

Ecosistema de bienestar **y FELICIDAD** **CORPORATIVA**

Resiliencia y la creación de una nueva era
de líderes de contagio positivo



Pilar Ibáñez

edü

Ecosistema de bienestar y FELICIDAD CORPORATIVA

**Resiliencia y la creación de una nueva era
de líderes de contagio positivo**

Pilar Ibáñez

Ibáñez, Pilar

Ecosistema de bienestar y felicidad corporativa/ Pilar Ibáñez --

1a. Edición. Bogotá : Ediciones de la U, 2021

220 p. ; 21 cm.

ISBN 978-958-792-255-4 e-ISBN 978-958-792-256-1

1. Administración 2. Alta gerencia 3. Liderazgo I. Tít.

658 ed

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, Colombia, abril de 2021

ISBN 978-958-792-255-4

© Pilar Ibáñez

© Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57-1) 3203510

www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com

Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 # 70D-34 (+571) 7217756

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Agradecimientos

En el camino de la vida nos encontramos con personas que como bombillas van iluminando la vida, es por esto que quisiera dar las gracias a todas esas luces que me han proveído de extraordinario conocimiento. Quisiera agradecer a la Universidad de Pensilvania, al Dr. Martín Seligman (que para mí es como el Michael Jackson de la Psicología) y a su equipo de investigadores, por la labor extraordinaria que hacen en materia de psicología positiva y felicidad. Al Dr. Saamdu Chetri, mi maestro, por su apoyo y dedicación en cada clase virtual que conectaron a la India y a Colombia. A Luis Gallardo del World Happiness Fest, quien me inspira a continuar en el camino de la felicidad. A Francisco Unda, por ser el gran maestro de la oratoria; Goyo, un gran ser y Frank Machado, por su alegría. A Fernando Quijano, director del diario *La República*, por dejarme cada mes compartir con los lectores esta maravillosa información. Al Dr. Andrew Beck, por la introducción a los lenguajes del amor.

A mi hermosa familia, mi mamá María Cristina Mosquera, Pipe, Dany y Cata, por apoyarme siempre en todas mis locuras, tener paciencia conmigo y amarme incondicionalmente. A mi papá desde el otro lado. A mis maravillosos sobrinos Ethan, Harry y Dana.

A todas aquellas personas que gracias a su confianza han hecho que pueda compartir cientos de meditaciones con el fin de contribuir a la felicidad en el mundo. Gracias a mis meditaciones de los grupos de WhatsApp.

Contenido

Introducción	9
--------------------	---

Parte A: Ecosistema de bienestar y felicidad corporativo.....	11
--	-----------

1. ¿Qué es un ecosistema de bienestar y felicidad?.....	13
2. Introducción al universo de la felicidad corporativa	15
3. Gerencia de la Felicidad	23
4. Comité de la Felicidad.....	34
5. Cultura de felicidad.....	37
6. Escuela de la Felicidad	43
7. Estrategia de felicidad.....	49
8. Política de felicidad.....	59
9. Transformación de las labores del área de gestión del talento.....	61
10. El reconocimiento y su protocolo.....	72
11. Cultura de equilibrio y autocuidado.....	84

Parte B: Creación de líderes de contagio positivo	99
--	-----------

1. Introducción a la nueva era de Líderes de Contagio Positivo (LCP) ¿Cómo se forman los líderes de contagio positivo?	101
2. Las siete llaves del corazón del líder de contagio positivo	105
2.1. Primera llave: habilidad de autoconocimiento ...	105
2.2. Segunda llave: habilidad de comunicación	118
2.3. Tercera llave: habilidad de relacionamiento.....	128
2.4. Cuarta llave: habilidad de resiliencia y el arte del optimismo	138

