él consideraba perjudiciales, como la moralidad heredada de la religión, que predicaba la renuncia al mundo y la búsqueda de la felicidad en el más allá. Nietzsche veía esta perspectiva como una negación de la vida y una fuente de sufrimiento.

Para Nietzsche, la búsqueda de la felicidad a menudo conducía al "resentimiento", un sentimiento de amargura y envidia hacia aquellos que parecían estar más felices. Argumentaba que la moralidad tradicional promovía el resentimiento, ya que incentivaba el rechazo de los impulsos naturales y la supresión de deseos e instintos.

Nietzsche introdujo la idea del "amor fati", que significa "amor al destino". Propuso la aceptación incondicional de la vida, incluyendo sus dificultades y sufrimientos, en lugar de buscar la felicidad como un objetivo primordial. Para Nietzsche, la vida está compuesta por una compleja interacción de fuerzas contradictorias, y la verdadera realización proviene de abrazar todas estas fuerzas, incluidas las oscuras. No estaba en contra de la felicidad; por el contrario, se oponía a la idea simplista y superficial de la felicidad como un objetivo principal de la vida. Sus ideas en contra de las nociones convencionales de moralidad proponen una perspectiva más compleja, que implicaba la aceptación de la vida en su totalidad, incluidos sus dolores y desafíos, en lugar de buscar una felicidad ilusoria basada en estándares impuestos por la sociedad. Vale la pena recordar que en alguna ocasión dijo que la felicidad es "el sentimiento de que el poder crece, de que se supera un obstáculo".

Lo que espero que entiendas es que la felicidad es una experiencia subjetiva y multifacética, y las respuestas neurales pueden variar de persona a persona, situación, momento, ambiente, significado, motivo, perspectiva, entre muchas otras posibilidades involucradas en el momento presente. Además, los aspectos culturales, contextuales y psicológicos también influyen fuertemente en cómo las personas experimentan la felicidad. Por lo tanto, aunque la neurociencia ofrece ideas valiosas, una comprensión completa de la felicidad requiere un enfoque multidisciplinario que incluya tanto aspectos subjetivos como objetivos que no se pueden medir en hojas de cálculo y pruebas.

Al final, y aunque sea repetitivo, digo claramente aquí que la búsqueda de comprender la naturaleza de la felicidad es un viaje que trasciende las métricas y los números. Nos lleva a explorar las profundidades de la experiencia humana, a sumergirnos en la complejidad de las emociones y a abrazar la riqueza de las interpretaciones individuales. La felicidad, después de todo, es un tema que desafía definiciones rígidas y nos invita a reflexionar sobre lo que realmente importa en nuestras vidas, más allá de las superficies cuantificables. Es, en última instancia, una invitación a explorarnos a nosotros mismos, nuestras relaciones con el mundo y el significado que atribuimos a cada momento vivido.

¿Quieres entender mejor? Entonces, en cinco líneas, describe: ¿qué es la felicidad para ti? Luego, pide a diez colegas que hagan lo mismo. ¿Cuáles son las posibilidades de que lleguen a una misma conclusión? ¿No entendiste? Si estás interesado en encontrar estudios específicos que sigan el enfoque que acabo de mencionar, te sugiero que busques en bases de datos académicas, como PubMed, PsycINFO, Google Scholar, entre otras, usando palabras clave como "naturaleza subjetiva de la felicidad", "diferencias individuales en la percepción de la felicidad", "definiciones de felicidad intercultural", y similares. Estoy seguro de que esto te ayudará a encontrar artículos y estudios que se alineen con la perspectiva de que sabemos poco o casi nada sobre la felicidad.

Ni siquiera la combinación de varios enfoques y la consideración del contexto son esenciales para obtener una comprensión más completa de la felicidad.

Haré una provocación hipotética aquí: Te despiertas sintiéndote genial con la vida. Sales de casa sintiéndote realizado. Entonces, en la primera esquina, te corta un coche, o un ladrón te roba el teléfono celular, o incluso cuando llegas al trabajo, se cae internet justo cuando estás a punto de tener esa reunión decisiva con tu jefe sobre tu ascenso. ¿Qué cambió? ¡Estos son ejemplos bastante "ligeros" para la realidad de la vida!

LA FELICIDAD NO TIENE NADA QUE VER CON LA PRODUCTIVIDAD

En el libro "Psicodinámica del trabajo: Análisis de la relación placer, sufrimiento y trabajo: Contribuciones de la Escuela Dejouriana al Análisis de la Relación Placer, Sufrimiento y Trabajo" de Elisabeth Abdoucheli, Christophe Dejours y Christian Jayet, hay un estudio muy interesante sobre la productividad laboral. Publicado en 1994, los autores describen una inconsistencia que se ha establecido en el mercado, refiriéndose principalmente a la calidad de vida y la satisfacción en la sociedad, que cada vez se desplaza más hacia un colapso.

Su investigación, que comenzó en la década de 1980, relacionó el sufrimiento con la capacidad de producción en la época contemporánea. En sus estudios, proponen que, ante la inmediatez capitalista moderna, donde el número de responsabilidades, la acumulación de trabajo y la intensidad de las demandas aumentan constantemente, el sufrimiento de las personas claramente se intensificó. La gran contradicción es que demostraron que el sufrimiento hace que las personas produzcan más y más, de forma exponencial, y esto era exactamente lo que el mundo económico corporativo, después de la segunda revolución industrial, ya había percibido.

Dejours y sus colegas descubrieron que, en la dosis adecuada y durante un período determinado, es posible crear ambientes controlados para explorar este sufrimiento, lo que resulta en un crecimiento en la producción individual. En otras palabras, según la psicología, el sufrimiento genera un bloqueo inconsciente de la conciencia, en el cual el individuo entra en un ciclo repetitivo constante: necesidad, acción y sufrimiento.

Este ciclo se establece cuando la persona deja de pensar y comienza a ocuparse (para evitar pensar), ya que pensar entonces le causa sufrimiento. Este ciclo se establece cuando la persona deja de pensar y comienza a ocuparse (para evitar pensar), ya que pensar entonces le causa sufrimiento. Es como una especie de anestesia. Al volverse robotizados, se permiten vivir completamente en piloto automático, como lo describe Kahneman, incapaces de percibir su propio entorno y las condiciones de supervivencia a las que están expuestos, exactamente como se describe en el mito de Sísifo, en la obra filosófica del escritor Albert Camus.

No es de extrañar que haya ciertas líneas de investigación que demuestren resultados contradictorios respecto a la relación entre la felicidad, típicamente definida como "satisfacción laboral", y la productividad. Hay varios estudios que sugieren, de hecho, una correlación negativa entre la satisfacción laboral y la productividad empresarial: cuanto más infelices estaban los empleados, mayores eran las ganancias. Por supuesto, esto no significa lo contrario, es decir, que la felicidad no aumenta la productividad o la calidad del rendimiento de los empleados.

Lo que se pretende decir hasta este punto es que la existencia de una conexión entre el contenido emocional y el trabajo y la productividad son cuestiones muy debatibles, especialmente si el enfoque está en los resultados.

Después de todo, esta compleja interacción entre emociones, sentimientos, motivación y rendimiento nos desafía a reconocer que, a veces, el equilibrio entre el bienestar personal y la productividad puede ser más sutil e intrincado de lo que imaginamos a primera vista.

En este viaje de exploración, nos encontramos con una intrigante dualidad: la felicidad como un motor para la productividad y, al mismo tiempo, el sufrimiento como un catalizador inesperado para un aumento exponencial en la producción. Esta intersección entre los aspectos emocionales del individuo y su desempeño profesional nos invita a cuestionar la naturaleza de la relación entre la satisfacción personal y la entrega de resultados tangibles.

La idea convencional de que un ambiente de trabajo feliz se traduce automáticamente en una mayor productividad es desafiada por estos y muchos otros estudios. Después de todo, cuando consideramos la presión y las demandas del mundo empresarial moderno, las reacciones humanas pueden volverse complejas y a veces incluso contradictorias. La búsqueda de una comprensión más profunda de estos mecanismos nos lleva a una conclusión provocadora: la búsqueda obsesiva de la felicidad puede que no sea el camino para desbloquear el máximo potencial de sus empleados y está lejos de ser una garantía de un ambiente saludable y un clima organizacional digno de excelencia.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando investigamos esta dicotomía, surgen elementos cruciales: el clima organizacional y la cultura organizacional. Estos factores son los cimientos que dan forma a cómo las emociones individuales se entrelazan con los objetivos y expectativas de la empresa. Un clima organizacional saludable, basado en la confianza, el apoyo y la colaboración, va más allá de simplemente fomentar la felicidad.

Crea un espacio donde se nutren las relaciones, se promueve el compromiso y donde las personas se sienten parte, reconocidas y respetadas. Está intrínsecamente vinculado a valores que trascienden la felicidad efímera y abrazan la sustancia del significado humano.

Por el contrario, una cultura organizacional excesivamente centrada en la búsqueda de la felicidad puede pavimentar inadvertidamente el camino hacia un ambiente tóxico, a pesar de los aparentes momentos de alegría, como cuando se reciben generosos bonos después de alcanzar metas. La búsqueda incesante de la felicidad, cuando carece de una consideración genuina por el bienestar de los empleados, puede conducir a la creación de un escenario donde la presión constante y el agotamiento se convierten en la norma. En esta realidad, la productividad puede tropezar con demandas emocionales, corroyendo el potencial para el rendimiento individual.

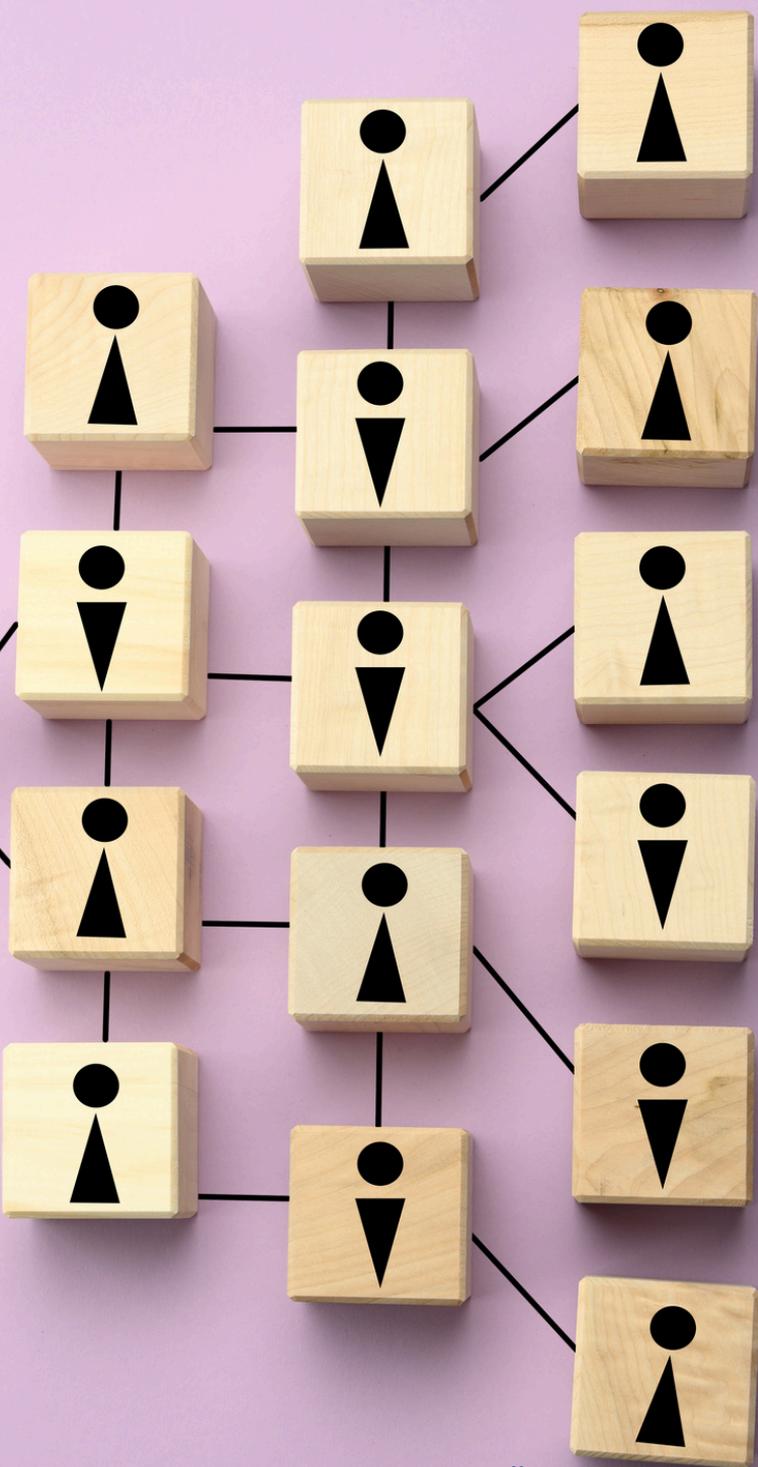
Esta reflexión nos lleva a la compleja intersección entre la felicidad, la productividad, el clima organizacional y la cultura, revelando una red de influencias que no sigue una trayectoria lineal. Es, esencialmente, una intrincada red de interconexiones, donde cada elemento desencadena un efecto sinérgico en los demás. La creación de un ambiente propicio para el florecimiento personal y profesional requiere un delicado equilibrio y una comprensión profunda de estas dinámicas entrelazadas.

