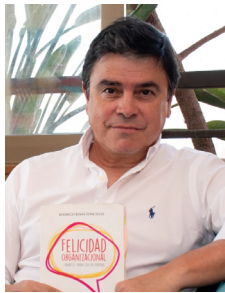


Reflexiones Internacionales

Felicidad organizacional como estrategia institucional ¿Cómo avanzar mejor?



Rodrigo Rojas Foncillas

Consultor en gestión de felicidad organizacional, transformación cultural y Liderazgo coherente. Coach y mentor ejecutivo. Docente postgrados. Socio de beside® consultores. Autor libro «Felicidad organizacional. Cuando el camino son las personas». 2da edición. RIL.

Dirección electrónica: rodrigo@beside.cl

Palabras clave: Liderazgo, Trabajo en equipo, Pertenencia, Reconocimiento, Felicidad

Keywords: Leadership, Teamwork, Belonging, Recognition, Happiness

Cómo citar este artículo: Rojas Foncillas, R. (2024) Felicidad organizacional como estrategia institucional ¿Cómo avanzar mejor? Revista En la mira. La educación superior en debate, 5(8), pp. 51-55.

El 20 de marzo celebramos el Día Internacional de la Felicidad. Día establecido por la Asamblea General de Naciones Unidas invitando a sus países asociados a generar políticas que favorezcan el bienestar de sus ciudadanos. Hoy en el ranking global que se realiza de los países más felices Finlandia es el país con los mejores indicadores. Argentina está en la posición 48. El mejor país de Sud América: Uruguay con la 26ª posición.

Este espacio nos permite reflexionar respecto a cómo podemos construir espacios laborales prósperos en el que los trabajadores se sientan efectivamente cuidados y valorados por el empleador y que por defecto potencie la relación y fidelización de los clientes o usuarios de los servicios, en este caso educativos.

De los temas relevantes que tenemos que revisar es:

Uno. Hablemos de felicidad. ¿Realmente queremos empezar a hablar en forma explícita de felicidad en las empresas o universidades?

Si lo abordamos tendremos que responder algunas preguntas como:

- ¿Qué espacios laborales intencionados estamos propiciando en las empresas e instituciones educativas para tener personas -ciudadanos corporativos- felices trabajando con nosotros?,
- ¿Qué políticas declaradas y conocidas tenemos para sostener esta declaración?,
- ¿Qué entenderemos por felicidad laboral?,
- ¿Qué procesos trabajaremos para facilitar que nuestros equipos se sientan felices en su trabajo?



- ¿Cuál es la oferta, la declaración que les haremos a nuestros equipos?,
- ¿Qué tendremos que cambiar como empresa o instituciones de educación superior, en nuestra cultura, para avanzar en este tema? Repito ¿qué tendremos que cambiar?
- ¿Y estamos preparados para este nuevo camino (cambio)?

Estas preguntas nos movilizarán y nos harán pensar que la celebración con cotillón y globos no es felicidad en el trabajo.

Como señala Hamel «Necesitamos un nuevo paradigma organizacional: uno en que las personas no sean consideradas como recursos o capital (...), si nos tomamos en serio la creación de organizaciones que sean adecuadas para los seres humanos y para el futuro, no tendremos que hacer nada más» (Hamel y Zanini, 2022). Y así es, las personas quieren acciones concretas que les facilite hacer lo que tiene que hacer y desarrollarse, crecer personal y profesionalmente y, por supuesto, sentir que su trabajo tiene sentido. Los equipos esperan que el empleador sea coherente y consistente con sus declaraciones y que esta coherencia, sea en el día a día.

Dos. Liderazgos coherentes

Tendremos que revisar y modificar el estilo de liderar en la empresa o instituciones educativas. Cualquiera sea el estilo de liderazgo que haya definido, lo cierto es que el líder juega un rol central. Son los actores relevantes de la gestión y experiencia que tienen los trabajadores en su relación con la marca empleadora.

La confianza que pueden generar promueve lealtad con la marca y compromiso con el éxito de la empresa o institución educativa. Quienes han comprendido que cuidar a sus equipos es un factor que promueve una cultura de alto compromiso, de bienestar y de orgullo por la labor que se realiza, evidencian mayor rentabilidad que las que no lo hacen.