2.5. Quinta llave: habilidad de determinación y logro	147
2.6. Sexta llave: habilidad de líder como mentor <i>coach</i>	161
2.7. Séptima llave: habilidad del propósito y un corazón íntegro	167
 Parte C: Mediciones de felicidad: introducción al mundo de la medición.....	177
 Tipos de mediciones y ¿cómo se mide la felicidad?	180
1. Subjetivas.....	180
2. Objetivas.....	181
3. Científicas.....	182
4. Mundiales.....	185
5. Por países: Bután.....	186
6. Paso a paso para crear tu propia medición.....	188
 Bienestar y Felicidad Digital.....	201
 ¿Cómo crear una cultura positiva de Bienestar digital?	205
 Recomendaciones y/o actividades.....	206
 Libros recomendados	215
Charlas TED recomendadas	216
Reseña biográfica Pilar Ibáñez	218

Introducción

Como bien hemos escuchado, no sabemos a ciencia cierta si fue primero el huevo o la gallina, así como tampoco sabemos si un ecosistema de bienestar y felicidad corporativo es el que crea líderes de contagio positivo o si son los líderes de contagio positivo los que crean el ecosistema.

Después de varios años de realizar consultoría en empresas, descubrí que hay líderes de contagio positivo que por iniciativa y motivación propia promueven la generación de mejores ambientes de trabajo, que también hay algunos otros líderes de contagio positivo que están dormidos, pero que como un diamante en bruto están esperando a salir del cascarón, y que también, al crear un ecosistema apropiado, muchas otras personas pueden convertirse en estos líderes. Este libro tiene dos propósitos: crear un ecosistema de bienestar y felicidad corporativo y crear líderes de contagio positivo.

El primer propósito lo encontrarán en la parte A del libro, donde los acompañaré, paso a paso, para crear su propio ecosistema de bienestar y felicidad corporativo, que al final no es otra cosa que la cuna u horno donde se cocinan los líderes de la nueva era. El proceso de creación del ecosistema va desde qué es hasta cómo se crean indicadores.

El segundo propósito, la creación de líderes de contagio positivo, lo encontrarán en la parte B del libro. En esta parte, los guiaré a través de las teorías científicas detrás de conceptos de: felicidad (PERMA del Dr. Seligman), resiliencia (Dra. Karen Reivich), determinación (Dra. Angela

Duckworth) y algunas otras. Así como una lista de chequeo de habilidades que, sí o sí, deben tener, adquirir o desarrollar los líderes de contagio positivo.

Y finalmente, una parte C, como extra, pero de gran importancia y relevancia. La creación de indicadores de felicidad, en la que de forma introductoria veremos los diferentes tipos de mediciones, para finalmente darles el paso a paso y las recomendaciones para que puedan construir sus propias mediciones de felicidad.

El libro contiene actividades, videos y material recomendado.

Parte A:
ECOSISTEMA
DE BIENESTAR
Y FELICIDAD
CORPORATIVO

1. ¿Qué es un ecosistema de bienestar y felicidad?

¿Qué es un ecosistema?

El ecosistema de bienestar y felicidad corporativa es una estrategia inteligente en el que las empresas pueden lograr un liderazgo efectivo y positivo, fortalecimiento de los equipos de trabajo, al igual que obtener resultados tangibles en la operación.

La era en la que los colaboradores eran simples recursos y objetos está mandada a recoger. Hoy se requiere una estrategia en la que la persona es el centro, para poder obtener los resultados con equipos fuertes y líderes de contagio positivo, propositivo, creativo e innovador.

La ciencia ha identificado herramientas mediante las cuales trabajar en la felicidad de los colaboradores, lo cual conlleva a: aumenta la productividad: del 31 al 40%, disminuye la accidentabilidad: del 48 al 50%, mejora la calidad de servicio a los usuarios: del 15% al 25%, reduce la rotación: del 33 al 58%, mejora el clima laboral en un 5% y las relaciones interpersonales en un 40%.

En este libro se comparten los hallazgos científicos en materia de autoconocimiento, conexión social, comunicación, gratitud, cooperación, innovación, tecnología y su relación con la felicidad.

Haremos un breve recorrido por el universo de la felicidad corporativa.