Al buscar la máxima optimización de nuestros colaboradores y de la organización en su conjunto, estamos llamados a explorar estas sutilezas con sensibilidad y a trazar un camino que coloque la esencia humana en el corazón del panorama empresarial. Encontrar la armonía entre la búsqueda de significado, el compromiso genuino y la productividad requiere un enfoque consciente, moldeado por el respeto a la diversidad de experiencias humanas y la búsqueda del bienestar integral.

Además, y hablando prácticamente una vez más, después de haber observado el desarrollo del comportamiento en las empresas durante años, afirmo sin lugar a dudas: medir la felicidad en las empresas utilizando pruebas y métricas plantea varios riesgos y desafíos. Simplificar la compleja experiencia humana en números o escalas puede llevar a conclusiones engañosas, ignorando matices. Además, existe el riesgo de presión sobre los empleados para informar niveles más altos de felicidad, especialmente si las métricas influyen en las evaluaciones de rendimiento. Esto puede distorsionar los resultados y no reflejar la verdadera satisfacción.

La énfasis en la medición probablemente creará una cultura de fingimiento, donde los empleados sientan que necesitan demostrar felicidad constante, enmascarando emociones genuinas. Además, la complejidad de la felicidad no es capturada adecuadamente por pruebas, que no consideran el contexto personal, cultural y situacional. La falta de contextualización puede llevar a interpretaciones equivocadas.

Otros riesgos incluyen efectos no deseados, como fomentar la competencia entre empleados para parecer más felices, así como potencialmente generar aversión al cambio. Por lo tanto, al adoptar estas métricas, es esencial equilibrar las preocupaciones y garantizar que el enfoque sea sensible a la singularidad de los empleados, valore sus experiencias y no los someta a presiones innecesarias.



CAPÍTULO 2

EL PESO OCULTO DE LA FELICIDAD

"Entre las complejidades del mundo yace el deseo insaciable de descubrir la respuesta a cómo ser feliz, una carrera vertiginosa en la que solo los clarividentes, después de un tiempo, perciben su futilidad. Esta búsqueda incesante nos mantiene distantes de nuestra esencia, ocupados y exhaustos, mientras que el vacío persiste. Sin embargo, la verdadera pregunta puede ser más simple de lo que imaginamos. Todo lo que realmente necesitamos hacer es detenernos, respirar y apreciar cada momento presente en toda su plenitud por existir, y luego preguntarnos, ¿por qué?" - Marcello de Souza

Si leíste el primer capítulo, que trata precisamente del papel de la felicidad en las empresas, ya te habrás dado cuenta de que el tema es mucho más complejo de lo esperado, ¿verdad? No hay una línea de defensa capaz de explicar la felicidad y su papel en la vida más que su búsqueda dentro de uno mismo. La comprensión de la felicidad a lo largo de la historia es una narrativa compleja y multifacética que abarca una variedad de culturas y filosofías. Desde la antigüedad hasta el día de hoy, se han desarrollado y explorado diferentes conceptos de felicidad de la misma manera que nunca se ha llegado a una sola conclusión.

Imagina que incluso en el siglo XVII a.C., Zoroastro mencionó la búsqueda de la felicidad como la búsqueda de un refugio seguro, que involucra elementos como la familia y el ganado. En la China del siglo VI a.C., Laozi enfatizó la armonía con la naturaleza, mientras que Confucio destacó valores como el deber, la cortesía, la sabiduría y la generosidad como fundamentales para una existencia feliz.

El budismo, originario de Siddhartha Gautama en el siglo VI a.C., enseña que la felicidad se alcanza a través de la liberación del sufrimiento, un estado obtenido mediante el Noble Óctuple Sendero y la superación del deseo.

Aristipo de Cirene, contemporáneo de Platón, distinguía dos estados del alma humana: el placer (movimiento suave del amor) y el dolor (movimiento áspero del amor). De ahí surge un enfoque conocido como hedonismo, donde la felicidad se ve como la búsqueda incesante del placer y la minimización del dolor. Esta visión sitúa el placer sensorial y emocional en el centro de la búsqueda de la felicidad, planteando preguntas sobre el equilibrio entre el placer inmediato y a largo plazo, así como sobre la búsqueda de placeres que no causen daño a uno mismo o a los demás. Aún en el siglo IV a.C., Aristóteles veía la felicidad como una actividad del alma en conformidad con la virtud, relacionándola con la satisfacción y el cumplimiento personal, conocido como Eudaimonia, arraigada en el desarrollo de virtudes y en el florecimiento personal. Para él, implica la búsqueda de un propósito de vida significativo, la realización del potencial humano y la práctica de virtudes como la valentía, la sabiduría y la generosidad. La felicidad aquí está vinculada a la autenticidad y al crecimiento personal.

En el epicureísmo, una filosofía defendida por Epicuro, el antiguo filósofo griego, la felicidad se concibe como resultado de la búsqueda de un placer tranquilo, basado en la amistad, la sabiduría y la moderación. Epicuro valoraba la ataraxia, la tranquilidad de la mente, como un estado deseable para alcanzar la felicidad.

Luego vinieron los estoicos, que creían que la tranquilidad (ataraxia) era el camino hacia la felicidad, enfatizando el control sobre las cosas que no podían cambiarse. Para el cristianismo, a través de las enseñanzas de Jesucristo, el amor fue destacado como la clave para la armonía y la felicidad.

JEpicteto, va un paso más allá, abordando la felicidad centrándose en el control sobre nuestras vidas. Argumentaba que la verdadera felicidad emerge cuando aceptamos que solo tenemos control sobre nuestras acciones y elecciones, pero nunca sobre el azar. En lugar de buscar riqueza, fama o placer, enfatizaba el desarrollo de virtudes morales como la sabiduría, la valentía, la justicia y la moderación. Creía que la infelicidad surgía de la búsqueda de cosas externas más allá de nuestro control.

San Agustín, uno de los fundamentalistas del cristianismo, veía la felicidad como resultado de la búsqueda de Dios y la conformidad con su voluntad. Tomás de Aquino, otro teólogo cristiano, argumentaba que la felicidad se alcanzaba a través de la búsqueda de Dios y el florecimiento humano, mediante el desarrollo de las virtudes. Cada una de estas perspectivas ofrece una visión única y distintiva sobre lo que constituye la verdadera felicidad y cómo alcanzarla en su respectiva tradición filosófica o religiosa.

En el siglo VII, Mahoma enfatizó la caridad y la esperanza en la vida después de la muerte como elementos esenciales para una felicidad eterna. Baruch Spinoza argumentaba que la verdadera felicidad estaba intrínsecamente ligada al conocimiento y la comprensión de la naturaleza de las cosas, junto con la aceptación de nuestra posición en el universo. Veía la búsqueda del entendimiento como un camino fundamental para la felicidad.

Por otro lado, Arthur Schopenhauer tenía una visión pesimista de la vida y la felicidad. Creía que la felicidad consistía en la ausencia de sufrimiento y sugería que la mejor manera de alcanzarla era minimizar el deseo y la voluntad.

Immanuel Kant sostenía que la búsqueda de la felicidad debería estar guiada por la moralidad y el deber. Él creía que la verdadera felicidad estaba alineada con la razón y el cumplimiento del deber moral. Karl Marx, por su parte, defendió una sociedad igualitaria como un camino hacia la felicidad humana. A finales del siglo XIX, Sigmund Freud exploró la búsqueda de la felicidad a través del "principio del placer" y el "principio de la realidad", con sus limitaciones inherentes. Jean-Paul Sartre, un filósofo existencialista, argumentaba que la felicidad estaba vinculada a la autenticidad y la libertad personal. Para él, la verdadera felicidad surgía cuando asumíamos la responsabilidad de nuestras elecciones y creábamos nuestro propio significado en la vida.

Viktor Frankl enfatizaba que la búsqueda de la felicidad por sí sola a menudo puede ser frustrante e inalcanzable. En cambio, destaca la importancia de encontrar un propósito o sentido en la vida como una fuente más duradera de satisfacción. Él creía que cuando las personas encuentran un significado genuino en sus vidas, incluso en las situaciones más difíciles, pueden experimentar una forma más profunda de contentamiento y bienestar. En otras palabras, para Frankl, la alegría de vivir está relacionada con la búsqueda de significado y propósito en la vida, en lugar de una búsqueda directa y egoísta de la felicidad como un objetivo en sí mismo. Al encontrar un propósito significativo, las personas pueden experimentar un tipo más profundo y duradero de contentamiento, incluso en medio de dificultades y desafíos.



En las últimas décadas, la psicología positiva, desarrollada por Martin Seligman y otros, ha explorado la felicidad como un campo de investigación científica. La psicología positiva examina factores como la gratitud, el optimismo, la resiliencia y el compromiso como componentes importantes de la felicidad. Esta aproximación enfatiza la importancia del bienestar psicológico y el desarrollo personal en la búsqueda de la felicidad.

Hemos llegado al punto de querer vincular la felicidad con la genética. ¡Sí! Según algunos científicos, los estudios genéticos sugieren que la felicidad también tiene un componente hereditario. Hoy en día, la concepción de la felicidad está intrínsecamente ligada al "culto al individuo", relacionándola con la calidad de vida y la autoestima. La depresión se ve como un "fracaso de actuación del sujeto", y el bienestar subjetivo depende de una serie de factores, como la autonomía, las relaciones y la autoconfianza.

Sin mencionar la felicidad de la autoayuda, que destaca el "Tener" en detrimento del "Ser", y que a menudo promueve soluciones simplistas y genéricas, en contra de la comprensión de la felicidad como algo complejo y tan singular como multifacético en un universo plural. La carrera frenética por la felicidad, que sale del ámbito de la comprensión y entra en el escenario del espectáculo, es un espectáculo extraño e inquietante que presenciamos hoy en día. La sociedad moderna nos empuja hacia un abismo de tener, mostrar y probar nuestra felicidad a cualquier costo.

EL ESPECTÁCULO DE LA FELICIDAD

En este escenario de espectáculo, la felicidad ya no es una búsqueda interna; pasa del "Ser" al "Tener", convirtiéndose en una imposición externa. Es como si nos dijeran: "Debes ser feliz, o algo está mal contigo". Esta felicidad "exploratoria" e imperativa se ha vuelto una necesidad, un mandato que se nos impone. Aquellos que se atreven a no seguir este dictamen son etiquetados como dementes y devaluados. No es de extrañar el creciente número de personas que sufren de depresión, ansiedad y soledad en nuestra sociedad individualizada y temerosa. La búsqueda incesante de la felicidad nos aleja de nosotros mismos, nos convierte en extraños en nuestra propia piel. Nos vemos obligados a vivir vidas artificiales, moldeadas por las expectativas de los demás, en lugar de permitirnos ser auténticos.

Creo que ya debes haber entendido que hoy es precisamente desde esta perspectiva que quiero generar reflexión para comprender a fondo el papel del "Chief Happiness Officer". Quiero explorar una visión menos optimista de la felicidad en el contexto corporativo. No es que la intención sea deprimirte, al contrario, romper con el statu quo de la visión simplista y entender cómo deberíamos ver realmente la relación entre la felicidad y la empresa. En otras palabras, la idea hoy es provocar y hacerte cuestionar esta imposición de la felicidad, permitiéndonos explorar la complejidad de nuestras emociones y experiencias.

La idea es ayudar a descifrar la verdadera felicidad que no puede ser enlatada y vendida. Cuando entendemos la perspectiva de la felicidad en la evolución humana, se vuelve claro que de alguna manera, en el fondo, todos buscan demostrar que reside en la aceptación de nuestra humanidad imperfecta y en la búsqueda de significado en lugar de un placer vacío.

Quizá por eso, la idea principal de un Director de Felicidad Organizacional (CHO, por sus siglas en inglés) no es decir qué es y cómo ser feliz; por el contrario, es estar abierto a que cada uno descubra por sí mismo, incluso si eso significa desafiar las normas y expectativas impuestas. Después de todo, la felicidad genuina no es un espectáculo para los demás, sino un viaje interno de autoconocimiento y autenticidad.