Estamos hablando de un 30% más; ya que cerca del 70% de impacto en la conformación de un equipo exitoso depende del estilo del liderazgo (Clifton y Harter, 2020). Estudios de Kouzes y Posner (2018) señalan que cuando las personas se sienten reconocidas por el trabajo que hacen tienen hasta 17 veces más sentido de implicancia con el empleador que los que no son reconocidos por sus jefaturas (su empleador). O que en el caso de los jóvenes los estudios indican que cuando sienten que su empleador es coherente y consistente con el servicio y productos que ha declarado entregar a sus clientes/usuarios éstos tienen un 70% más de posibilidades de permanecer en la empresa o institución educativa de los que sienten que el empleador no es coherente con esta promesa (la cifra baja a 30% cuando no hay coherencia por parte de los líderes). También existe evidencia que las empresas que cuidan a sus trabajadores generan en promedio un 31% de mayor productividad.

Para promover espacios laborales felices tendremos que tomar medidas formales que favorezcan la creación de un espacio cultural excepcional, con medidas y procesos concretos.

En el caso de los líderes tendremos que conversar (y mucho, de acuerdo con mi experiencia):

1. Conversar de felicidad (y SU felicidad)
2. Cuidar y respetar lo que ellos manifiesten del tema
3. Invitarlos a visualizar una empresa donde el bienestar o felicidad de las personas sea parte de la estrategia institucional o ¡de negocios!
4. Definir en conjunto un primer concepto de lo que se entenderá por felicidad en su empresa o institución educativa, hacerlos parte de esta definición (estratégica)
5. Revisar con ellos la relevancia del rol que tendrán

6. Entregarles material que les permita ir conociendo más del tema
7. Fortalecer la idea que en todo el proceso de implementación de las políticas y procesos que se tengan de mejorar (o cambiar) ellos siempre estarán informados y se les pedirá su consejo
8. Asegurarles que se los cuidará y se les entregará herramientas que los ayude a gestionar las expectativas esta declaración
9. Y acompañarlos, en terreno, con políticas y procedimientos, con mentoría, con coaching, con reconocimiento y con compasión

No es fácil ser el líder de los equipos en este nuevo escenario. De mi experiencia puedo aportar que iniciar este camino en la gestión de las personas y de sus emociones requiere liderazgos maduros, preparados y sobre todo «soportados» por la gerencia general y quien- quiénes estén coordinando este proceso transformacional. Cuando eres coherente con la declaración que les haces a tus líderes, estás avanzando en forma sumamente poderosa en esta nueva estrategia. Muchas veces los líderes se sienten incómodos, nos da temor tener que, supuestamente, administrar la felicidad de otros¹. Como señalo en el libro: «armar camarín» con tu gente es la primera medida. Y en este proceso la mirada y declaraciones del gerente general son vitales para generar este espacio emocional «protegido» para los líderes que tendrán que hacerse cargo.

Tres. Diagnosticar y Medir

Avanzar en declararlo, conversar con los líderes de la empresa o institución educativa es solo el comienzo. Tenemos que medir lo que las personas sienten y cómo se sienten trabajando en la empresa o institución de educación superior. Como señala Connors en su libro «Cambia la cultura. Cambie el juego» cuando revisamos desempeños y conductas asociadas muchas veces no vamos al fondo del iceberg; lo que no se ve: las creencias. Hablar de felicidad y medir de acuerdo con lo que hemos definido con la herramienta adecuada pasa a ser más relevante que nunca porque estamos midiendo -sí, midiendo- el estado emocional de la empresa. Y lo que no se ve. Emociones y creencias que se entrelazan. Y como Ud. sabe, las emociones nos proporcionan la energía, son el motor necesario para actuar. Con esta medición podremos tener un punto cero sobre el cual empezar a trabajar. Y cuidado que no es mismo medir clima que medir felicidad.

Medir felicidad es medir y conocer bien lo que la persona (1) piensa de su relación con su empleador y (2) cuáles son las emociones y estado de ánimo general que se observa en la empresa. Medir felicidad es mirar la parte *que no se ve del iceberg*. Es lo que mantiene a flote lo que vemos. Es lo eternamente dejado de lado en las empresas e instituciones educativas, incluso menospreciado por considerarse «blando». Si, la emocionalidad de las personas; o, mejor dicho, la humanidad de las personas no se considera en las encuestas y en los factores claves de éxito de las organizaciones.

En beside® consultores, empresa de la que soy socio y consultor, ayudamos a las empresas o instituciones en general a medir sus niveles de felicidad y compromiso. Y lo hacemos científicamente con neurociencia aplicada. Con solo 8 dimensiones podremos conocer lo que las personas sienten y piensan de su empresa o instituciones educativas, de su empleador y cómo viven la EX. Estas son:

1. Seguridad psicológica
2. Relaciones interpersonales
3. Reconocimiento

¹ Un gerente -al inicio del proceso de asesoría a una compañía- me comentó en el *break* de la jornada de trabajo: «(...) Apenas puedo con mi propia felicidad, así que ni pensemos qué podría hacer para tener felices a todas las personas de mi equipo».