Veremos cómo se elabora una estrategia de felicidad para la empresa: desde la gerencia, comités, plan de acción, política y cultura de felicidad, pasando por cómo se ha transformado el área de gestión del talento y los desafíos, algunos consejos y recomendaciones para la selección, vinculación y desvinculación, salario emocional

y reconocimiento, cultura de autocuidado, hasta la nueva era de líderes de contagio positivo, en donde se hablará del manejo de los equipos a larga distancia, de forma digital o en épocas de incertidumbre.

Al finalizar, estaré dando algunas recomendaciones para poder medir la felicidad, tipos de mediciones, qué se puede medir y qué no, por qué hacerlo y cómo.

Relación y diferencia entre bienestar y felicidad

En ocasiones, se escucha utilizar los términos bienestar y felicidad como si fuesen sinónimos y es que en algunos diccionarios los dos términos se utilizan como tal.

"Bienestar. Estado del que está bien, sin padecimientos, con salud, energía, etc. (...) alegría, alegría de vivir, beatitud, sosiego, euforia, felicidad, placer"¹. "Bienestar. Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien"². El tema es que cuando se habla de bienestar y felicidad corporativa, se está refiriendo a un concepto un tanto más amplio que los ofrecidos por los diccionarios.

En este libro en particular, me referiré al bienestar como el conjunto de requisitos externos para que una persona sea feliz. Es decir, que una es la causa y la otra el efecto. Pero debo hacer una salvedad: muchas veces en la práctica es posible observar que las condiciones externas pueden darse de forma satisfactoria, pero si la persona internamente no quiere ser feliz, no lo será. Ya que para ser feliz se requiere de una toma de consciencia y decisión. A la vez que la práctica y ejercicio constante, como un músculo que se ejercita. La felicidad, para este contexto, y en mi anterior libro *La práctica de la felicidad*, es una habilidad que se desarrolla con la práctica.

¹ *Diccionario de uso del español*. María Moliner. Gredos. Página 374.

² *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. Página 316.

En resumen, el bienestar es el conjunto de requisitos externos para que la persona sea feliz. La felicidad es el conjunto de actitudes y comportamientos internos para que la persona decida serlo.

Este conjunto de requisitos externos e internos es lo que hoy se conoce como el ecosistema de bienestar y felicidad corporativa. Ese ecosistema de bienestar y felicidad corporativa requiere de unas características que se describirán a continuación.

2. Introducción al universo de la felicidad corporativa

¿Qué es la felicidad?

La pregunta del millón. Todo el mundo en la vida ha sentido que la felicidad es un concepto complejo. A veces se piensa como un estado emocional, en otros momentos se asimila como obtener resultados en cualquier área de la vida, ya sea personal, relacional, económico, profesional, etc. En otros instantes pareciera ser una misión o sueño por obtener.

Hace algunos años realicé una encuesta a más de 15.000 personas en las que les preguntaba "¿Qué lo hace feliz?". A esta pregunta surgieron miles de respuesta diferentes sin ninguna coincidencia, lo que me llevó a identificar una felicidad subjetiva y una felicidad objetiva.

En la felicidad subjetiva se encuentran todas aquellas cosas que hacen que las personas se sientan llenas, plenas por dentro y en equilibrio; de este concepto se hablará más adelante. También se identificó que algunas veces puede ser una sensación subjetiva a veces maleable o poco estable, ya que en ocasiones esta felicidad radica en percepciones, variables o elementos externos de cada persona. Es decir, que dependiendo de en qué se está basando la

felicidad esta puede ser "real" o "sintética", pero igualmente la sensación es la misma; lo que cambia es la estabilidad de la sensación en el tiempo, lo cual se verá más adelante.

Para algunas personas, la felicidad es pasar tiempo con su familia. Pero a veces estando con ellos pueden sentir, rabia, angustia, miedo, etc. Para otra persona, la felicidad puede ser viajar, pero en los viajes también pueden salir muchas cosas mal. Para otros, la felicidad es comer, aun así, la comida puede estar mala y no sentirse tan feliz. Lo que las personas llaman felicidad subjetiva es cambiabile, lo que la hace muy interesante para la realización de experimentos.