CONTRA LA CORRIENTE DE LO OBVIO

El hecho es que, sea cual sea, bajo la visión occidental u oriental, donde las perspectivas orientales y occidentales difieren en muchos aspectos. Mientras que Occidente tiende a buscar la felicidad externamente, a través de logros y placeres materiales, Oriente dirige la búsqueda hacia adentro, enfatizando la espiritualidad y la paz interior. Mientras que Occidente ve la felicidad como un logro, Oriente la ve como un estado del ser. Espero que ya quede claro que desde los albores de la filosofía, la búsqueda de la felicidad ha sido considerada una aspiración noble y un derecho inalienable de la condición humana.

Sin embargo, cuando hablamos del ambiente laboral, a lo largo de los siglos, lo que comenzó como un ideal libertario en la Ilustración del siglo XVIII parece haber adquirido una sombra siniestra de expectativas irreales y un deber constante.

En la cúspide de la Ilustración, pensadores como John Locke, Thomas Jefferson y Jeremy Bentham proclamaron la búsqueda de la felicidad como un derecho natural, un principio fundamental que debería ser protegido por los gobiernos. Era un llamado a la libertad individual y la realización personal. Sin embargo, esta noble visión de la felicidad se ha transformado con el tiempo.

Hoy en día, la búsqueda de la felicidad a menudo se despliega ante nosotros como una demanda implacable. Las redes sociales y los medios de comunicación nos bombardean con imágenes de vidas perfectas, llevándonos a creer que la felicidad es constante y que cualquier desviación de este ideal es un fracaso personal. La presión social de ser feliz todo el tiempo se ha vuelto abrumadora.

Además, la búsqueda de la felicidad ha evolucionado de una aspiración a un deber. La frase "Declaro que estos derechos son inalienables: Vida, Libertad y Búsqueda de la Felicidad" ahora parece un recordatorio constante de que debemos perseguir la felicidad incansablemente, como si fuera un objetivo a alcanzar. Por supuesto, esta obligación implacable se vuelve agotadora, resultando en ansiedad, insatisfacción e incluso un sentimiento de fracaso cuando no cumplimos con los estándares inalcanzables que la sociedad moderna nos impone, lo que lleva a las personas a desarrollar trastornos mentales antes inimaginables.

El peso oculto de la búsqueda de la felicidad radica en la presión de ser feliz, la vergüenza de no estar a la altura de las expectativas y la sensación de que la felicidad es una obligación. En lugar de brindarnos satisfacción, esta búsqueda incansable puede alejarnos de ella, dejándonos ansiosos e infelices, lo cual de ninguna manera puede habitar en un entorno laboral, todo lo contrario.

Si quieres un CHO en tu empresa, tal vez sea el momento adecuado para replantearse el enfoque hacia la felicidad. En primer lugar, debe quedar claro que en el mundo contemporáneo, la globalización y la interacción entre culturas están moldeando la forma en que vemos la felicidad. Las personas están cada vez más expuestas a diferentes perspectivas y están comenzando a adoptar elementos de ambas tradiciones en su búsqueda de la felicidad.

En lugar de perseguir una felicidad constante e inalcanzable, tal vez sea más sabio enfocarse en cultivar un sentido de contentamiento, aprecio y significado en la vida. De esta manera, podemos encontrar una sensación más duradera de bienestar, sin el peso opresivo de la búsqueda incesante de la felicidad perfecta.

EL PARADOJA DE LA FELICIDAD

Sé que tal vez aún encuentres que buscar la felicidad no sea del todo claro o quizás realmente efectivo, pero tampoco hace daño, ¿verdad? Incorrecto.

Existe una idea contradictoria o aparentemente irónica relacionada con la búsqueda de la felicidad. Este paradoja significa precisamente que, muchas veces, las personas que buscan activamente la felicidad pueden terminar sintiéndose menos felices que aquellas que no les importa mucho. La idea es que cuando alguien se esfuerza demasiado por ser feliz todo el tiempo, puede crear expectativas irreales y aumentar la presión sobre sí mismo para sentirse constantemente feliz. Esto, a su vez, puede llevar a la ansiedad, la frustración e incluso la infelicidad, porque la vida está naturalmente llena de altibajos, y nadie puede mantener un estado de felicidad constante.

En lugar de perseguir la felicidad como un objetivo final, un CHO debe centrarse en experiencias significativas, conexiones interpersonales, crecimiento personal y aceptación de las emociones humanas normales, incluidos momentos de tristeza, ira o frustración. Al hacerlo, la felicidad puede convertirse en un subproducto natural de la vida, en lugar de una meta obsesiva.

La ironía de que, al intentar ser feliz todo el tiempo, podemos terminar siendo menos felices, y que la felicidad puede encontrarse mejor cuando no se persigue de manera tan intensa.

Desde el siglo XVIII, con la revolución industrial y gracias a los grandes genios de las escuelas de administración, ha habido de hecho una transformación en cuanto a los valores humanos. Pero, equivocadamente, en algún momento posterior a la Segunda Guerra Mundial, se ha destacado cómo reclamar la felicidad y esto conlleva un gran peso, un deber que nunca podrá cumplirse perfectamente. El hecho es que:

"La búsqueda incesante de la felicidad puede, irónicamente, alejarnos de ella, ya que la presión por ser feliz todo el tiempo puede llevar a la ansiedad y a la insatisfacción, revelando el paradojo de que la verdadera felicidad a menudo se encuentra en aceptar las complejidades de la vida".

No faltan estudios dentro de la psicología social y del comportamiento que demuestran esto. Por ejemplo, en el campo de la psicología del comportamiento, se arroja luz sobre un fenómeno intrigante relacionado con la búsqueda de la felicidad. En el experimento, se pidió a los participantes que vieran un video diseñado para inducir sentimientos de felicidad, en este caso, varios de ellos referentes a las victorias duramente ganadas de atletas en diversos campos. Sin embargo, antes de ver el video, a la mitad del grupo se le indicó que leyera una declaración que enfatizaba la importancia de la felicidad en sus vidas, mientras que la otra mitad no recibió tal instrucción.

Contrariamente a lo que muchos esperaban, el sorprendente resultado de la investigación fue que aquellos que habían leído la declaración sobre la importancia de la felicidad, en realidad, experimentaron menos felicidad después de ver el video. Espero que entiendas que la idea aquí es mostrarte que cuando la felicidad se convierte en un deber, una obligación moral que debe cumplirse, las personas tienden siempre a encontrarse en una situación paradójica. El esfuerzo consciente por ser feliz a menudo conduce a la infelicidad.

ners

Be

HAPPY



ance

Lo que quiero decir es que el papel del CHO no puede confundirse dentro de este entorno tóxico en el que constantemente estamos inundados con mensajes que nos instan a ser felices, como si fuera una obligación. Esta imposición de la felicidad como un deber puede crear una presión psicológica significativa. Cuando no logramos cumplir con esta expectativa, podemos sentirnos aún peor, como si estuviéramos fallando en una obligación moral.

"La infelicidad trasciende su propio significado, reflejando, de manera más marcada, la incapacidad de encontrar la felicidad." Con esta frase, quiero provocar cómo esta dinámica señala con perspicacia que la verdadera felicidad no puede ser impuesta o exigida, sino que debe permitirse crecer naturalmente, sin presiones externas. Esta reflexión nos lleva a considerar que, en lugar de intentar forzar la felicidad como un deber, podemos encontrar un camino más auténtico y satisfactorio al cultivar la autenticidad, la aceptación de nuestras emociones y la búsqueda de significado en nuestras vidas.

La búsqueda de la felicidad no debe ser una obligación, sino más bien un viaje personal que varía de un individuo a otro, e incluye a menudo desafíos, altibajos y momentos de profunda introspección.

Así, en lugar de imponer la felicidad como un deber, podemos abrazar la complejidad de nuestras emociones y entender que la verdadera felicidad a menudo radica en la autenticidad y en la libertad de ser nosotros mismos, independientemente de las expectativas externas. Esto nos permite buscar la felicidad de una manera más genuina y significativa, en lugar de caer en la trampa de la búsqueda incesante y estresante de un ideal muchas veces inalcanzable.

LA CEGUERA OCULTA

Te invito ahora a imaginar una empresa de tecnología altamente reconocida que, tras varias discusiones internas sobre el alejamiento de sus empleados debido a problemas de salud mental, ha motivado a sus líderes a crear un ambiente donde se prioriza la alegría y el entretenimiento. Fomentan eventos motivacionales, han construido salas y espacios recreativos, y siempre animan a sus empleados a sonreír, participar en actividades recreativas durante el horario laboral y mantener un nivel constante de entusiasmo. La idea es que esto se convierta realmente en parte de la cultura de la empresa, porque, después de una consultoría externa, entendieron que un ambiente feliz necesitaba de un CHO para aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados.

Parece fantasía, pero no lo es. Esta historia es real y no se trata de una empresa cualquiera. Un día fui invitado a una reunión en la que sus directores me presentaron un estudio interno que revelaba que, debido a la presión para mantener la felicidad constante, los empleados estaban cada vez más reacios a plantear preocupaciones legítimas sobre la calidad de los nuevos proyectos en desarrollo. En una encuesta interna realizada de manera confidencial, tanto líderes como colaboradores en general describieron el miedo como la principal razón de su caída en la productividad. No querían exponerse pareciendo negativos o pesimistas dentro de un ambiente tan enfocado en la positividad.

Como resultado, ocho meses después de la propuesta de implementar un "ambiente de felicidad", comenzaron a surgir problemas críticos en varios proyectos, ya que muchas de las cuestiones ya no se discutían a tiempo, y los proyectos eventualmente enfrentaban obstáculos graves que podrían haberse evitado.

Además, el nivel de estrés ha aumentado significativamente. Esto quedó muy evidente en las reuniones que tuve con los líderes de equipo. Durante nuestras conversaciones, algunos se mostraron extremadamente irritados al describir su comportamiento frente a las demandas excesivas de la empresa. Según algunos de ellos, realmente intentaban mantener una sonrisa en sus rostros y una actitud positiva, siguiendo la cultura de la empresa. Como resultado, no expresaban su insatisfacción y terminaban involucrados en actividades y plazos casi imposibles de cumplir.

Espero que te des cuenta de que en lugar de promover un ambiente de trabajo donde las emociones sean auténticas y variadas según la situación, la presión por esa felicidad puede dificultar la detección de problemas, la toma de decisiones informadas y la negociación efectiva, lo cual fue lo que ocurrió como consecuencia de infringir la alteridad de sus colaboradores.

De hecho, diversos estudios de comportamiento dejan claro que las personas alegres tienen más dificultades para identificar mentiras y fraudes que las que no están de buen humor. Además, las personas que actúan de manera natural en su trabajo tienden a negociar mejor que las que están felices. No hay duda en la psicología del comportamiento de que forzar la felicidad puede no ser beneficioso en todos los aspectos profesionales, o en trabajos que requieren ciertas habilidades, especialmente a nivel de gestión y liderazgo. En la práctica, la felicidad a menudo puede incluso empeorar el rendimiento. Después de todo, cuando estás feliz, nunca quieres dejar de estarlo.



LOS RUIDOS EN LAS RELACIONES HUMANAS

Si has llegado hasta aquí, probablemente ya tengas en mente que hay cuestiones fundamentales que deben reflexionarse cuando el objetivo es buscar la felicidad dentro de las organizaciones. A diferencia de una aspiración universal, que tiende a hacer que las personas creen que encontrar la felicidad en el trabajo, en las amistades o en las relaciones personales es esencial para una vida plena. Quiero aquí provocar la idea de entender que la felicidad no puede ser simplemente impuesta o esperada de otras personas, y esta expectativa puede tener implicaciones significativas en las relaciones humanas.

En este sentido, uno de los problemas clásicos radica en la dependencia emocional y la presión en el trabajo. En cierta ocasión, durante un proceso de desarrollo cognitivo comportamental con uno de mis clientes, decidí incluir en el proceso un conjunto de entrevistas individuales y grupales para entender hasta qué punto la felicidad formaba parte del ambiente en el que trabajaban. Fue entonces cuando algo llamó mucho mi atención. Muchos de los colaboradores me confiaron que para ellos la felicidad en el trabajo debía provenir de sus líderes o de otros compañeros de otros departamentos para que así se sintieran felices.

De hecho, es posible que no hayas notado, pero hay un tema importante aquí, ya que este tipo de pensamiento puede llevar a una forma de dependencia emocional. Permíteme explicarlo mejor. En un ambiente laboral, esto tiende a traducirse en empleados que constantemente buscan reconocimiento y validación de sus superiores. Cuando no reciben la respuesta deseada, pueden sentirse descuidados, lo que lleva a conflictos y resentimientos en el lugar de trabajo. Además, un empleado que espera elogios constantes de su jefe, cuando no los recibe, a menudo comienza a sentirse menospreciado y ansioso, lo que afecta negativamente su relación con el jefe y su productividad. Este tipo de condición es un factor importante en el desarrollo del Síndrome de Burnout.

