

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil**

-0-



LECTURAS RECOMENDADAS

**EL "ENGAGEMENT" EN EL TRABAJO
MARISA SALANOVA Y WILMAR SCHAUFELI, LEADER SUMMARIES**

Lectura Recomendada por:

**VALM Valdemar Sánchez Vera
Asesor de la Academia de Guerra Naval**

2020

Valdemar Sánchez Vera

Vicealmirante

Asesor de la Academia de Guerra Naval

La definición de Liderazgo Naval en la Armada del Ecuador, está establecida como el proceso de influenciar al subordinado al proporcionarle un propósito (misión-visión, faro que ilumina), una dirección (tareas, estrategia, procesos, camino) y una motivación (convencer, ejercer carisma, confianza a través de cualidades), a fin de que con el ejercicio del mando (poder formal + poder personal) cumplir la misión mientras se opera o labora, y alcanzar la excelencia de la Institución.

Con la aplicación de estos principios del liderazgo y basados en un Modelo de Competencias de Liderazgo Naval, se aspira a que el líder naval, a diferencia del simple jefe naval, pueda influenciar en el subordinado, de tal forma de conseguir una subordinación voluntaria, motivada, con respeto y amor a la Institución, profesionalismo y valores, es decir con mística naval.

Dentro del ejercicio del liderazgo naval, tal vez lo más difícil de conseguir, es el comprometimiento, la disciplina de conciencia, que va asociada con el término hoy en boga en las organizaciones conocido como “ENGAGEMENT”, también “COMMITMENT” que se asocia y relaciona con los valores, cualidades y capacidades básicas del Modelo de Competencias de Liderazgo Naval; para mencionar algunos: El deber, la devoción, dedicación, esfuerzo, participación, entrega, responsabilidad; para generar lo que establece la 5ta. Capacidad básica de liderazgo, un clima o ambiente positivo, cuyo equivalente en el ámbito civil y empresarial es el famoso modelo “H.E.R.O” (healthy and resilient organization).

Dentro de este análisis, la universidad de Harvard ofrece a sus alumnos el famoso taller de liderazgo, (taller de la felicidad) basado en la psicología positiva, en la actitud positiva en la empresa de la vida, a través de la práctica de tips o acciones diarias en la vida, cuyo enfoque coinciden con lo expuesto en esta obra de Salanova y Schaufeli “El engagement en el trabajo”; debiendo anotar que estas ideas ya fueron expresadas por Hill & Stone hace 56 años, en su obra “ El éxito a través de una actitud mental positiva”, que sigue en boga.

La psicología positiva es una rama de la psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano. El objeto de este interés es aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar. La psicología positiva estudia las bases del bienestar psicológico y de la felicidad, así como de las fortalezas y virtudes humanas. Este enfoque es denominado también por algunos autores como salugénico. Se pueden encontrar antecedentes de la psicología positiva en filósofos como Aristóteles, que dedicó parte de sus escritos a la eudaimonia (término griego habitualmente traducido como felicidad), pero también en psicólogos como Abraham Maslow o Carl Rogers, pertenecientes a la corriente llamada psicología humanista.

Por lo anteriormente expuesto, esta obra de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli, tienen un paralelismo con los conceptos analizados. Ellos afirman que el engagement corresponde a un “estado de realización del trabajador”, en la medida en que los trabajadores “engaged” sienten una conexión con su trabajo porque lo perciben como un reto directivo y no como una carga. Desde este enfoque, el engagement ha sido definido como “un estado mental positivo, de

realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. Estas definiciones coinciden en que el engagement tiene un componente conductual energético (esfuerzo, vigor) que representa la antítesis del agotamiento propio del burnout; un componente emocional (identificación, dedicación) en cuya ausencia emergen las actitudes cínicas que caracterizan el burnout, y un componente cognitivo (inmersión, absorción) que hace que el trabajador sienta volar el tiempo, sin percatarse siquiera de ello. Así entendido, el perfil de los empleados engaged se corresponde bastante bien con el perfil de las personas felices trazado por las investigaciones que se describieron.

Los recientes hallazgos de la psicología positiva, que permiten explicar y comprender las razones por las cuales algunas personas alcanzan mayores niveles de bienestar subjetivo, invitan a explorar las razones por las que algunas organizaciones son más saludables que otras; es decir, por qué sus empleados disfrutan el trabajo que realizan en ellas y alcanzan altos niveles de satisfacción vital y de productividad. Como hemos visto, la principal fortaleza de estas organizaciones es un estado psicológico positivo de los empleados con relación a su trabajo, llamado engagement. Este se caracteriza por un alto nivel de energía y vigor, por una identificación adecuada con el trabajo que garantiza su dedicación y entusiasmo y por la absorción y concentración total en las actividades que realizan. Así como la felicidad personal depende en gran medida de los pensamientos y las acciones que uno realiza en su vida cotidiana, así mismo el engagement de un trabajador depende en gran parte de sus conductas, sus creencias y sus motivaciones. En ese sentido, las organizaciones saludables se definen como aquellas que implementan el tipo de estrategias aquí descritas.

Bibliografía

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (1998). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

Resumen obtenido de:

Leader Summaries. (2020). *Resumen del libro «El “engagement” en el trabajo», de Marisa Salanova*. Leader Summaries. <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-engagement-en-el-trabajo>

Nota de Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.