También he podido evidenciar que a una persona pueden ocurrirle diferentes experiencias en la vida, algunas buenas y otras no tanto, pero si le preguntan si es feliz, es muy posible que haga una evaluación general y diga "sí, soy feliz"; otras pueden decir "no, no soy feliz". ¿De qué depende la respuesta? De la percepción e interpretación de los hechos y circunstancias.

Una persona puede decir que es feliz con su trabajo, aun así, puede no estar muy a gusto o contento con su jefe, compañeros o resultados profesionales que está alcanzando. Y cuando llega la encuesta del mejor lugar para trabajar, puede que las respuestas no coincidan con una persona "feliz".

Esto sucede porque existen varios paradigmas sobre lo que se cree que es la felicidad; en mi libro *La práctica de la felicidad* los mencionó.

Primer paradigma: la felicidad como un estado emocional constante e invariable

Se cree que la felicidad es un estado emocional constante, es decir, que sin importar lo que esté sucediendo en

el exterior o en el interior de una persona, siempre va a estar eufórico, contento, entusiasmado, lo que no es real. Las emociones y, por ende, los seres humanos fluctúan, tienen altibajos, momentos de euforia o de desánimo, lo que no puede categorizar a la persona como que está feliz o triste. La foto del clima que se está viviendo o el estado de ánimo no definen realmente si se es feliz o no. Para que un ser se encuentre en euforia todo el día y a todas horas, se requeriría que no sienta, es decir, que sea un robot sin emociones. Primer paradigma para innovar: una persona puede fluctuar de estado de ánimo y puede seguir siendo o considerándose feliz. Más adelante, cuando se hable de la felicidad en el trabajo, llevar a la práctica este concepto será vital.

Sobre este punto es importante recordar que lo que realmente se debe aprender es la gestión adecuada de las emociones y, por ende, de los pensamientos. La Universidad de Pensilvania realizó, bajo la dirección del doctor Martin Seligman³, un estudio muy juicioso sobre la importancia de la gestión de los pensamientos como disparadores de emociones. Se dedicará un capítulo completo más adelante para hablar del concepto de resiliencia, ya que es allí donde se encuentra en gran medida la gestión de los pensamientos y emociones y que lleva a una persona a sentirse feliz y en equilibrio.

Actividad 1.

Pregúntate:

- ¿Qué te hace feliz?
- ¿Qué o en qué circunstancias te sientes emocionado?
- ¿Cuándo o bajo qué circunstancias te sientes abrumado?
- Enlista las diferentes emociones que has sentido en tu vida, haz una pequeña descripción de lo que sucedió para que te sintieras de esa manera.

³ Dr. Martin Seligman. *La auténtica felicidad*.

Segundo paradigma: la relación entre la felicidad y el éxito

Shawn Achor, profesor de Felicidad de la Universidad de Harvard, describe este punto en su libro *The Happiness Advantage*⁴ de forma maravillosa. En el entorno, se puede encontrar que en los colegios, universidades y trabajos se enseñó que, para que una persona pueda ser feliz, es necesario cumplir metas, tener resultados, ser exitoso. Es decir, primero se es exitoso y después se es feliz. El tema es que esta fórmula lineal llevó a muchas personas a una situación que en desarrollo personal se conoce como la carrera de la rata, de la que habla mucho el Dr. Tal Ben Shahar⁵, también catedrático de Harvard. La carrera de la rata es una situación en la que se encuentra una persona en la que cree que la felicidad hay que ir a buscarla en algún lugar, en el trabajo, obteniendo una casa, un carro, algo material, un cargo específico, etc. El inconveniente es que es un ciclo de nunca acabar, ya que, una vez que la persona tiene la casa, el carro y el cargo, quiere otra cosa y otra y otra, convirtiéndose en un ser insaciable. ¿Por qué sucede esto? Porque creyó que la felicidad estaba en dichas cosas y como no la obtuvo debe seguir buscando.