Vale la pena mencionar el libro "The End of Love: A Sociology of Negative Relations" de Eva Illouz, quien observó un extraño efecto secundario de intentar ser más afectuoso en el lugar de trabajo: las personas comenzaron a ver sus vidas personales como una tarea profesional. En su texto, hay entrevistas que muestran claramente que los individuos veían su vida personal como aspectos que debían ser gestionados cuidadosamente a través de una amplia gama de herramientas y técnicas obtenidas de su vida profesional. Como resultado, la vida en el hogar se había vuelto cada vez más fría y calculada. No es de extrañar que muchos prefirieran pasar más tiempo en el trabajo que en casa.

Como terapeuta, he tenido la oportunidad de asesorar a personas que terminaron llevando la propuesta del imperativo de la felicidad a sus propios hogares. El año pasado, trabajé con una auxiliar de vuelo que constantemente se preocupaba por mantener un ambiente "feliz" en casa, evitando conversaciones difíciles o conflictos, lo que gradualmente llevó a conversaciones superficiales en su relación hasta que resultó en un divorcio.

Por lo tanto, afirmo aquí que la presión para ser feliz todo el tiempo también puede afectar las relaciones personales. Las personas pueden empezar a ver la vida personal como una tarea profesional que debe ser gestionada de manera efectiva. Esto puede resultar en un enfoque calculado e incluso distante hacia las relaciones familiares y afectivas.

¡No te sorprendas! Pero otro punto que vale la pena señalar es que estudios de comportamiento demuestran que las personas de buen humor pueden ser menos generosas en ciertas situaciones. En otras palabras, esto significa que la búsqueda implacable de la felicidad puede llevar a un enfoque excesivo en uno mismo, en lugar de en las necesidades y sentimientos de los demás, volviéndolas egoístas. Esto tiende siempre a perjudicar la calidad de las interacciones sociales y afectar negativamente las relaciones humanas, pudiendo incluso volverlas tóxicas.

La investigación llegó a la conclusión de que las personas que están constantemente buscando su propia felicidad tienden a ser menos propensas a ayudar a los demás en momentos de necesidad, lo que puede afectar adversamente los vínculos sociales. Esto, a su vez, puede llevar al aislamiento emocional. Las personas que se dedican demasiado a la búsqueda de la felicidad pueden sentir que no pueden expresar tristeza, ira u otras emociones consideradas "negativas". Esto puede crear una falta de autenticidad en las relaciones humanas, ya que las personas no se sienten libres para compartir sus verdaderos sentimientos.

¿Ser feliz nos hace mejores personas, verdad? No exactamente, según otro interesante estudio. A los participantes se les entregaron cupones de premios y tenían que elegir cuántos cupones darían a otras personas y cuántos querían guardar para sí mismos. Los que estaban de buen humor se quedaron con más cupones en el bolsillo. Por lo tanto, al menos en ciertos contextos, ser feliz puede no significar ser más generoso. De hecho, puede significar lo contrario.

En otro estudio, después de pedir a los participantes que llevaran un diario detallado durante dos semanas, los psicólogos descubrieron que aquellos que valoraban más la felicidad también se sentían más solos. Parece que dedicarse demasiado a la búsqueda de la felicidad puede llevar a sentirse desconectado de los demás.

LOS DESAFÍOS DE BUSCAR LA FELICIDAD EN EL AMBIENTE LABORAL: UNA PERSPECTIVA REALISTA

"La verdadera felicidad es aquella que no depende de nada que esté fuera de nosotros mismos." - Antoine de Saint-Exupéry

La verdad es que no faltan investigaciones que nos dicen que, en el fondo, la felicidad organizacional está más en las apariencias y en la ideología. La felicidad es un concepto conveniente que parece excelente sobre el papel, pero también es una idea que ayuda a desviar la atención de cuestiones más serias en el trabajo.

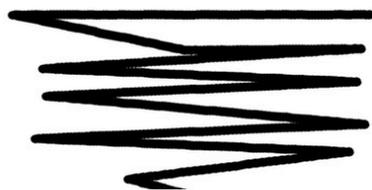
A menudo, la felicidad se ha utilizado como una fachada brillante que las organizaciones muestran al mundo exterior. Promueven la idea de que todos sus empleados son felices y están satisfechos, creando una imagen pública positiva. Sin embargo, esto oculta el otro lado, donde esta búsqueda excesiva de la felicidad en el trabajo puede ser solo superficial, ocultando problemas reales que ocurren entre bastidores. Los empleados pueden aparecer sonrientes en las fotos corporativas, pero pueden enfrentar conflictos no resueltos, políticas perjudiciales e incluso discriminación en el lugar de trabajo. Además, este énfasis en la felicidad puede servir como una forma conveniente de evitar problemas serios y incómodos.

Durante estos años trabajando con empresas, no han faltado ejemplos que utilizan la búsqueda de la felicidad como una táctica de evasión para no enfrentar problemas como conflictos internos, problemas de comunicación y otras preocupaciones legítimas. Esto crea una cultura donde los problemas son ignorados en lugar de ser resueltos, socavando la salud a largo plazo de la cultura organizacional. Muchos entornos tóxicos surgen de movimientos como este. Por eso afirmo aquí que esta moda por la felicidad puede tener un impacto negativo en la cultura laboral. Esto puede llevar a un ambiente donde las preocupaciones no se comparten y, en consecuencia, los problemas persisten y empeoran. Además, este énfasis en la felicidad puede llevar al desprecio por las emociones auténticas de los empleados, haciendo que sean menos propensos a expresar sus preocupaciones y desafíos.

En última instancia, el equilibrio es fundamental. Aunque es importante buscar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y satisfechos, esta búsqueda no debe usarse como una cortina de humo para ocultar problemas subyacentes. La felicidad en el trabajo debe ser genuina y basarse en la resolución de problemas reales, en lugar de ser solo una idea superficial para impresionar. Reconocer las imperfecciones y abordarlas de manera proactiva es esencial para construir una cultura laboral verdaderamente saludable y satisfactoria.

Este punto resalta cómo la idea de que los empleados felices son más productivos puede llevar a una evasión de los problemas difíciles. Sin embargo, es importante recordar que la felicidad en el trabajo no es una solución para todos los problemas, y las preocupaciones legítimas deben tratarse adecuadamente en lugar de ignorarse.

future
industry ideas
occupation jobs
business network work
target customer
strategy promotion
motivate
marketing branding
careers advertising
market start plan
management
concept success
innovation factory
company growth
process goals
office VISION



Apelar a la felicidad, con toda su ambigüedad, es una excelente manera de evitar decisiones controvertidas, como los despidos. Como destaca Barbara Ehrenreich en el libro "Bright-sided", los mensajes positivos sobre la felicidad han resultado especialmente populares en tiempos de crisis y despidos masivos. Esta autora describe cómo la búsqueda de la felicidad puede ser utilizada como una táctica evasiva en situaciones de crisis, como los despidos masivos. Este enfoque puede ser visto como insensible e inapropiado, especialmente cuando se necesitan tomar decisiones difíciles, como los despidos, con transparencia y empatía.

Sin querer ser repetitivo, el hecho es que el CHO debe tener claro que, además de ser agotador, causar reacciones exageradas, quitar importancia a la vida personal, aumentar la vulnerabilidad y volvernos más ingenuos, egoístas y solitarios. Lo más preocupante es que buscar deliberadamente la felicidad puede acabar robándonos incluso la alegría que sentimos con las cosas realmente buenas de la vida.

De hecho, el trabajo, al igual que todos los demás elementos de la vida, puede hacernos sentir una amplia gama de emociones. Si crees que tu trabajo es deprimente y carece de sentido, tal vez lo sea realmente. Fingir que no lo es solo puede empeorar las cosas. Por supuesto, la felicidad es algo maravilloso, pero no puede ser creada por nuestro simple deseo. Y, tal vez, cuanto menos busquemos activamente la felicidad en el trabajo, más alegría podamos encontrar en él: una alegría espontánea y placentera, y no artificial y opresiva. Y, aún mejor, tendremos más sensatez para lidiar con el trabajo. Para verlo como realmente es, y no como nosotros, ejecutivos, empleados o maestros de la danza motivacional, fingimos que es.

Entonces, ¿cómo podemos aplicar estas ideas a nuestra búsqueda de felicidad en las empresas? La respuesta no es simple, ya que las empresas son organizaciones complejas compuestas por individuos con diferentes perspectivas y objetivos. Sin embargo, algunas lecciones se pueden extraer de esta exploración de la felicidad a lo largo de la historia:

- **La felicidad es un concepto personal:** Así como no hay una sola definición de felicidad que se aplique a todos, tampoco hay un enfoque único para promover la felicidad en las empresas. Es importante reconocer que las personas tienen diferentes valores, objetivos y fuentes de felicidad, y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para acomodar esta diversidad.
- **La felicidad está vinculada a la autenticidad y al propósito:** Muchas filosofías y enfoques sobre la felicidad destacan la importancia de vivir una vida auténtica y buscar un propósito significativo. Las empresas pueden promover la felicidad de los empleados creando un ambiente que les permita ser auténticos y encontrar sentido en su trabajo.
- **El bienestar psicológico es fundamental:** La psicología positiva identifica factores como la gratitud, la resiliencia y el compromiso como componentes importantes de la felicidad. Las empresas pueden promover el bienestar psicológico de los empleados brindando apoyo emocional, oportunidades de desarrollo personal y un ambiente de trabajo saludable.
- **El equilibrio entre el placer inmediato y los objetivos a largo plazo es importante:** Mientras que algunos enfoques de la felicidad hacen hincapié en la búsqueda del placer inmediato, otros resaltan la importancia de considerar las consecuencias a largo plazo de nuestras elecciones. Las empresas pueden ayudar a los empleados a encontrar un equilibrio saludable entre la gratificación inmediata y el logro de metas a largo plazo.

- **La búsqueda de la felicidad no debe perjudicar a los demás:** Algunos enfoques sobre la felicidad enfatizan la importancia de no perjudicar a otras personas en la búsqueda de nuestra propia felicidad. Las empresas pueden promover una cultura de responsabilidad social y ética, donde el éxito no se logra a expensas de los demás.

Espero que al llegar aquí con su lectura ya quede claro que la función de un CHO va mucho más allá de lo obvio. La búsqueda de la felicidad en las empresas es un desafío complejo y multifacético. Sin embargo, al reconocer la naturaleza personal de la felicidad, promover la autenticidad y el propósito, apoyar el bienestar psicológico, equilibrar el placer inmediato y a largo plazo, y fomentar la responsabilidad social, las empresas pueden crear un ambiente donde los empleados tengan más oportunidades de encontrar la felicidad en su trabajo y en sus vidas.

En este sentido, la felicidad en las empresas no es solo un objetivo a alcanzar, sino un proceso continuo de búsqueda y crecimiento personal y organizacional. De hecho, la verdadera pregunta puede ser menos sobre cómo ser feliz y más sobre cómo vivir con propósito, autenticidad y gratitud. Tal vez la felicidad no sea un destino a alcanzar, sino más bien un compañero de viaje que nos acompaña en nuestro recorrido por la vida. Después de todo, como sugiero al principio: "Todo lo que realmente necesitamos hacer es detenernos, respirar y apreciar cada momento presente en toda su plenitud por el simple hecho de existir y luego preguntarnos, ¿por qué?"

CAPÍTULO 3

¿QUÉ TIPO DE FELICIDAD VALORAN MÁS LOS EMPLEADOS?

Ingresar al mundo corporativo es como adentrarse en un campo minado de emociones y expectativas. Lo que los empleados buscan en términos de felicidad es una pregunta que, aunque aparentemente simple, está cargada de complejidad. Imagina embarcarte en un viaje por el mundo de las organizaciones, donde cada individuo es un mundo de experiencias, valores y aspiraciones. En este escenario, la búsqueda de la felicidad en el trabajo se convierte en un desafío interminable.

Hoy quiero profundizar en la comprensión de que la búsqueda de la felicidad en el trabajo es un asunto lleno de complejidad, donde cada empleado representa un mundo único de experiencias, valores y aspiraciones. En este texto, exploraremos la complejidad de la felicidad en el lugar de trabajo y el papel crucial del Chief Happiness Officer (CHO) en este viaje. A lo largo de este artículo, profundizaremos en dos perspectivas fundamentales: "Ser Feliz En Tu Vida" y "Ser Feliz Sobre Tu Vida", destacando cómo estas visiones se entrelazan e influyen en la búsqueda de la felicidad de los empleados. Además, examinaremos las elecciones de felicidad a corto plazo versus a largo plazo, así como la influencia cultural en estas decisiones. Reflexionaremos sobre la importancia de la cultura organizacional y el clima en la promoción del bienestar de los empleados y discutiremos el papel del CHO en la creación de un ambiente propicio para el florecimiento. Al final de este texto, será evidente que la búsqueda de la felicidad en el trabajo es un viaje lleno de matices, merecedor de un análisis minucioso y continuo, con un enfoque en el bienestar sostenible como objetivo central.