Resumen del libro

El "engagement" en el trabajo

por Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli

Un estudio académico sobre la motivación en el trabajo y la felicidad

Introducción

Cuando Heráclito de Éfeso sentenció que "*nadie se baña dos veces en el mismo río*", aludiendo a la naturaleza cambiante de todas las cosas, no podía imaginar la velocidad con que los cambios tendrían lugar 2.500 años

después de pronunciar sus palabras. En el mundo contemporáneo todas las aguas cambian de manera precipitada y lo que ayer funcionaba, hoy puede resultar obsoleto. En menos de dos siglos, la configuración socioeconómica de Occidente ha experimentado profundas transformaciones, pasando de sociedades agrícolas a sociedades industriales y, más recientemente, a sociedades de la información y de servicios, en las que los avances tecnológicos son cosa de todos los días.

Tal vez Heráclito no quiso decir que las formas mercantiles de la antigua Grecia se transformarían en los sofisticados modelos organizacionales del mundo globalizado, ni que las formas de trabajo llegarían a cambiar completamente entre una generación y la siguiente. Sin embargo, ante las profundas y aceleradas transformaciones propias de nuestra era, sus palabras adquieren una vigencia renovada: nos invitan a reflexionar continuamente sobre la manera en que debemos afrontar esos cambios, para sacar el máximo provecho de las nuevas aguas.

Ese individuo que hace una década acudía todos los días a una misma fábrica, cumpliendo con unos horarios estrictos, desempeñando sus tareas en silencio, valiéndose de sus manos y de su fuerza, almorzando con sus compañeros, siendo observado y controlado por sus supervisores y esperando pacientemente una jubilación temprana, ha dado paso a una multitud heterogénea de trabajadores: personas con edades e ideologías muy variadas, que cambian de trabajo cada poco tiempo, sin horarios fijos, que utilizan su cabeza más que su cuerpo, que trabajan en equipos y a distancia, se rinden cuentas a sí mismos y deben esperar largo tiempo hasta llegar a jubilarse.

Ante unos cambios tan hondos en las condiciones laborales y en la naturaleza de las organizaciones, cabe suponer que los rasgos psicológicos que se requieren para afrontar el trabajo no pueden seguir

siendo los mismos. Este libro trata de identificar las características ideales que los empleados, los trabajos y las organizaciones deben poseer para enfrentar con éxito estas nuevas realidades. Porque si no se gestionan correctamente, los cambios acelerados de las sociedades modernas pueden conducir a organizaciones "tóxicas", incapaces de responder a las demandas nacientes de un entorno social en continuo movimiento. Con ese propósito, el libro intenta definir el perfil psicosocial de los trabajadores y de las organizaciones saludables, y propone algunas estrategias para su fomento.

La "psicología positiva"

Al hacer una revisión de las publicaciones psicológicas más importantes, como el *Journal of Occupational Health Psychology* o el *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, se encuentra que más de un 90% de los artículos tratan asuntos de tipo patológico, como trastornos, enfermedades, conductas conflictivas o adicciones. Esto obedece a que la psicología, desde sus orígenes, se ha centrado en los aspectos más sombríos de la conducta humana, posicionándose como una ciencia de los defectos humanos y del "mal funcionamiento" de las personas.

En 1954, Abraham Maslow publicó "Motivación y personalidad" y dedicó el último capítulo a lo que llamó la "psicología positiva": un enfoque alternativo para estudiar la psiquis humana atendiendo a sus aspectos saludables. Y aunque durante muchos años se trató de un paradigma marginal y poco explorado, cuando Martin Seligman fue elegido presidente de la Asociación Americana de Psicología, hacia finales de los años 90, definió la Psicología Positiva como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo y la instituyó como tema central de su mandato.

Desde entonces se ha ido enriqueciendo rápidamente, como una disciplina que intenta superar las insuficiencias del enfoque médico actual bajo la firme creencia de que para reducir los problemas psicosociales a largo plazo, resulta más eficiente detectar y promover los funcionamientos psicológicos adecuados que intentar evitar y controlar los de tipo negativo. De ahí que uno de los primeros retos de esta disciplina haya consistido en identificar aquellos rasgos del carácter que, a lo largo de la historia, han sido considerados como óptimos por la mayoría de las culturas: aquellos capaces de conducir a una mayor felicidad a la persona que los posee y potencia.

Este esfuerzo ha llevado a Seligman y a sus colaboradores a publicar un manual titulado "Fortalezas y virtudes del carácter" equivalente, aunque al revés, a los manuales tradicionales para el diagnóstico de los desórdenes mentales. En la medida en que la psicología positiva logre esclarecer las características propias del funcionamiento psicológico óptimo, irá definiendo su propio norte y el propósito de sus intervenciones prácticas.

La salud ocupacional ha experimentado una evolución análoga. En su primera fase de desarrollo, a finales del siglo XIX, se generalizó la preocupación por las enfermedades y accidentes laborales y se creó una rama específica de la medicina destinada a la curación de los empleados. En ese momento, la responsabilidad de las empresas frente a la salud de sus trabajadores aumentó, aunque su actitud seguía siendo bastante pasiva, pues se limitaban a pagar las facturas del médico laboral.