4. Libertad para ser uno mismo en el trabajo
5. Claridad en el rol que tenemos
6. Empoderamiento (autonomía para hacer)
7. Desarrollo (aprendizaje y posibilidades de mejorar)
8. Propósito

La neurociencia nos ayuda a comprender y focalizar lo que realmente importa, lo que más impacta en el bienestar de los *colaboradores*.

Cuarto. Políticas y Procesos

Tendremos que revisar y ajustar las políticas y sus procesos asociados. La gestión de felicidad en las empresas o instituciones educativas es también el ejercicio práctico de coordinación de procesos que le faciliten al trabajador las mejores condiciones para realizar en forma adecuada su trabajo, y esto no solo considera los procesos de gestión de personas. Estamos hablando también de los procesos de negocios que la empresa ha desarrollado. Visualizarlos y vincularlos desde la mirada de la estrategia de generar una empresa o institución educativa feliz es clave para avanzar en la oferta que le hacemos a los trabajadores. La felicidad en la empresa o instituciones educativas es una cuestión de negocios. Las empresas que cuidan a sus colaboradores son hasta 3,4 veces más rentables que las que no. Cuando las empresas cuidan a su gente ofrecen -a los accionistas- un rendimiento de 64% mayor en 5 años (más de 3 veces que otras) (Watson Wyatt en Robbins y Judge, 2009) o tienen menores tasas de rotación (13% promedio) versus las que no lo hacen que pueden llegar a cerca de un 50% (¿sabes que la rotación puede llegar a impactar en hasta un 15% la rentabilidad de la empresa?).

Una vez definido todo lo anterior, tendremos que revisar en forma aguda nuestros procesos y si estos están en concordancia a lo que le hemos declarado a nuestros trabajadores. Una auditoría de procesos relevantes y claves es parte del proceso de implementación. Auditoría que por supuesto ¡genere mejoras!

Quinto. Contribución Responsable de los Trabajadores y ... Comunicar

Además de generar una estrategia interna de sensibilización a todos los trabajadores de lo que estamos realizando como empresa o institución educativa, tendremos que incluir a los trabajadores en todo el proceso. Preguntarles y hacerlos parte de este cambio y por supuesto, generar canales comunicativos suficientemente claros y expeditos para que también sientan que están «construyendo» el cambio hacia una mejor empresa. Dejemos para otra columna.

Al cierre

La felicidad en las organizaciones debe ser vista como:

1. Una responsabilidad ética de la organización con su gente y cuyo foco es generar su mejor bienestar.
2. La decisión estratégica -de sus directivos- de impulsar condiciones emocionales excepcionales para que las personas puedan desplegar su máximo potencial en beneficio de ellos mismos, de los clientes, sus proveedores y la comunidad y ambiente.

Ser feliz en el trabajo no es cuestión de *incienso*, es **una estrategia que bien implementada**, mejorará los resultados de la organización², su marca y reputación. Sus trabajadores estarán implicados con el éxito de la empresa como si fuera el éxito de ellos mismos.

² Revise la página 76 de mi libro «Felicidad organizacional. Cuando el camino son las personas», de RIL Editores, 1era edición y conocerá evidencia de lo que le señalo.

El día Internacional de la Felicidad puede ser una buena excusa para evidenciar que desarrollando la estrategia de implementación -como parte del modelo de negocios- podremos obtener resultados sorprendentes. Menos flores, globos y cotillón y más estrategia aplicada al negocio o servicio educativo.

Y cierro con esto: Para esto la gerencia a cargo, tiene que saber del negocio o la institución educativa, tiene que reconocer cómo genera desde la gestión de las personas (su emocionalidad y su rendimiento) resultados. Tema que será para otra columna.

Referencias Bibliográficas

Clifton, J. y Harter, J. (2020) *El Líder*. Gallup Press. Editorial Reverté.

Hamel, G. y Zanini, M. (2022) *Humanocracia. Creando organizaciones tan extraordinarias como las personas que las integran*. HBR, Reverté.

Kouzes, J. y Posner, B. (2018) *El desafío del liderazgo. Cómo hacer cosas extraordinarias en una organización*. Reverté.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009) *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Rojas Focillas, R. (2022) *Felicidad organizacional. Cuando el camino son las personas*. Ril editores.