Para hacer esto, recordemos el ejemplo práctico de la empresa mencionada en el "capítulo 2". Invierte considerablemente en programas de bienestar, creyendo que al proporcionar servicios como gimnasios, espacios de relajación y entrenamiento de mindfulness, aseguraría la felicidad de sus empleados. Sin embargo, a pesar de todas estas iniciativas, la empresa se enfrenta a niveles de compromiso estancados y una alta rotación de empleados. ¿Qué salió mal?

Como se mencionó en partes anteriores de esta serie de artículos, la felicidad no es algo que se pueda encajar fácilmente en hojas de cálculo o medir con precisión a través de números y gráficos. Es un estado subjetivo profundamente arraigado en nuestras experiencias personales, influenciado por una miríada de factores, desde relaciones interpersonales hasta sentido de propósito y realización. Por eso, al preguntar a los empleados sobre sus percepciones de felicidad en el ambiente laboral, nos encontramos con una diversidad de respuestas. Cada individuo trae consigo sus propias experiencias, valores, metas y aspiraciones, lo que hace virtualmente imposible catalogar todas estas respuestas en una única definición de felicidad.

EL DILEMA: "SER FELIZ EN TU VIDA" O "SER FELIZ SOBRE TU VIDA"

En este punto, quiero recurrir a la provocación de Daniel Kahneman: "Ser Feliz En Tu Vida" o "Ser Feliz Sobre Tu Vida"? Aunque, a primera vista, estas dos perspectivas pueden parecer intercambiables y a menudo confusas, la profundidad de sus implicaciones nos lleva a un territorio de reflexión y discernimiento. No nos referimos a la felicidad que se siente en una barbacoa con amigos de la universidad o a la satisfacción de completar un proyecto desafiante; estamos explorando la búsqueda de una felicidad que trascienda el momento efímero y se extienda a lo largo del viaje.

Lo que pretendo ayudarte a entender aquí es que "Ser Feliz En Tu Vida" o "Ser Feliz Sobre Tu Vida" no siempre van de la mano y todos los CHOs deben buscar encontrar herramientas de comportamiento para lograr esta convergencia. En otras palabras, más que el sentido de la felicidad, la perspectiva de instigar a los empleados a reconocer sus propios valores es crucial para un ambiente saludable. En otras palabras, aunque los CHOs han estado tratando de entender qué forma de felicidad deberían promover en las empresas, casi nunca preguntan de qué versión de la felicidad están detrás los empleados. Si queremos encontrar formas de estimular la felicidad entre los empleados, quizás sea más fácil intentar entender cuál queremos realmente.

ELECCIONES DE FELICIDAD: CORTO PLAZO VS. LARGO PLAZO

Hay algunos estudios muy interesantes sobre el tema que vale la pena resaltar en este contexto dentro de las empresas en todo el mundo. Es bastante notable que entre los miles de profesionales encuestados de entre 21 y 65 años, hay una similitud en las elecciones que harían entre la felicidad vivida y la felicidad experimentada (historia de vida). Una de las conclusiones es que las elecciones variaban según el período que recordaban, y según la cultura.

Por ejemplo, para los profesionales estadounidenses, la felicidad que deseaban para el día siguiente era diferente de la que dijeron que querían para el resto de sus vidas, incluso si el día siguiente forma parte de la vida. Lo más interesante es darse cuenta de que las personas toman decisiones hora a hora, tienden a experimentar diferentes tipos de felicidad de la que desean para toda la vida, y con esto, se distancian cada vez más de la felicidad que buscan.

EL DILEMA DE LA ELECCIÓN: EXPERIMENTAR EL PRESENTE O PLANIFICAR EL FUTURO

En un estudio realizado con empresas estadounidenses, se les pidió a los empleados de diferentes niveles jerárquicos que eligieran entre la felicidad experimentada ("el momento en que sientes felicidad") y la felicidad recordada ("cuando recuerdas momentos en la vida y te sientes feliz") — durante un período más largo (para toda la vida o el próximo año) o un período más corto (el próximo día o la próxima hora). Los resultados mostraron que la mayoría prefería la felicidad experimentada al elegir para toda la vida (82%) o el próximo año (69%). En contraste, hubo un empate técnico entre los participantes que eligieron tanto la felicidad experimentada como la recordada cuando se les preguntó qué les gustaría tener en la próxima hora. Estos resultados no fueron influenciados por factores como posición, edad, ingreso familiar, estado civil o si tienen hijos o no.

INFLUENCIA CULTURAL EN LAS ELECCIONES DE FELICIDAD

En este estudio, después de que informaron sus elecciones, se les pidió que escribieran unas pocas líneas explicando su decisión. Para aquellos que eligieron la felicidad experimentada, la razón más convergente es que adoptan una ideología de vivir en el presente, ya que para ellos el momento presente es más importante, ya que el futuro es incierto y la vida es corta. Por otro lado, las explicaciones dadas por aquellos que eligieron la felicidad recordada variaban desde el deseo de tener una felicidad más significativa y duradera hasta el sentimiento de construir una vida de buenos recuerdos hasta la motivación a alcanzar, para sentirse útiles, comprometidos, productivos y orgullosos de lo que hacen.

En este mismo estudio, se realizó una nueva provocación donde las personas se volvieron más reflexivas cuando tuvieron que pensar en períodos más largos, como la vida hasta la jubilación —en este momento, la gran mayoría respondió que les gustaría experimentar la felicidad del momento. Sin embargo, lo que llamó más la atención es que al pensar en el próximo día u hora, quedó claro que una "ética" tomó la mayoría de las personas, lo que en ese momento hizo que estos trabajadores encuestados demostraran estar dispuestos a dejar de lado momentos de felicidad y dar más atención y valor al trabajo actual para, en el futuro, poder mirar hacia atrás y estar orgullosos de su propia trayectoria.

LECCIONES PARA EL CHO Y REFLEXIONES PARA TODOS

En esta parte de la investigación, vale la pena señalar para el CHO, ya que la idea de postergar la felicidad es necesaria, por supuesto, durante ciertos momentos de la vida. Sin embargo, hacer de esto una estrategia para la vida, ya sea personal o profesional, tiende a resultar en la incapacidad de percibir oportunidades en el presente que también son importantes para la vida y que son dignas de ser alegres. Estos momentos, si se descartan, se transformarán y, cuando se ven en la línea de tiempo, se da cuenta de que no poder reconocer los propios sentimientos también es un estado de infelicidad.

Este estudio citado se presentó desde diversas perspectivas y robustez para garantizar que no hubiera distorsiones en los resultados. Por ejemplo, había preocupación de que los participantes recibieran diversas definiciones de felicidad experimentada para ver si alguna peculiaridad estaba manipulando el resultado. También se consideró la perspectiva de los momentos que los participantes estaban considerando ("una hora hoy" versus "una hora al final de la vida") para ver si la inminencia o incluso la impaciencia estaban influyendo en las elecciones.

El hecho es que, al considerar la vida, estos trabajadores eligieron la experiencia vivida, mientras que, en lo que respecta a la próxima hora, la mitad de ellos eligió la felicidad experimentada.

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS ELECCIONES DE FELICIDAD

Otro punto muy importante es que se extendieron a otras culturas. Bajo la misma perspectiva —entre la felicidad vivida y la felicidad experimentada— para la próxima hora o para su vida, con casi 500 personas en otros países europeos y el mismo número en países del Este, como China y Japón. Al igual que los estadounidenses, al elegir la felicidad para la vida, la mayoría de los trabajadores europeos (69%) prefirieron la felicidad vivida a la felicidad experimentada; sin embargo, al elegir la felicidad para la próxima hora, el aspecto ético también emergió de manera mucho más prominente, con la mayoría (65%) optando por la felicidad experimentada. Por el contrario, los orientales preferirían que la felicidad permease durante décadas. La mayoría de los orientales prefirieron elegir la felicidad vivida sobre la felicidad experimentada independientemente de si la elección era para toda la vida (89%) o para la próxima hora (80%). Se cree que los orientales tienen más convicción al elegir la experiencia vivida debido al largo historial cultural religioso que está tan presente en estos países, enseñando el valor de la meditación y la apreciación por el momento presente.

LA VERSATILIDAD DE LAS ELECCIONES DE FELICIDAD

El hecho es que las respuestas dependían de si las personas elegían los pequeños momentos de la vida o la vida en su conjunto, y de su lugar de origen. Aunque la búsqueda de la felicidad es tan esencial que se la denomina un derecho inalienable, el tipo de felicidad que eligen las personas es y siempre será sorprendentemente maleable.

El hecho es que la búsqueda de la felicidad en el ambiente laboral es un desafío complejo y multifacético, que refleja la diversidad de las personas y sus culturas.

Las percepciones de la felicidad varían entre los individuos, influenciadas por factores como los valores personales, las perspectivas culturales y la duración del horizonte temporal. Sin embargo, la clave del éxito en el entorno corporativo radica en reconocer que estas perspectivas no son mutuamente excluyentes. Se pueden integrar para crear un ambiente saludable y motivador. En lugar de imponer una única definición de felicidad, crear un ambiente que valore e integre ambas perspectivas es fundamental.

REFLEXIONES SOBRE LA COMPLEJIDAD DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO Y EL PAPEL DEL CHO

Actuar como Chief Happiness Officer (CHO) significa adentrarse en un laberinto de emociones y sentimientos en el mundo organizacional. La búsqueda de la felicidad de los empleados es un viaje que nos desafía a explorar las profundidades de las experiencias humanas, un enigma plural que merece un análisis cuidadoso. En otras palabras, imagínese en un mundo organizacional donde cada individuo es un universo único de experiencias, valores y aspiraciones. En este escenario, la búsqueda de la felicidad en el trabajo se convierte en un viaje lleno de misterios, una búsqueda que nos lleva por caminos sinuosos y desafía nuestra comprensión.

Como se mencionó en capítulos anteriores de este ebook, la felicidad no se puede encerrar en hojas de cálculo ni medir con números, ni tampoco se puede explicar o definir fácilmente. Es una experiencia profundamente personal, arraigada en una red de factores que van desde las relaciones interpersonales hasta un sentido de propósito y realización.

Así que, cuando cuestionamos a los empleados sobre su percepción de la felicidad en el lugar de trabajo, nos encontramos con un rico enredo de respuestas, cada una reflejando la singularidad de sus experiencias.

Reflexionemos sobre el ejemplo de la empresa mencionada anteriormente, que invirtió fuertemente en programas de bienestar con la esperanza de garantizar la felicidad de sus empleados. A pesar de sus esfuerzos, la empresa se enfrentó a un dilema: niveles de compromiso estancados y una alta rotación de empleados. Pregunto de nuevo: ¿Qué salió mal?

Si crees que hay una respuesta simple y universal para la búsqueda de la felicidad en el lugar de trabajo, estás completamente equivocado. La complejidad de la felicidad en el contexto organizacional trasciende la idea de una fórmula lista o un atajo hacia la satisfacción plena. Es un viaje intrincado, profundamente arraigado en las perspectivas individuales e influenciado por las sutilezas culturales que moldean la identidad de la empresa. En las organizaciones, la felicidad no es un fenómeno aislado, sino más bien un reflejo de la cultura organizacional que impregna su realidad. Está entrelazada con actitudes y valores que se extienden desde el más alto nivel ejecutivo hasta el liderazgo en los escalones más básicos de la empresa. La felicidad en el trabajo se trata de valorar a cada empleado, reconocer sus contribuciones y proporcionar un sentido genuino de pertenencia.

En este sentido, vale la pena comprender la diferencia entre el énfasis en la felicidad y el énfasis en el bienestar, y esto es crucial para explorar profundamente las complejidades del lugar de trabajo y las experiencias individuales. Donde probablemente la empresa citada falló. Ya que estas dos perspectivas ofrecen enfoques distintos pero interconectados para la búsqueda de una vida más significativa y realizada.

En el caso de la empresa mencionada, queda claro que el énfasis en la felicidad a menudo se centra en la búsqueda de emociones positivas, momentos de alegría y contentamiento inmediato. Es una perspectiva que valora la gratificación instantánea, la maximización de las experiencias agradables y la minimización del malestar. Es como perseguir la sensación de felicidad que surge al disfrutar de una comida deliciosa, pasar tiempo con amigos queridos o alcanzar un objetivo personal. Sin embargo, según lo que he presenciado, este enfoque ha tenido sus limitaciones. Ignoró la importancia del equilibrio a largo plazo y del cultivo de un sentido más profundo de significado y propósito en la vida. La búsqueda incesante de la felicidad momentánea puede, a veces, llevar a decisiones impulsivas o a evitar situaciones desafiantes que, a largo plazo, pueden ser beneficiosas para el crecimiento personal.