Más adelante, y bajo la premisa de que la prevención podía ser mucho más efectiva y rentable que un tratamiento, el enfoque se amplió e incorporó acciones encaminadas a reducir el riesgo de desarrollar enfermedades ocupacionales. En este contexto, las organizaciones fueron asumiendo un rol mucho más activo, al darse cuenta de que, por ejemplo, los costes de instalar un mejor servicio sanitario o de enviar a los empleados a participar en un taller de salud preventiva no sólo reducían

los costes posteriores en tratamientos, sino que también redundaban en unos mayores índices de productividad.

Este cambio en el paradigma de costes hacia un paradigma de inversión en la salud ocupacional, según el cual la promoción de la salud y del bienestar contribuye al fomento de la productividad y a la calidad del servicio, está alcanzando una nueva dimensión con la naciente Psicología Ocupacional Positiva (POP). Su enfoque de *amplificación* complementa las preocupaciones curativas ("arreglar lo que está roto") y preventivas ("evitar los daños") al incorporar el esfuerzo por promover, aumentar y mejorar la salud y el bienestar de los empleados.

Bajo el nuevo enfoque de la salud ocupacional, que intenta describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en los contextos de trabajo, así como mejorar y potenciar la calidad de la vida laboral, la misión de la organización requiere un esfuerzo integral, continuo y sostenido: algo que va más allá de los trabajadores con problemas físicos o psicológicos o de aquellos otros en riesgo de padecerlos, e incluye a la totalidad de la plantilla.

Si la psicología positiva se preocupa por definir las virtudes y fortalezas del carácter con cierta vocación de "universalidad", en la medida en que hayan sido apreciadas en diferentes épocas y culturas como herramientas para lograr una vida mejor, la Psicología Ocupacional Positiva concreta aún más esa inquietud. Y lo hace intentando definir las características "saludables" de los trabajadores y de los ambientes de trabajo, bajo el supuesto de que la salud no corresponde a la mera ausencia de enfermedades o problemas, sino a un estado de completo bienestar físico, social y psicológico que, en el caso de las organizaciones, también abarca la satisfacción económica y financiera.

Para comprender mejor sus conclusiones, conviene conocer algunas de las premisas básicas de la psicología positiva, comenzando por su aproximación al "bienestar subjetivo", también llamado "felicidad".

La búsqueda de la felicidad

Siempre que se realizan encuestas para indagar sobre qué es lo que las personas más valoran en la vida, la felicidad ocupa los primeros puestos, antes incluso que la salud, el dinero, el sexo o los bienes materiales. A pesar de ello, la gente sigue sin tener claro qué es la felicidad y las especulaciones e hipótesis sobre su naturaleza son muy diversas: algunos aseguran que se trata de una predisposición genética, otros sostienen que depende de las circunstancias en que vive una persona y otros más afirman que la felicidad es algo que cada cual construye.

Pues bien, las investigaciones científicas sobre esta materia permiten afirmar que todos ellos tienen parte de razón, porque en la felicidad de una persona intervienen, en diferente medida, sus características genéticas, las circunstancias de su vida y las actividades que decide realizar a lo largo de la misma.

Algunas investigaciones han encontrado que los niveles de felicidad son diferentes en cada individuo en función de su configuración genética. Así, en un estudio llevado a cabo con hermanos gemelos se encontró que cuando ambos tenían la misma configuración genética, sus niveles de felicidad seguían siendo muy semejantes después de los años, a pesar de haber crecido en hogares y ambientes diferentes. En cambio, cuando se trataba de hermanos nacidos el mismo día pero genéticamente

distintos, esas diferencias llegaban a ser muy grandes, incluso cuando habían compartido un mismo hogar toda su vida.

Otros estudios complementaron lo anterior con el hallazgo de que en cada persona los niveles de felicidad son relativamente estables a lo largo de toda la vida. Cada individuo tiene preconfigurado un "punto basal de felicidad" y, aunque los acontecimientos positivos y negativos lo pueden desviar de ese nivel, aumentando o disminuyendo su felicidad, existe un efecto de "adaptación hedónica" que hace que la persona tienda a volver rápidamente a su propio punto basal.

Lo anterior no significa que la felicidad se pueda reducir a una cuestión hereditaria, pero ha llevado a los científicos a concluir que la mitad de los factores que determinan la felicidad vienen dados por elementos genéticos, que son fijos, inmunes al tiempo e inalterables. Ahora bien, otra porción de la felicidad obedece a las circunstancias externas de la vida, pero como ha demostrado el efecto de "adaptación hedónica" (cuyo nombre obedece a que su impacto es mayor en las vivencias positivas que en las negativas), el efecto de estas circunstancias tiende a ser breve en el tiempo.

Así, por ejemplo, un estudio en el que se comparaban los niveles de felicidad entre un grupo de personas que había ganado en la lotería y otro que no, mostró que al cabo de un año las primeras se habían acostumbrado a tener mayores gastos. Pero dado que necesitaban más dinero para seguir siendo dichosos, sus niveles de felicidad, en la mayoría de los casos, se encontraban por debajo de los del grupo de control. Esto explica, también, por qué en Europa la renta per capita de las personas se ha duplicado desde mediados de los años 50, mientras que los niveles de felicidad se han mantenido prácticamente constantes.