Esta situación también tiene un efecto colateral: los resultados no se disfrutaban a plenitud, sino que, una vez que se obtienen, se quiere algo supuestamente más grande, es decir, nunca se está en momento presente, sino siempre en la ansiedad del futuro.

Cuando se hable de la felicidad en el trabajo, se andará más sobre este punto, pero quiero hacer énfasis en que se debe sacar a los colaboradores de este círculo vicioso de la carrera de la rata. No solo porque no lleva a las personas a ser felices en el trabajo, sino porque es una mentalidad

⁴ Shawn Achor. *The Happiness Advantage*.

⁵ Dr. Tal Ben Shahar. *Happier*.

que lleva a la frustración y con ello a la improductividad e ineficiencia en el lugar de trabajo.

Debe haber una reformulación de lo que se entiende por éxito, una nueva forma de medirlo, de promoverlo, de sentirlo. Hace un tiempo leí un libro de Ferris⁶ en el que decía que el éxito lo medía por la “cantidad de conversaciones incómodas que lograba tener en el día”, interesante concepto.

Actividad 2.

Pregúntate:

- ¿Qué es el éxito para ti?
- ¿Cómo te sientes exitoso en el lugar de trabajo?
- ¿Cuál es para ti la relación entre el éxito y la felicidad?
- Desde el punto de vista de resultados profesionales, ¿qué debe suceder para que sientas felicidad?
- ¿Debes reevaluar la relación entre el éxito y tu felicidad?

La felicidad subjetiva conlleva una cantidad de variables muy interesantes: personalidad, historia de vida, inteligencia emocional o gestión de las emociones, percepciones, cómo se maneja el impacto con el entorno, autoconfianza y autoestima, manejo de relaciones interpersonales, salud mental y física..., el universo es inmenso en esta área. Es un tema interesante que cada ser debe ir descubriendo en el camino de su vida y del que traté en mi libro *La práctica de la felicidad*.

Por otra parte, se encuentra la felicidad objetiva, la que es un tanto menos compleja, ya que trata de buscar lineamientos y mediciones tangibles. La definición de felicidad desde la perspectiva objetiva sería “una habilidad que requiere de práctica”, lo que lleva a dos conclusiones

⁶ Timothy Ferriss. *La semana laboral de 4 horas*.

interesantes, a saber: la primera, que se requiere de herramientas para llevarla a la práctica y la segunda, que cualquier persona que la practique tarde o temprano se sentirá feliz. Al constituir una práctica, es posible medir el progreso, desarrollo y crecimiento de la misma, lo que se trabajará a lo largo de este libro.

A continuación, se llevarán estas dos clases de felicidad (subjetiva y objetiva) al entorno del lugar de trabajo.

¿Qué es la felicidad en el trabajo? y ¿qué es la felicidad corporativa?

El concepto de felicidad empieza a tener una serie de ramificaciones, como lo son, por ejemplo, la felicidad en el trabajo y la felicidad corporativa. Conceptos importantes a considerar sobre todo para aquellas empresas que quieran crear su propio ecosistema de bienestar y felicidad corporativa.

Como bien menciona Ignacio Fernández en su libro *Felicidad organizacional*, la felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los colaboradores sobre el bienestar en la empresa. A diferencia de la felicidad organizacional, que es la capacidad de la organización para “facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales [...]”.

En esta misma línea, la felicidad corporativa es el despliegue, desde el punto de vista estratégico, que la empresa elabora como una forma de organizar todas las condiciones tanto externas de bienestar como el desarrollo de habilidades internas para que las personas puedan lograr la felicidad. Es decir, que es la mezcla entre la cultura y la estrategia de felicidad, la cual se expone a continuación.

El ABC de la felicidad corporativa

Hoy son miles de empresas las que están cambiando su forma de trabajo para lograr que la gente esté más feliz en la empresa. La felicidad corporativa o la felicidad en el lugar de trabajo no es una moda, sino una estrategia para que los empleados sean más productivos; reducir la rotación; reducir el número de accidentes y mejorar el clima, la conexión y el servicio al cliente.