Por otro lado, el énfasis en el bienestar es una perspectiva más holística y abarcadora. Reconoce que el bienestar no se limita solo a la búsqueda de la felicidad momentánea, sino que implica cuidar todos los aspectos de la vida, incluida la salud física, emocional, mental y social. Es un enfoque que considera el equilibrio como fundamental. El bienestar incluye cuidar de la salud mental, adoptar un estilo de vida saludable, invertir en el autodesarrollo y construir relaciones significativas. Implica reconocer que la vida es un viaje que incluye tanto momentos de felicidad como desafíos y adversidades. Desarrollar resiliencia emocional y la capacidad de enfrentar estos desafíos es una parte esencial del bienestar.

Una de las principales distinciones entre el énfasis en la felicidad y el énfasis en el bienestar es que este último considera el sentido de propósito y realización como elementos fundamentales. Esto significa que el bienestar va más allá de la búsqueda de emociones positivas en el momento presente y se extiende al cultivo de una vida que tenga significado y contribución.

Integrar ambas las perspectivas puede ser sumamente beneficioso. Esto implica reconocer la importancia de la felicidad momentánea, pero también invertir en el desarrollo de recursos internos que promuevan la resiliencia y la capacidad de enfrentar desafíos. Significa buscar un equilibrio entre la búsqueda de gratificación inmediata y el cultivo de un propósito más profundo.

Para las empresas, esto se traduce en crear ambientes laborales que promuevan tanto el sentido de pertenencia como el bienestar de los colaboradores. Esto puede incluir programas de bienestar, apoyo a la salud mental, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y la promoción de una cultura que valore tanto la felicidad en el momento como el crecimiento a largo plazo.

Quiero que entiendas que la integración de estas perspectivas puede llevar a una vida más rica, equilibrada y significativa (del Ser), donde la búsqueda de la felicidad no sea el foco y se convierta solo en un complemento para el desarrollo de un bienestar sostenible. Es un viaje que reconoce la complejidad de las experiencias humanas y busca crear un entorno donde las personas puedan trazar su propio camino hacia la realización personal y el florecimiento.

Por eso, los entornos laborales saludables están intrínsecamente relacionados con la colaboración y el respeto por la singularidad de cada individuo en un entorno verdaderamente diverso. La integridad juega un papel vital, ya que la confianza mutua es el fundamento sobre el cual se construyen relaciones saludables. Es importante reconocer que la búsqueda de la felicidad en el trabajo no se limita a una única perspectiva.

Eso implica una diferenciación clara y objetiva entre "Ser Feliz En Tu Vida" y "Ser Feliz Sobre Tu Vida". Aunque estas perspectivas puedan parecer intercambiables, como ya se ha visto, traen consigo implicaciones profundas y distintas.

Es importante recordar que "Ser Feliz En Tu Vida" se refiere a la búsqueda de la felicidad en el momento presente, valorando las experiencias cotidianas y la satisfacción inmediata. Por otro lado, "Ser Feliz Sobre Tu Vida" abarca una búsqueda más amplia, que se extiende a lo largo de la carrera profesional, incorporando un sentido de propósito, realización y contribución significativa. Comprender e integrar ambas perspectivas son esenciales para crear un entorno de trabajo saludable y motivador. Esto significa que las empresas deben promover una cultura que permita a los colaboradores buscar la felicidad en el día a día, al mismo tiempo que los alienta a considerar el significado de sus contribuciones a largo plazo.

Por último, la felicidad en el entorno laboral no es un destino final, sino un viaje continuo. Está moldeada por la compleja interacción entre valores, relaciones humanas, cultura organizacional, liderazgo y gestión. Por lo tanto, los Chief Happiness Officers (CHOs) desempeñan un papel crucial al liderar este viaje, creando un entorno donde las personas puedan seguir su propio camino en busca de su singularidad en el trabajo, contribuyendo así al éxito duradero de la organización. Pero esto no significa que la responsabilidad de promover la felicidad y el bienestar de los colaboradores no deba ser compartida por todos los niveles de liderazgo y solo por el CHO, todo lo contrario.

Por lo tanto, es importante reconocer que el CHO desempeña un papel fundamental al buscar integrar estas perspectivas. Más que imponer un modelo para la búsqueda de la felicidad, el CHO debe promover un entorno donde los colaboradores puedan explorar y expresar sus propias versiones del sentimiento.

Esto requiere una comprensión profunda de las elecciones que cada persona tiene a corto y largo plazo, así como la influencia cultural sobre esas elecciones, pero al mismo tiempo todos son partes interesadas en este viaje.

Recordando que en el estudio presentado, se preguntó a profesionales de diferentes culturas sobre sus elecciones de felicidad. Los resultados revelaron una complejidad sorprendente. Los estadounidenses a menudo priorizaban la felicidad momentánea, mientras que otros preferían una felicidad más duradera y significativa. Estas elecciones variaban según la cultura, pero también según las perspectivas a corto y largo plazo.

Además, la investigación mostró que las personas tienden a posponer la felicidad en aras de objetivos futuros. Aunque esto es necesario en ciertos momentos de la vida, es vital reconocer que posponer crónicamente la felicidad puede hacer que perdamos oportunidades importantes que también son fuentes de alegría y realización. Estas reflexiones nos recuerdan que la búsqueda de la felicidad en el trabajo es un desafío intrincado y multifacético, que refleja la diversidad de las personas y las culturas. La clave del éxito radica en reconocer que estas perspectivas no son mutuamente excluyentes. Se pueden integrar para crear un ambiente saludable y motivador.

El CHO, en este contexto, debe promover una cultura de flexibilidad, reconociendo que cada empleado es único y tiene sus propias necesidades y aspiraciones. Fomenta la comunicación abierta y apoya el equilibrio entre las demandas profesionales y personales. Después de todo lo que hemos visto hasta ahora, que quede claro que la búsqueda de la felicidad en el trabajo es lo menos importante. Lo que pretendo dejar claro es que los empleados deben verse dentro de un viaje dinámico de un clima organizacional saludable que evoluciona con el tiempo.

El CHO desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno laboral donde la búsqueda se centra en una misión genuina y significativa. Después de todo, la felicidad en el lugar de trabajo trasciende los lemas motivacionales y las sonrisas superficiales.

Es una búsqueda que nos desafía a comprender las complejidades de las experiencias humanas y los valores profundos. Por lo tanto, el CHO es el guía en esta jornada, promoviendo un entorno donde las personas puedan seguir su propio camino en busca de su singularidad en el trabajo, reconociendo que esto es más que un ideal corporativo, es una verdadera búsqueda de bienestar y realización personal.

Comprender el impacto de la felicidad en las empresas es un viaje que nos lleva a través de una serie de cuestiones complejas, interconectadas y profundas. Adentrarse en el mundo corporativo es como aventurarse en un territorio multifacético, donde cada colaborador es un universo de experiencias, valores y aspiraciones. Por eso, la cultura organizacional nunca debe ser olvidada. Es el pilar principal de este viaje, desempeña un papel fundamental. No solo da forma a la identidad de la empresa, sino también a lo que cada colaborador puede esperar de ella. Una cultura que promueve la transparencia, la comunicación abierta y el respeto mutuo crea un terreno fértil para que la felicidad florezca.



Sin embargo, cuando la cultura está permeada por jerarquías rígidas y falta de inclusión, la felicidad solo servirá para generar aún más un ambiente tóxico.

Por eso, el clima organizacional, un reflejo momentáneo de la cultura, también entra en escena. Se manifiesta en las actitudes y en la satisfacción de los colaboradores. Un clima positivo, caracterizado por la confianza y la cooperación, contribuye a la felicidad en el trabajo. Por otro lado, un clima tóxico, marcado por conflictos constantes, socava la felicidad.

La libertad emocional y la inteligencia emocional son habilidades esenciales en este viaje. Cuando los colaboradores se sienten libres para expresar sus emociones y desarrollan la capacidad de gestionarlas, esto fortalece su felicidad en el trabajo. Además, las relaciones humanas desempeñan un papel crucial. Conexiones auténticas y positivas con colegas crean un sentido de pertenencia y apoyo, nutriendo lo mejor de cada uno.

Ahora bien, intentar imponer una falsa felicidad, ignorando problemas o necesidades de los colaboradores, crea relaciones que minan la confianza. El liderazgo y la gestión juegan roles críticos en la promoción de este ambiente. Los líderes que demuestran empatía y habilidades de inteligencia emocional tienen un impacto directo en la felicidad de los colaboradores.

Al concluir esta reflexión de hoy sobre "¿Qué felicidad valoran más los colaboradores?" queda claro que hay una complejidad en la felicidad en el ambiente laboral y el papel fundamental del Chief Happiness Officer (CHO) se vuelve evidente que la búsqueda de la felicidad es un viaje secundario comparado con la complejidad que forma el bienestar de sus colaboradores, moldeada por perspectivas individuales y culturales.

Además, implica la diferenciación entre "Ser Feliz En Tu Vida" y "Ser Feliz Sobre Tu Vida", dos perspectivas que pueden parecer intercambiables, pero que traen consigo implicaciones profundas.

El bienestar abarca no solo la felicidad momentánea, sino también la sensación de propósito, significado y realización, y lleva consigo la sensación continua de que el camino seguido tiene sentido, tiene valor. Por lo tanto, las empresas que priorizan el bienestar de sus colaboradores, permitiéndoles participar en actividades significativas, identificarse con la organización y sentirse parte de algo más grande, tienen más probabilidades de crear ambientes de trabajo donde el bienestar sea una parte intrínseca del ADN organizacional.

Esta aproximación no solo promueve el bienestar a corto plazo, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y sostenible. Reconoce la importancia de crear un entorno donde los colaboradores se sientan valorados, respetados y parte de algo significativo.

Así, la búsqueda de la felicidad en el trabajo se convierte en una misión genuina y significativa que realmente tenga sentido, donde el CHO desempeña un papel fundamental en la construcción de un entorno laboral donde las personas puedan seguir su propio camino en busca de su singularidad en el trabajo. Esto va más allá de los eslóganes motivacionales y las sonrisas superficiales; es una búsqueda de bienestar, realización personal y un propósito que trasciende lo corporativo cotidiano.

**WORK
HARD
DREAM
BIG**

CAPÍTULO 4

RELACIONES HUMANAS

"En nuestra incansable búsqueda de la felicidad, en algún momento descubriremos que al desentrañar los misterios de la existencia, las respuestas más simples son las más relevantes, y a menudo residen en las conexiones humanas que cultivamos, las relaciones que construimos y la armonía que encontramos en el equilibrio entre lo que hacemos útil y en lo que nos volvemos responsables. Pero al final, la verdadera riqueza de una vida reside en la calidad de los lazos que tejemos, porque, después de todo, y sin ninguna duda, somos seres definidos por las conexiones que formamos." (Marcello de Souza)

Antes de adentrarnos en este último capítulo de la serie de cuatro sobre "La Felicidad en las Organizaciones", vale la pena recordar que el primero comienza precisamente con una comprensión del CHO (Chief Happiness Officer) dentro de las organizaciones, y comprender claramente que, contrario a lo que se piensa, la felicidad no es, o al menos no debería ser, el enfoque principal de un CHO. En la segunda parte, busco aclarar el "Peso Oculto de la Felicidad", donde proporciono un enfoque reflexivo sobre el significado de la felicidad, llevando a la comprensión de que la felicidad en las empresas no es solo un objetivo a alcanzar, sino un proceso continuo de búsqueda y crecimiento personal y organizacional, y que, en efecto, un ambiente saludable puede ser menos sobre cómo ser feliz y más sobre cómo vivir con propósito, autenticidad y gratitud.

En la tercera parte, busco provocar tu reflexión sobre "¿Qué Felicidad Valoran Más los Empleados?" Aquí, exploro la complejidad de la felicidad en el lugar de trabajo y el papel crucial del Chief Happiness Officer (CHO) en esta jornada.

A lo largo de él, me sumerjo en dos perspectivas fundamentales: Ser Feliz En Tu Vida y Ser Feliz Sobre Tu Vida, destacando cómo estas visiones se entrelazan e influyen en la búsqueda de la felicidad de los empleados. Finalmente, hoy quiero concluir todo este viaje de manera muy objetiva y dejar claro que todo se reduce a algo tan trivial, pero que estamos olvidando día tras día.

En este último capítulo, quiero que comprendas que sí, la búsqueda de la felicidad es un viaje que permea nuestra existencia, y su influencia en las organizaciones es un tema central hoy para la salud vital de una empresa. Sin embargo, ahora quiero provocar ideas a partir de un estudio que abarca décadas y generaciones de investigadores: el Estudio de Harvard sobre el Desarrollo Adulto.

En este extenso y estructurado estudio, que todavía está en curso, se inició en 1938 bajo el liderazgo de cuatro directores diferentes y sigue arrojando luz sobre cuestiones fundamentales relacionadas con el bienestar, el desarrollo y la felicidad. Actualmente, la investigación está en su segunda generación, siguiendo a los hijos de los participantes originales. El estudio enfatiza que la clave para una vida más feliz y saludable no es un secreto complejo, sino algo profundamente arraigado en nuestra experiencia diaria.