De igual forma, se ha constatado que el efecto positivo del matrimonio sobre la felicidad es efímero y que en el caso de eventos dramáticos como la viudedad, la pérdida del empleo o el divorcio, el descenso vertiginoso en el nivel de felicidad no suele ser muy duradero. Estos hallazgos han permitido estimar que los factores externos u objetivos de la vida sólo llegan a explicar un 10% de los índices de felicidad en las personas.

Falta, pues, la buena noticia: el 40% restante de los factores que determinan la felicidad depende de lo que cada uno haga y piense en su vida cotidiana. Es decir, que un porcentaje bastante grande del bienestar psicológico está en nuestras propias manos. En este sentido, algunos estudios han puesto de relieve que las ganancias en felicidad no sólo son mucho más duraderas cuando los cambios que la persona experimenta son intencionales y no circunstanciales, porque el efecto de "adaptación hedónica" es mucho menor, sino que su impacto general en la psiquis es mucho más profundo, ya que vienen aparejados a la enriquecedora sensación de tener el control sobre la propia vida.

La felicidad en el trabajo

De la misma forma que las investigaciones mencionadas han tratado de captar algo tan esquivo como la esencia del bienestar humano, la Psicología Ocupacional Positiva ha encaminado sus esfuerzos a determinar qué es lo que hace que una organización, un trabajo o un trabajador sean, a un mismo tiempo, saludables y productivos. Sin embargo, en la medida en que la salud ocupacional se ha centrado tradicionalmente en los aspectos negativos del trabajo y que los contextos organizacionales y laborales han experimentado una evolución tan vertiginosa, no es fácil encontrar un solo término que recoja el tipo de habilidades psicosociales requeridas para forjar en la actualidad ambientes de trabajo saludables.

La psicología ocupacional tradicional cuenta con una amplia lista de conceptos, como "conducta extra-rol", "iniciativa personal", "implicación laboral", "compromiso organizacional", "satisfacción laboral" y "afectividad positiva", pero cada uno de ellos apunta a aspectos concretos en las actitudes o comportamientos del trabajador, sin que ninguno logre abarcar completamente el estado psicológico que se intenta definir.

Sin embargo, hay un novedoso constructo psicológico que no sólo recoge elementos de todos los conceptos anteriores, sino que va más allá de ellos, perfilándose como una alternativa prometedora para definir el funcionamiento óptimo de las organizaciones y los trabajadores. Se trata del *engagement*. En todo caso, este concepto debe ser abordado con cautela, pues se trata de un término bastante joven que está siendo muy utilizado sin haber sido claramente definido.

Así, aunque muchas firmas consultoras vienen presentando investigaciones para evaluar los niveles de *engagement* en el trabajo (aduciendo que éste favorece la rentabilidad de las organizaciones), éstas, en lugar de contribuir a afianzar el concepto, han puesto en riesgo la credibilidad de las investigaciones en psicología positiva. La causa no estriba solo en que cada uno ha utilizado una definición diferente del término, sino sobre todo en que han mantenido en secreto las técnicas utilizadas para medir los niveles de *engagement*. Con ello han provocado que sus conclusiones no puedan ser verificadas y que se cierna un manto de duda sobre su credibilidad y sobre el rigor de este tipo de estudios.

Al explorar las múltiples definiciones académicas que existen del término, es posible identificar dos aproximaciones generales. La primera lo asume como un "rol laboral" y sostiene que los trabajadores *engaged* se identifican con el trabajo y, por ello, se esfuerzan más. Según esta visión, el *engagement* corresponde a un tipo especial de conducta, en la que el trabajador está completamente inmerso en sus tareas.

De acuerdo con la segunda perspectiva, el *engagement* corresponde a un "estado de realización del trabajador", en la medida en que los trabajadores *engaged* sienten una conexión con su trabajo porque lo perciben como un reto directivo y no como una carga. Desde este enfoque, el *engagement* ha sido definido como "*un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción*".

Estas definiciones coinciden en que el *engagement* tiene un componente conductual energético (esfuerzo, vigor) que representa la antítesis del agotamiento propio del *burnout*; un componente emocional (identificación, dedicación) en cuya ausencia emergen las actitudes cínicas que caracterizan el *burnout*, y un componente cognitivo (inmersión, absorción) que hace que el trabajador sienta volar el tiempo, sin percatarse siquiera de ello.

Así entendido, el perfil de los empleados *engaged* se corresponde bastante bien con el perfil de las personas felices trazado por las investigaciones que se describieron más arriba. En ese sentido, las conclusiones de dichos estudios pueden ser extrapolables al ámbito del trabajo.

Cómo incrementar el engagement en el trabajo

Tras estimar que las acciones, pensamientos y actitudes de cada persona determinan hasta un 40% de su propia felicidad, han sido abundantes los estudios en el campo de la psicología positiva que intentan determinar cuáles son las actividades que tienen mayor impacto en los niveles subjetivos de bienestar psicológico. Gracias a estos trabajos se ha llegado a establecer un catálogo de actividades positivas de tipo conductual, cognitivo y volitivo que, si bien no están necesariamente circunscritas al ámbito laboral, tienen plena aplicación y vigencia en éste en la medida en que contribuyen a fortalecer el *engagement* en el trabajo.