A las empresas les ha costado un poco lograr la aplicación de esta estrategia debido a que hay falta de información en la materia y porque todavía hay la percepción de que la felicidad es algo subjetivo que no puede medirse. Pero ya existen más de 150 estudios científicos en la materia y ejemplos de empresas que pueden ayudar a iniciar este camino.

Para ayudar un poco en la iniciación a la lectura sobre el tema de la felicidad, les comparto varios libros que son el ABC de la felicidad corporativa.

Primero, de Martin Seligman, *La auténtica felicidad*. En este libro encontrarán cómo las personas son felices cuando se encuentran comprometidas con su propósito de vida. Para Seligman, existen tres clases o niveles de felicidad: el placer, el *fluir* y el propósito.

Segundo, Mihaly Csikszentmihalyi con *Fluir*; este libro muestra los estudios que se han hecho sobre qué significa *fluir* y cómo una persona cuando *fluye* es más feliz.

Tercero, Tal Ben Shahar PhD, con el libro *Happier*, en el que muestra que la felicidad tiene cuatro cuadrantes: uno en el que la gente está en la carrera de la rata y sufre de ansiedad; uno en el que la persona solo piensa

en el pasado y sufre de depresión; otro en el que las personas viven la vida sin importar las consecuencias futuras y un último cuadrante en el que las personas disfrutaban el aquí y ahora, pero entendiendo que lo que hago hoy afecta mi futuro.

Cuarto, tanto el libro de Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, *Cómo trabaja Google*, como el de Mo Gawdat, *El algoritmo de la felicidad*, cuentan herramientas, prácticas y la filosofía detrás de empresas como Google para que sus empleados estén comprometidos y sean felices mientras trabajan.

Quinto, Joseph A. Michelli, *The Zappos Experience*. Este libro es de mis favoritos, ya que cuenta cómo la empresa logró hacer que los empleados estén comprometidos con un salario emocional.

Sexto, Carolina Borracchia, *“Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Libro en el que traen herramientas para que las empresas tengan estrategias para ser un lugar en donde las personas quieran trabajar, de esta forma se reduce la rotación.

Y séptimo, Bob Nelson, PhD. *150 Ways to reward employees*. Si usted es de los que no sabe cómo reconocer a sus empleados como herramienta de salario emocional, pues este libro trae 150 ejemplos de cómo hacerlo de forma efectiva.

Son más de 480.000 libros que han sido escritos según Google sobre el tema de la felicidad, así que, si su empresa hoy no cuenta con una estrategia o usted no es feliz, recomendado empezar a leer o tomar la decisión de serlo.

Recordar que la felicidad es “una habilidad que se desarrolla con la práctica”

Artículo originalmente escrito para el diario *La República*. 8 de octubre de 2018⁷.

3. Gerencia de la Felicidad

¿Qué es la Gerencia de la Felicidad?

Se empezará por la definición para trabajarla desde allí.

“La Gerencia de la Felicidad es el arte de dirigir, acompañar y gestionar la implementación de la felicidad corporativa u organizacional”.

La mayoría de las empresas, donde he podido realizar consultoría, cuentan con áreas de bienestar, talento humano, felicidad, contratación, capacitaciones y formación, etc. y cada una de ellas cuenta con sus propios planes estratégicos, presupuestos y actividades a realizar. En diversas ocasiones se pisan los cables y generan una sensación de desarticulación.

Recuerdo en particular una empresa que me contrató para la realización de una serie de talleres para los directores y gerentes del área de ventas. Pero al ser contratada por el área de capacitaciones y formación, hubo muchos inconvenientes en la articulación con las actividades y formaciones que se estaban dando desde el área de talento humano, quien había contratado a otro consultor. En aquel

⁷ Pilar Ibáñez. “El ABC de la felicidad corporativa”. Artículo en el diario *La República*, 8 de octubre de 2018. <https://www.larepublica.co/analisis/pilar-ibanez-514336/el-abc-de-la-felicidad-corporativa-2778882>