El Dr. Robert Waldinger, un renombrado profesor de psiquiatría de la Universidad de Harvard, compiló estos hallazgos en su libro, "La Buena Vida: Lecciones del Estudio Científico más Largo del Mundo sobre la Felicidad". En él, el autor destaca la importancia de las relaciones interpersonales saludables y su influencia directa en la satisfacción de la vida.

Durante 85 años, investigadores de la Universidad de Harvard, en Estados Unidos, han estado buscando una respuesta. El Estudio sobre el Desarrollo Adulto (Study of Adult Development en inglés original) comenzó en 1938, analizando a 700 jóvenes, entre estudiantes de la renombrada universidad y residentes de barrios pobres de Boston.

La investigación siguió a estos jóvenes a lo largo de sus vidas, monitoreando su estado mental, físico y emocional. El estudio continúa ahora con más de mil hombres y mujeres, hijos de los participantes originales. El actual director del estudio, el cuarto desde el inicio, es el psiquiatra estadounidense Robert Waldinger, quien también es un sacerdote zen. Su charla TED "¿Qué hace una vida buena? Lecciones del estudio más largo sobre la felicidad" se volvió viral en internet. El video de la conferencia ha sido descargado más de 45 millones de veces.

"Hay muchas conclusiones de este estudio", dijo Waldinger en una entrevista: "Pero lo fundamental, que escuchamos una y otra vez, es que lo importante para mantenernos felices y saludables a lo largo de la vida es la calidad de nuestras relaciones".

Es notable que el cultivo de relaciones recíprocas, donde hay intercambios sinceros, nos genera, instintivamente como humanos, una necesidad de apoyo mutuo y el espacio para el crecimiento comportamental.

Neurocientíficamente hablando, este proceso contribuye a la producción de ciertos neurotransmisores fundamentales para la construcción del sentimiento de felicidad, ayuda a construir una base sólida para enfrentar desafíos y crisis, y mantener un equilibrio saludable entre la vida profesional y personal.



Además, las buenas relaciones no solo aumentan nuestro bienestar emocional, sino que también reducen los niveles de estrés en nuestras vidas. Nos brindan el apoyo necesario para enfrentar dificultades y situaciones desafiantes con más resiliencia.

"Lo que descubrimos es que, en el caso de las personas más satisfechas en sus relaciones, más conectadas con los demás, sus cuerpos y cerebros se mantienen saludables durante más tiempo" (Robert Waldinger).

Este aumento en la satisfacción con la vida demuestra que, contrariamente a las suposiciones convencionales, la riqueza y la fama no son los principales impulsores de la felicidad, sino la calidad de las relaciones que cultivamos. Basado en datos concretos y testimonios reales de participantes del estudio, el Dr. Waldinger ofrece ideas valiosas para reconsiderar nuestras prioridades y adoptar un enfoque más consciente para buscar una vida plena y significativa. Cabe destacar que las conclusiones del "Estudio de Harvard sobre el Desarrollo Adulto" están respaldadas por una serie de estudios adicionales.

Estos estudios, junto con muchas otras disciplinas científicas como la psicología social, la terapia cognitivo-conductual y la neurociencia, confirman que las personas que disfrutan de relaciones interpersonales saludables tienden a reportar una mayor satisfacción con sus vidas. Esta conexión entre relaciones y felicidad es universal, trasciende culturas y edades, y ofrece una visión clara del poder innegable de los vínculos interpersonales.

En este último artículo, profundizaremos en el papel fundamental de las relaciones interpersonales en la determinación de la felicidad y destacaremos la importancia de mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Después de todo, la clave para una vida más feliz y saludable radica en las conexiones humanas que cultivamos.

CONSTRUYENDO LA FELICIDAD

¿Cuántas veces hemos escuchado en la vida que "el dinero no compra la felicidad"? Es un cliché de cualquier libro de autoayuda. Sin embargo, con este estudio y el avance de la investigación en comportamiento, se ha demostrado que hay algo más que una simple justificación para los complacidos; hay cierta verdad en esa afirmación. Ya sea en estudios de psicología social, comportamental o neurociencias, hoy podemos decir categóricamente que el dinero, aunque juega un papel en nuestro bienestar, no es el único factor determinante.

Tener una cantidad sustancial de dinero o fama no tiene una correlación directa con la felicidad, pero es importante destacar que la pobreza puede afectar negativamente la satisfacción con la vida. Mientras alguien no tenga cubiertas sus necesidades básicas, encontrar la felicidad y la plenitud en la vida puede ser una tarea difícil.

Sin embargo, una vez que se satisfacen las necesidades esenciales, como alimentación, vivienda y educación, buscar ganar más dinero no contribuye significativamente a una vida más feliz. Aquí es donde radica la importancia de nutrir y cultivar relaciones significativas, desde las personales hasta las más superficiales con colegas de trabajo. Son estas conexiones las que proporcionan el apoyo emocional y el sentido que a menudo buscamos en la vida.

De hecho, una de las grandes lecciones del "Estudio de Harvard sobre el Desarrollo Adulto" es que la verdadera riqueza de una vida reside en la calidad de las relaciones que construimos, en el equilibrio entre el trabajo y el ocio, y en la comprensión de que el dinero, aunque importante para satisfacer las necesidades básicas, no es el único factor que influye en nuestra felicidad y bienestar.

A medida que continuamos nuestra búsqueda de una vida más significativa, estas conclusiones nos recuerdan, o deberían recordarnos, valorar lo que realmente importa: nuestras conexiones con los demás.

AMBIENTE LABORAL

Cuando llevamos estos estudios a las organizaciones, podemos comprender la importancia del espacio de trabajo y cómo impacta en nuestras vidas. El mundo corporativo se describe frecuentemente como un ecosistema complejo, con numerosas variables que influyen en el rendimiento, la satisfacción de los empleados y la retención del talento. Uno de estos factores, a menudo subestimado, es el impacto de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Al explorar este tema, queda claro que las conexiones entre los empleados desempeñan un papel esencial en el establecimiento de un clima organizacional saludable, que, a su vez, es crucial para la productividad efectiva y el logro de metas corporativas.

Como se ha visto en los últimos tres artículos que he publicado sobre "Felicidad Organizacional", el clima organizacional de una empresa se refiere al ambiente emocional que impregna el lugar de trabajo. Este clima está influenciado por diversos factores, como el liderazgo, la comunicación, la cultura corporativa y, como destacaremos, las relaciones interpersonales. Un clima saludable es un trampolín para la satisfacción de los empleados. Los empleados que se sienten apoyados, valorados y conectados con sus compañeros de trabajo tienen más probabilidades de desempeñar sus funciones con entusiasmo y compromiso. Esto, a su vez, tiene un impacto directo en la productividad y la calidad del trabajo.

No es de extrañar que mucho más que la satisfacción, la retención de talento sea una preocupación crítica para cualquier empresa. Los colaboradores que tienen relaciones saludables en el trabajo y se sienten parte de un equipo cohesionado son menos propensos a buscar oportunidades en otros lugares. Esto reduce la rotación de personal y ahorra recursos valiosos en capacitación y contratación de nuevos empleados. Invertir en la construcción de relaciones interpersonales sólidas, por lo tanto, puede tener un impacto significativo en la estabilidad de la fuerza laboral de una empresa.

El hecho es que los resultados presentados por este extenso estudio sobre la felicidad tienen una importancia real al alertarnos de que las relaciones interpersonales positivas son la esencia de la vida, y en el lugar de trabajo no podría ser diferente, ya que también fomentan la colaboración y la productividad. Cuando los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas, trabajando en equipo y apoyándose mutuamente, el ambiente se vuelve propicio para la innovación y la eficiencia. Esto se traduce en soluciones más creativas, una resolución de problemas más efectiva y un trabajo en equipo más armonioso.



CÓMO CULTIVAR RELACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

"Una buena vida no es el destino, sino el camino y con quién caminas... Y al hacerlo, segundo a segundo, puedes decidir a quién y qué le prestas atención" (Robert Waldinger)

Entonces, ¿cómo pueden las empresas promover relaciones interpersonales saludables en el lugar de trabajo? Tal vez la primera pregunta que hacerse sea cómo sería tu vida si ese compañero de trabajo no hiciera esas cosas o si esa persona no estuviera en tu vida. Esto es a lo que me refiero cuando pregunto a mis clientes sobre "reconocer a alguien por hacer algo bueno", por hacer algo que, si no estuviera en tu vida, te haría sentir infeliz.

Exploraremos algunas ideas profundas que no solo resaltan la importancia de las relaciones y su impacto en las empresas, sino que también demuestran que es posible elevar el clima y la cultura organizacional a un nivel de armonía en las relaciones.

Para esto, es crucial comprender que un lugar de trabajo es mucho más que solo el lugar donde se realizan tareas; es un ecosistema en constante evolución. Es el espacio donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo, realizando sus funciones y, igualmente importante, construyendo conexiones humanas. Los entornos laborales saludables no solo impulsan el éxito y la satisfacción de los empleados, sino que también tienen un impacto positivo en sus vidas, contribuyendo a su bienestar. Por otro lado, los entornos tóxicos tienen un impacto negativo tanto en la calidad de vida y el bienestar de los empleados como en los resultados finales de las empresas.

Comenzamos, desde el primer artículo de esta serie, reconociendo que todo comienza con el liderazgo. Por lo tanto, reitero aquí que los líderes y gerentes desempeñan un papel crítico en establecer el tono y dar forma a un ambiente que refleje la cultura de la empresa. Como se discutió, en entornos saludables, la comunicación es abierta, y los objetivos y valores corporativos se basan en principios de respeto, empatía e inclusión. Por otro lado, los entornos tóxicos proyectan una sombra sobre los empleados, manifestándose de diversas maneras, desde el estrés crónico hasta la insatisfacción laboral, e incluso impactando la salud mental.

La toxicidad en el lugar de trabajo se asocia con altos niveles de rotación de empleados. Esto compromete la productividad, afecta el ánimo del equipo y perjudica la capacidad para atraer y retener talento de calidad, lo que resulta en costos financieros y una disminución en la calidad del producto final. Las causas de los ambientes de trabajo tóxicos son diversas, pero todas comparten la capacidad de socavar la dinámica del lugar de trabajo. Sin embargo, fundamentalmente, la causa común es un fallo en la comunicación, a menudo obstaculizada por conflictos no resueltos, malentendidos y una cultura que valora el secreto. Esta atmósfera tóxica impregna el ambiente e impacta negativamente a todos los involucrados.

IDENTIFICACIÓN Y COMBATE A LAS CAUSAS

Para combatir los ambientes de trabajo tóxicos, es fundamental identificar y abordar sus causas subyacentes. Esto comienza con un liderazgo consciente y ético, que promueve una cultura de comunicación abierta y respetuosa. Es esencial que los líderes estén conscientes de los efectos negativos que la toxicidad puede tener y trabajen activamente para crear un ambiente de trabajo saludable.

Además, las organizaciones pueden invertir en programas de bienestar y salud mental, proporcionando recursos y apoyo emocional a los colaboradores. Promover la conciencia sobre la importancia de la salud mental en el lugar de trabajo y brindar capacitación en gestión de conflictos también son pasos valiosos.

La liderazgo inadecuada también es un factor crítico. Los líderes que no demuestran empatía, no brindan apoyo emocional y no mantienen estándares éticos o no respetan las diferencias así como las reglas dentro de la estructura organizacional pueden crear un ambiente tóxico. Los colaboradores se sienten desvalorizados, descuidados y desmotivados bajo liderazgos inadecuados. La falta de apoyo emocional es otra causa subyacente. Los entornos laborales donde la salud mental y emocional de los colaboradores no se toma en serio pueden convertirse rápidamente en tóxicos. La presión constante, la sobrecarga de trabajo y la ausencia de programas de apoyo a la salud mental son indicadores alarmantes de una cultura de trabajo perjudicial. Pero, ¿cómo estimular la armonía en el lugar de trabajo?

ESTRATEGIAS PARA RELACIONES INTERPERSONALES SALUDABLES

En este sentido, comprenda que el liderazgo cuando se dedica a ser inspirador se convierte en el fundamento de relaciones interpersonales saludables. Los líderes que demuestran empatía, integridad y un compromiso con el bienestar de sus equipos crean un ambiente donde los colaboradores se sienten valorados y motivados. Inspirar confianza y proporcionar un ejemplo positivo es crucial para fomentar relaciones saludables en el lugar de trabajo.