Ahora bien, aunque estas actividades le competen a cada persona, la organización puede desempeñar un rol protagónico en ponerlas al alcance de todos, anunciándolas y promoviendo su utilización en aras de favorecer la salud y el bienestar de todos sus empleados. A continuación se presentan estas actividades, agrupadas en diferentes categorías. Todas las actividades de las primeras tres categorías (A, B y C) hacen referencia a conductas del individuo; las dos siguientes (D y E) tienen que ver con su cognición y sus creencias y las de la última categoría (F) aluden a las motivaciones que la persona adopta de forma voluntaria.

A. Cuidado de la mente y del cuerpo. En esta primera categoría se engloban cuatro actividades: hacer ejercicio físico, dormir bien, meditar y simular felicidad. El adagio clásico que dice "*mente sana en cuerpo sano*" ha sido corroborado por abundantes evidencias científicas que prueban los efectos psicológicos positivos del ejercicio físico. Así, por ejemplo, un estudio pionero de SMILE demostró que un programa de ejercicio de cuatro meses es igual de eficaz que los tratamientos farmacéuticos para reducir la depresión y aumentar la felicidad en ancianos depresivos.

Las razones por las cuales el ejercicio tiene efectos positivos a nivel psicológico son diversas: aumenta la sensación de dominio y control, pues uno se siente responsable de su propia salud; distrae la mente, alejando de ella las preocupaciones; ofrece oportunidades para establecer contactos sociales y, aunque en este punto las evidencias no son contundentes, parece ser que la actividad física libera una endorfina relacionada con la felicidad.

En cualquier caso, se sabe que el ejercicio físico sólo es eficiente cuando está acompañado de un verdadero descanso, por lo cual es esencial dormir lo suficiente y lograr un sueño reparador. De forma semejante, múltiples estudios han demostrado los efectos positivos de la meditación sobre la salud física y mental, así como su capacidad para disminuir el estrés y el *burnout*.

Por último, la actividad de simular la felicidad se apoya en la hipótesis de la retroalimentación facial, que se remonta a las teorías de Charles Darwin: esta hipótesis sostiene que la expresión facial de la emoción incrementa la propia emoción. Así, por ejemplo, quien sonríe o expresa entusiasmo se sentirá mejor consigo mismo, porque además de proyectar una emoción positiva, que posiblemente genere reacciones positivas y amables en los demás, activa un mecanismo neuronal que hace que la experiencia emocional se sincronice con la expresión.

En un experimento clásico con dos grupos de personas, se les pidió a todas ellas que se pusieran un lápiz en la boca. Mientras que los del primer grupo debían morderlo con los dientes, fingiendo así una sonrisa, los del segundo se lo ponían en los labios, produciendo una mueca. Tras esto, se les pidió que estimaran lo gracioso que les parecían unos cómics, y quienes habían simulado una sonrisa los encontraron mucho más divertidos y fueron más proclives a disfrutar con su lectura.

De todas estas actividades se pueden derivar recomendaciones concretas para las organizaciones que quieran promover el *engagement* de sus empleados, como implementar un modelo de *fitness* corporativo; garantizar el adecuado descanso de sus trabajadores, evitando la sobrecarga de jornadas demasiado prolongadas; promover que los empleados destinen quince o treinta minutos diarios a practicar la meditación o enseñarles a modificar sus propias emociones mediante el control de sus propias expresiones faciales.

B. Práctica de las virtudes. A esta categoría pertenecen cinco actividades: identificar y usar las fortalezas, ser amable, expresar gratitud, saber perdonar y practicar la espiritualidad.

Vivir una vida plena depende de la autorrealización de las fortalezas, talentos y potencialidades de cada cual. Por eso, es esencial identificarlas y promoverlas. Con tal fin, el equipo de investigación de Seligman diseñó un cuestionario para que cualquiera pueda identificar sus propias fortalezas (disponible en español en www.authentichappiness.org).

Las investigaciones que se han realizado a través de él han encontrado que la identificación y el uso de las fortalezas incrementaron la felicidad de los participantes en la semana siguiente, pero el efecto no se mantuvo un mes después. Sin embargo, cuando se les pedía expresamente que utilizaran sus fortalezas de formas nuevas y variadas, el aumento de la felicidad logró mantenerse durante los seis meses que duró el estudio. Al parecer, identificar las habilidades tiene un efecto transitorio en la felicidad, mientras que usarlas de forma innovadora repercute de forma duradera.

Por otra parte, realizar actos de bondad puede aumentar la sensación de felicidad, no sólo porque al ser bien recibidos por los demás este tipo de actos suelen desencadenar una retroalimentación positiva y un tratamiento amable de forma recíproca, sino porque el altruismo que les es inherente hace que la persona experimente un aumento en su autoestima y en su confianza.

En los estudios en los que se ha pedido a los participantes realizar actos de bondad se ha hallado que, si bien estos tienen un efecto positivo en la felicidad, dicho efecto es mucho más notorio cuando esos actos son variados y están menos espaciados en el tiempo. Quien realiza cada día una actividad solidaria diferente, como donar sangre, participar en una manifestación pacífica, abrirle la puerta a un extraño o ser voluntario de una fundación experimentará un incremento en la felicidad mucho mayor que alguien que se limite a hacer una visita semanal a los ancianos.