Promover la felicidad en las empresas no es una tarea sencilla, pero es fundamental para el éxito y la productividad de las organizaciones. Hay varias formas de crear un ambiente propicio para la felicidad organizacional:

- **Cultura de Apoyo y Colaboración:** Las empresas pueden fomentar una cultura de apoyo y colaboración, incentivando la creación de relaciones saludables entre colegas y superiores. Esto implica promover la comunicación abierta, el respeto mutuo y el apoyo en momentos de desafío.
- **Desarrollo Personal y Profesional:** Ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional ayuda a los empleados a crecer y sentirse valorados. Invertir en el desarrollo de habilidades y carreras de los empleados contribuye a su satisfacción.
- **Equilibrio Entre Vida Personal y Profesional:** Las empresas pueden promover un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional, reconociendo la importancia de que los empleados tengan tiempo para sus familias e intereses fuera del trabajo.
- **Reconocimiento y Gratitud:** Reconocer el trabajo arduo y expresar gratitud a los empleados es esencial. El reconocimiento crea un ambiente donde los empleados se sienten valorados y motivados.
- **Salud y Bienestar:** Fomentar prácticas de salud y bienestar, como el ejercicio, la alimentación saludable y la gestión del estrés, contribuye a la felicidad de los empleados.

- **Inclusión y Diversidad:** Valorar la diversidad y promover una cultura inclusiva ayuda a construir relaciones más fuertes y a fomentar la felicidad entre todos los empleados.

Sé que puede parecer tan trivial, pero son aspectos que rutinariamente son descuidados y continuamente menospreciados. Al adoptar estas estrategias, las organizaciones ayudan a crear un ambiente de trabajo saludable y armonioso, promoviendo relaciones interpersonales sólidas que beneficiarán tanto a los empleados como a la propia empresa. Por lo tanto, en el camino hacia una vida más significativa, recuerda valorar lo que realmente importa: nuestras conexiones con los demás.

ARMONÍA ENTRE LO PERSONAL Y LO PROFESIONAL

Antes de concluir este viaje, debo destacar que comprendas no solo la importancia de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, que es innegable y está resaltada por el estudio presentado desde el primer artículo y profundamente investigada como describo al principio de este trabajo. Sin embargo, como desarrollador conductual, debo llamar la atención y advertir que el contacto humano directo, presencial, es una parte esencial de esta ecuación.

Aunque la tecnología tiene su papel en la dinámica laboral moderna, el contacto humano físico desempeña un papel insustituible. Es importante entender que el contacto personal cara a cara es fundamental para crear conexiones genuinas y relaciones sólidas en el lugar de trabajo.

Aunque la tecnología haya permitido una comunicación más rápida, no sustituye la riqueza de las interacciones personales. El contacto humano en persona es esencial para construir confianza, empatía y rapport. Además, las relaciones personales en el trabajo tienden a desarrollar lazos que se extienden más allá del entorno laboral. La conexión personal permite que los colegas se conozcan en un nivel más profundo, compartiendo intereses, desafíos y triunfos fuera de la oficina. Estas relaciones más amplias fortalecen la base de la colaboración y la comprensión en el lugar de trabajo.

Por eso, comprende que las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo deben ser alimentadas y valoradas, y esto incluye reconocer el papel fundamental del contacto humano directo. Las organizaciones que priorizan las conexiones personales están mejor posicionadas para promover un ambiente laboral saludable, donde los empleados se sienten apoyados, valorados y, sobre todo, conectados a un nivel humano. La búsqueda de relaciones saludables en el trabajo es, por tanto, una búsqueda de conexiones genuinas, personales y humanas que trascienden las limitaciones de la tecnología.

POR ÚLTIMO,

Hemos llegado al final de este viaje de cuatro capítulos centrados en la comprensión y reflexión sobre "La Felicidad en las Organizaciones". Pero aún quiero aprovechar esta última parte del artículo para recordar otro pasaje del libro del Dr. Waldinger mencionado aquí, en el que trae algo muy importante para concluir este viaje, y tiene que ver con el arrepentimiento. En su libro, nos recuerda que cuando los participantes alcanzaron los 80 años, se les hizo la siguiente pregunta: ¿cuál es tu mayor arrepentimiento al mirar hacia atrás en tu vida? Hubo dos grandes arrepentimientos.

Uno de ellos fue algo así como: "Desearía no haber pasado tanto tiempo en el trabajo y haber pasado más tiempo con las personas que amo". Por lo tanto, hay una razón para aquel cliché conocido de que "nadie en su lecho de muerte desearía haber pasado más tiempo en la oficina". El otro arrepentimiento expresado particularmente por las mujeres fue: "Desearía no haber pasado tanto tiempo preocupándome por lo que piensan los demás".

En este sentido, quiero dejarles algo para reflexionar sobre cómo están construyendo sus relaciones. Hoy puedo decir que, al igual que el Dr. Waldinger, entre mis arrepentimientos está precisamente el poco tiempo que pasé con personas queridas y cuánto me preocupé por lo que pensaban los demás. Que esto sirva como un poderoso recordatorio de que, al final de nuestras jornadas, nadie desearía haber pasado más tiempo en la oficina que con las personas que realmente importan. Así como nuestras preocupaciones sobre el juicio de los demás también son, muchas veces, una carga que nos impide buscar la felicidad genuina en las organizaciones. Es fundamental reflexionar sobre cómo equilibramos nuestras vidas profesionales y personales, asegurando que el tiempo dedicado al trabajo no nos impida cuidarnos a nosotros mismos y nutrir relaciones significativas con nuestros seres queridos.

Espero que, al final de este último capítulo, sea posible comprender que el secreto radica en el equilibrio de la promoción entre la vida profesional y personal. Me refiero a la capacidad de equilibrar las demandas del trabajo con la vida personal, permitiendo que los colaboradores se cuiden a sí mismos, a sus familias y a sus intereses personales.

Tener un equilibrio adecuado es fundamental para evitar el agotamiento, reducir el estrés y mantener la salud mental y física. Los colaboradores que se sienten abrumados por las responsabilidades profesionales sin tiempo para cuidar de sí mismos a menudo enfrentan problemas de salud, desmotivación y dificultades en las relaciones interpersonales en el trabajo.

Las organizaciones que reconocen la importancia del equilibrio entre la vida profesional y personal están adoptando políticas que promueven el bienestar de los colaboradores. Esto incluye ofrecer horarios de trabajo flexibles, la opción de trabajo remoto e implementar programas de bienestar que abarcan desde actividades físicas y apoyo a la salud mental hasta políticas de licencia parental. Estas iniciativas demuestran que la organización se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.

El equilibrio entre la vida profesional y personal no solo beneficia al individuo, sino que también fortalece las relaciones interpersonales en el trabajo. Los colaboradores que tienen tiempo para atender sus necesidades personales y familiares tienen más probabilidades de entrar al lugar de trabajo con una actitud positiva. Son menos propensos a llevar el estrés y los problemas personales al trabajo, creando un ambiente más armonioso.

Además, la flexibilidad en el trabajo permite a los colaboradores participar en actividades sociales y de ocio, lo que promueve la construcción de relaciones fuera del entorno laboral. Estas conexiones personales a menudo se traducen en relaciones más sólidas y colaborativas en el trabajo.

Así como, no olvides, el liderazgo es un reflejo de la cultura organizacional, consecuentemente, del clima organizacional. Juega un papel crucial en la promoción del equilibrio entre la vida profesional y personal. Los líderes que modelan este equilibrio envían un mensaje claro de que cuidar de la vida personal es aceptable y alentado. Los líderes que apoyan la flexibilidad y el bienestar de sus empleados crean un ambiente donde se valora el equilibrio y, a su vez, promueven relaciones interpersonales más saludables.

También espero que al llegar al final de esta exploración sobre la comprensión del impacto de la "Felicidad en las Organizaciones", quede claro que todo se reduce a las relaciones dentro del lugar de trabajo. Es esencial reflexionar sobre cómo las conexiones humanas dan forma no solo a nuestra experiencia en el trabajo, sino también a nuestra calidad de vida en general. Comprender la importancia de las relaciones interpersonales es el primer paso para mejorar tanto la satisfacción de los empleados como el desempeño de las organizaciones. Ahora es el momento de adoptar políticas y prácticas que prioricen el cultivo de relaciones positivas en el lugar de trabajo y creen un ambiente saludable para todos los involucrados.

Del mismo modo, espero que a partir de esta secuencia de capítulos específicos sobre la felicidad, quede claro el papel del CHO (Chief Happiness Officer) y sus responsabilidades, que no son simplemente una cuestión de conveniencia o cortesía; son fundamentales para estructurar un entorno organizacional que valore nuestra salud y bienestar. En este sentido, vale la pena recordar que pasamos una parte significativa de nuestras vidas en el trabajo, y la calidad de esas horas puede influir en todas las demás áreas de nuestras vidas. Las relaciones saludables en el trabajo no solo nos hacen sentir más valorados y apoyados, sino que también tienen un impacto directo en nuestra salud mental, física y emocional.

Es hora de que las organizaciones asuman la responsabilidad de crear entornos laborales donde las relaciones humanas sean valoradas y priorizadas. Esto implica un liderazgo inspirador, una comunicación efectiva, apoyo a la diversidad e inclusión, y políticas que promuevan el equilibrio entre la vida profesional y personal, y todo esto es responsabilidad conjunta del CHO (Chief Happiness Officer).

Al hacerlo, las organizaciones pueden esperar contar con una fuerza laboral más motivada, creativa y productiva. Los empleados satisfechos y comprometidos no solo prosperan en el trabajo, sino que también contribuyen al éxito general de la organización.

Un buen Chief Happiness Officer nunca dudará de que las relaciones laborales son la columna vertebral de las organizaciones saludables y los empleados felices. Comprender y abrazar la importancia de las conexiones humanas en el lugar de trabajo es el primer paso para crear un ambiente donde todos puedan prosperar. Ahora es el momento de adoptar políticas y prácticas que prioricen el cultivo de relaciones interpersonales saludables y crear un ambiente laboral que beneficie tanto a los individuos como a las organizaciones en su conjunto. La búsqueda de relaciones saludables en el trabajo es un viaje continuo, pero los frutos de estos esfuerzos hacen que cada iniciativa sea valiosa y gratificante.



Bibliografia

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

Abdoucheli, E., Dejours, C., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho.*

Brown, Brené. *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead.* Penguin Random House, 2012.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience.*

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life.*

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (Eds.). (2018). *Advances and Challenges in the Science of Subjective Well-Being.*

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success.*

Ehrenreich, B. (2009). *Bright-sided.*

Gilbert, D. (2006). *Stumbling on Happiness.*

Illouz, E. (2012). *The End of Love: A Sociology of Negative Relations.*

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow.*

Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.

Saint-Exupéry, A. de. (1943). *The Little Prince*.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*.

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*.

Scott, Kim. *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*.

Sinek, Simon. *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*.



Be Happy®

Conecte-se e Explore Mais

Se este e-book despertou em você um interesse maior pelo poder transformador do design ambiental organizacional, pela psicologia social ambiental, ou pela neurociência aplicada ao bem-estar no trabalho, convido você a mergulhar mais profundamente nessa jornada comigo.

Eu, Marcello de Souza, tenho dedicado minha vida a explorar as interseções entre o desenvolvimento cognitivo comportamental e organizacional, sempre buscando formas inovadoras de aplicar esses conhecimentos para melhorar a vida de indivíduos e organizações.

ONDE ME ENCONTRAR?

Para dicas diárias, insights profundos e as últimas novidades sobre minhas pesquisas, projetos e publicações:

- LinkedIn:
www.linkedin.com/in/marcellodesouzaprofissional
- Instagram: @marcellodesouza_oficial, visite:
www.instagram.com/marcellodesouza_oficial
- YouTube: Aqui compartilho palestras, entrevistas e workshops e diversos vídeos didáticos que conduzo, trazendo luz sobre temas atuais e relevantes no campo da psicologia comportamental e desenvolvimento humano, visite
www.youtube.com/@marcellodesouza_oficial
- Site Oficial: Onde você poderá acessar todo o meu portfólio, cursos e informações sobre como posso ajudá-lo pessoalmente ou a sua organização, visite
www.marcellodesouza.com
- Blog: Para insights e reflexões sobre desenvolvimento pessoal e profissional, visite
www.marcellodesouza.com.br
- Empresa: Para serviços de coaching e desenvolvimento organizacional, visite www.coachingevoce.com.br.

Se você sentiu uma conexão com o conteúdo deste e-book e acredita no potencial de transformação que o conhecimento aplicado pode trazer, não hesite em entrar em contato. Estou aqui para apoiar sua jornada de crescimento pessoal e profissional, oferecendo consultoria, coaching e treinamentos customizados que atendem às suas necessidades ou às de sua organização.

Este é apenas o começo. Juntos, podemos explorar novas fronteiras do conhecimento e aplicá-las de maneira que faça a diferença real no mundo. Agradeço por me acompanhar até aqui e espero continuar essa jornada juntos.

Marcello de Souza - Transformando conhecimento em ação para um futuro melhor.



MARCELLO DE SOUZA, PH.D

@MARCELLODESOUZA_OFICIAL
WWW.MARCELLODESOUZA.COM.BR