Al igual que los actos de amabilidad, la acción de expresar gratitud refuerza la autoestima y fortalece los vínculos sociales. Además, quien escribe una carta de agradecimiento o realiza una acción que muestra gratitud no sólo disuade emociones negativas como la ira, el resentimiento o la amargura, sino que al mismo tiempo se permite a sí mismo saborear las experiencias positivas de la vida y, de esta manera, aumentar su disfrute.

Con el perdón sucede algo semejante: al perdonar a quien nos ha hecho daño, las emociones negativas que se asocian con el abuso sufrido se sustituyen por otras más benévolas o por comportamientos más positivos. A diferencia de lo que se cree, el que perdona lo hace para sí mismo y no para el infractor, tal y como demuestran numerosos estudios que han encontrado que los actos de perdón mejoran el bienestar propio.

Por último, las acciones virtuosas están asociadas a la espiritualidad o auto-trascendencia, lo que no implica necesariamente tener una determinada creencia religiosa, sino que consiste en buscarle sentido a la vida a través de una causa más grande que el propio yo.

En consecuencia, una organización promueve el *engagement* de sus trabajadores cuando:

- les permite identificar sus habilidades y realizar tareas en las cuales hagan uso de ellas;
- cuando genera un ambiente de amabilidad y promueve los actos de bondad variados y continuos;
- cuando los supervisores expresan su gratitud a los empleados y favorecen este tipo de prácticas entre ellos mismos;
- cuando los múltiples conflictos o situaciones amenazadoras que se generan a diario se han aprendido a perdonar;
- cuando los empleados realizan su trabajo por vocación y ven en él un reflejo de su identidad personal, de manera que éste les ayuda en su propia búsqueda de sentido.

C. Fortalecer las redes sociales. Para cumplir con este objetivo se pueden desarrollar dos actividades complementarias: intercambiar experiencias positivas y cuidar las redes sociales. Cuando se comparten con otros las cosas buenas que se han vivido, aumenta la emoción positiva asociada a esos eventos y se incrementa la posibilidad de recordarlos. Por otra parte, y en la medida en que nuestra naturaleza parece imponernos la necesidad de acercarnos a otros y socializar, quien cuida sus redes sociales cuida su propia felicidad y entra en un ciclo virtuoso, pues la gente feliz atrae a más personas y sus relaciones son de mayor calidad. Además, los efectos benéficos de las amistades en la felicidad personal son profundos, pues se ha llegado a constatar que en cuestión de relaciones sociales, la adaptación hedónica está prácticamente ausente.

Si se trasladan estos hallazgos al ámbito laboral, es posible concluir que el *engagement* aumenta cuando los empleados tienen espacios para socializar entre ellos, compartiendo sus experiencias o, por ejemplo, celebrando juntos los logros en el trabajo. De hecho, en diversas investigaciones se ha encontrado que el apoyo social es un buen amortiguador del estrés laboral.

D. Generar y ensayar pensamientos positivos. En este sentido, se han identificado tres actividades cognitivas diferentes: contar las cosas positivas, cultivar el optimismo y saborear la vida.

Una forma de llevar a la práctica la primera de ellas consiste en escribir un "diario de gratitud" en el que una persona cuenta las pequeñas satisfacciones que experimenta cada día. Otra forma de hacerlo, que no involucra la escritura sino solo el pensamiento, consiste en destinar un momento específico, cada cierto tiempo, a agradecer todo lo bueno que le ha ocurrido y a reflexionar sobre la forma en que ello enriquece su vida. En un ejercicio con estudiantes, se descubrió que esta última técnica era más efectiva cuando se realizaba una vez por semana que cuando se usaba tres veces por semana, pues en ese caso se tornaba aburrida.

Por su parte, el optimismo alude a la creencia de que el futuro será positivo y de que los objetivos se podrán alcanzar. El hecho de que los índices de felicidad sean mayores en la gente optimista tiene que ver con el efecto de "profecía autocumplida", pues en la medida en que estas personas creen que sus expectativas se realizarán, ellos mismos se encargan, de forma consciente o inconsciente, de realizar los actos necesarios para lograr que aquellas se tornen reales.

Una primera estrategia para cultivar el optimismo consiste en definir el mejor futuro posible para uno mismo, y así visualizar claramente los anhelos personales. Una segunda consiste en fijarse objetivos a largo plazo y desglosarlos en subobjetivos, que sean realizables en el corto plazo.

La última actividad cognitiva de esta categoría consiste en tener pensamientos o conductas dirigidos

a generar, intensificar o prolongar el disfrute. Los estudios han demostrado que las experiencias y eventos positivos se disfrutan más cuando se saborean que cuando se analizan sus causas o efectos. Más que comprender las razones por las que se goza, conviene acentuar el disfrute de los momentos agradables y recordar experiencias pasadas para volver a disfrutarlas en la mente. Y hay distintas formas de hacer esto: compartir en grupo las experiencias pasadas, valorar y disfrutar la belleza y la excelencia, reproducir mentalmente momentos felices o disfrutar los placeres sensoriales.

Trasladado al ámbito del trabajo, se puede concluir que el *engagement* será mayor en la medida en que la organización promueva el optimismo y propicie los tiempos y los espacios para que los trabajadores vivan, compartan y recuerden momentos agradables y placenteros.

E. Toma de decisiones. Esta categoría involucra tres actividades cognitivas diferentes: satisfacer en lugar de maximizar, evitar rumiar y evitar realizar comparaciones sociales.

Los estudios de la Teoría Constructiva o Interpretativa de la Felicidad han demostrado que las personas felices saben tomar decisiones adaptativas, esto es, son capaces de restar importancia a lo que no pueden alcanzar y ajustan sus deseos a las oportunidades existentes. Así, por ejemplo, si una persona es aceptada en una universidad y rechazada en otras, ella misma mejorará su valoración de la primera y rebajará la de las demás. Por otra parte, estas personas tienden a tomar decisiones suficientemente satisfactorias en lugar de desgastarse y amargarse en el intento de tomar siempre la mejor decisión posible.

Otra actividad cognitiva propia de las personas felices consiste en evitar las insistencias intrusivas. Esto significa que son capaces de desconectar con facilidad de la autorreflexión, apartándose fuera de sí mismos para procurarse distracciones agradables. Quienes privilegian la preocupación a la acción, lo único que logran es apartar su mente de otras actividades más significativas.

Finalmente, aunque las comparaciones sociales pueden tener un efecto benéfico, porque actúan como motivación para el propio progreso, en muchas ocasiones son fuentes de sufrimiento, porque hacen que la persona se deprima al ver a alguien en una situación mejor o sienta temor al ver a otros en una situación peor y pensar que ese es igualmente su destino. En estos casos, hay que adelantar actividades para alejar de la mente estos paralelismos y hacerse invulnerable a la comparación social.

Estas tres actividades tienen una aplicación directa en el ámbito del trabajo, en donde la toma de decisiones, los errores y el intercambio social son el pan de cada día. Se puede afirmar que un trabajador *engaged* es aquel que no pierde su tiempo y su energía de forma poco provechosa. Para ello aprende a tomar decisiones suficientemente satisfactorias (en lugar de pretender la decisión perfecta), no se detiene a rumiar sobre los problemas laborales, sino que actúa frente a ellos y, por último, evita comparar su desempeño con el de otros, no sintiéndose amenazado cuando alguien obtiene mejores resultados.

F. Modificar los objetivos y motivaciones. En relación con el control de los propios objetivos y el uso de la voluntad para promover el bienestar subjetivo, los estudios han resaltado tres actividades principales: establecer metas personales, buscar el *flow* y desarrollar estrategias de afrontamiento.

En primera medida, quienes se esfuerzan por lograr algo son más felices que los que no persiguen sueños ni aspiraciones, porque para convertirse en lo que realmente se quiere ser hay que comenzar por esclarecer las propias metas, dándole un propósito y un significado claro a la vida. Para identificar lo que uno considera valioso en sí mismo se pueden seguir varias estrategias: examinar críticamente la pasión que le despiertan los actuales objetivos, escribir cuál quisiera que fuera su legado después de morir o concretar los objetivos abstractos y generales en acciones determinadas

que se puedan realizar en el corto plazo.

Al igual que el *engagement*, el *flow* es un novedoso concepto psicológico que describe la experiencia de disfrute profundo que una persona experimenta al encontrar el equilibrio entre los retos que le impone una actividad y sus propias habilidades para desempeñarla. Este disfrute intrínseco, en el que la persona siente un control total y una pérdida de la conciencia, se concibe como una experiencia pico que dura poco tiempo, a diferencia del *engagement*, que alude a un estado de naturaleza permanente. En todo caso, la búsqueda continua del *flow*, mediante el esfuerzo por transformar las experiencias cotidianas en experiencias desafiantes y placenteras, contribuye a forjar un *engagement* perdurable.

La última actividad vinculada a la voluntad está asociada a la resiliencia, entendida como la capacidad de levantarse ante los eventos adversos, preservando, e incluso mejorando, el propio funcionamiento. Después de los retos importantes de la vida, algunas personas logran sobrevivir, otras se recuperan y pueden estar tan bien como antes, pero las hay que logran crecer a nivel personal, fortaleciéndose y llegando a un estado superior de funcionamiento frente al que se encontraban antes del evento. Quien desarrolla este tipo de estrategias para afrontar las adversidades incrementa la confianza en sus propias capacidades, así como la compasión frente al sufrimiento de otros y la satisfacción con la vida.

Trasladando estas conclusiones al ámbito laboral, una organización promueve el *engagement* cuando ayuda a sus trabajadores a alinear sus propias metas con las del colectivo, a enfrentarse a retos acordes con sus propias habilidades -pues estos serán más susceptibles de provocar el *flow*- y a anteponerse positivamente a las adversidades. Frente a esto último, numerosos experimentos han encontrado que dedicar unos veinte minutos diarios a escribir los pensamientos y sentimientos asociados a un evento negativo, durante tres o cinco días consecutivos, conduce a un mejor funcionamiento del sistema inmunológico, mejora la salud física y aleja el malestar psicológico.

La organización y el engagement

Una organización saludable asume la salud psicosocial de sus empleados como un valor estratégico central en la consecución de sus propios objetivos. Por ello realiza de forma sistemática esfuerzos planificados y proactivos cuyo objetivo es mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Así, construyen ambientes de trabajo en los que las personas desean trabajar: pueden encontrarse en la lista de los *Great Places to Work*, elaborada por la consultora Fortune 100 (www.greatplacetowork.com).

Para comprender mejor las características de estas organizaciones, es útil emplear el modelo de "demandas y recursos laborales", que distingue dos tipos de atributos en cualquier trabajo. Por un lado están las demandas laborales, es decir, los asuntos de la organización cuya realización exige un esfuerzo por parte del empleado, el cual lleva asociado un coste físico o psicológico. Por el otro están los recursos laborales, entendidos como las características físicas, sociales, psicológicas u organizacionales del trabajo que sirven para la consecución de los objetivos, reducen los costes derivados de las demandas y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal.

Aunque las demandas laborales no son negativas en sí mismas (y por el contrario, pueden ser estimulantes), cuando la persona no tiene el espacio necesario para recuperar de forma adecuada los esfuerzos que debe invertir en ellas, éstas adquieren la condición de estresores. En este sentido, se ha

encontrado que los recursos ejercen un "efecto amortiguador", pues cuando las demandas son muy elevadas, su impacto negativo es inversamente proporcional a la cantidad de recursos disponibles. En el mismo sentido, la falta de recursos incrementa las demandas y redundante en un deterioro en la cantidad y calidad del trabajo, dado que la persistencia de unas demandas demasiado altas lleva a los empleados a minimizar sus esfuerzos adicionales, como mecanismo de autoprotección para evitar el estrés.

Una organización saludable, pues, es aquella que maximiza los recursos de sus empleados de manera que puedan enfrentar altas demandas, obteniendo mejores resultados sin comprometer por ello su salud y su bienestar. Al disponer de unos buenos recursos —como herramientas tecnológicas adecuadas, autonomía en el puesto de trabajo, apoyo social de los colegas, oportunidades de participar y aprender o flexibilidad en los horarios—, el empleado no sólo tendrá una mejor motivación extrínseca, en la medida en que ese entorno fomentará su voluntad de dedicarse más al trabajo: podrá también desarrollar su motivación intrínseca, al satisfacer sus necesidades básicas de ser competente, autónomo y poder relacionarse con los otros. En consecuencia, y como han corroborado diversos estudios, cuanto más y mejores recursos laborales ofrezca una organización, mayor será el *engagement* de sus trabajadores.

Por ello, además de promover los recursos personales de sus trabajadores mediante las estrategias señaladas en la sección anterior, las organizaciones saludables deben gestionar apropiadamente los recursos laborales, intentando generar "espirales de ganancia" que redunden en beneficio de todas las partes. Entre dichas gestiones, encaminadas a fortalecer el *engagement*, destacan las siguientes:

- *Definir correctamente los alcances y las aspiraciones de cada empleado.* Desde el proceso de reclutamiento y selección, en el cual se establece el primer contacto real entre el nuevo empleado y la organización, se debe establecer un "contrato psicológico" claro, en el que se hagan explícitas las expectativas del empleado con respecto a la organización.
- *Controlar los niveles de engagement.* Realizar cuestionarios y chequeos continuos para evaluar los niveles de *engagement*, bienestar y motivación de los empleados a nivel individual y organizacional, y poder diagnosticar las causas y consecuencias de dichos niveles.
- *Realizar talleres de trabajo.* En organizaciones más grandes se pueden realizar *workshops* de *engagement*, que son reuniones de grupo para discutir los acontecimientos importantes y optimizar la calidad del trabajo.
- *Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo.* Las organizaciones deben procurar que los puestos de trabajo sean más diversos y variados, han de tratar que sean más complejos y completos, dar más autonomía a los empleados para desempeñarse en ellos y ofrecerles la oportunidad de mayor interacción social en sus trabajos. Asimismo, pueden apelar a la rotación de puestos, la recolocación y los cambios temporales, pensando siempre en que los trabajos estén en sintonía con las competencias y deseos de cada empleado.
- *Promover y fomentar un estilo de liderazgo positivo.* Como las competencias del supervisor tienen una muy alta vocación para promover el *engagement* de los empleados, las organizaciones deben buscar líderes que puedan actuar como modelos positivos de motivación y que potencien una cultura del aprendizaje.
- *Favorecer las relaciones interpersonales.* Ello se puede lograr mediante la creación de canales abiertos de comunicación y una gestión adecuada de la diversidad, que no sólo provee a las organizaciones de un amplio rango de conocimientos, destrezas y habilidades (aumentando

sus beneficios sin incrementar sus costes), sino que permite que los trabajadores se apoyen y enriquezcan entre sí.

- *Desarrollar las carreras.* Se consigue implementando un modelo de formación profesional continua, mediante programas que se ajusten a los deseos y necesidades formativas de los empleados. En la medida en que los contextos laborales flexibles del mundo contemporáneo llevan a los trabajadores a buscar la empleabilidad, más que la estabilidad vitalicia, hay que desarrollar su *engagement* en las organizaciones que les ofrezcan tareas desafiantes y oportunidades continuas para desarrollar sus capacidades.

Conclusión

Los recientes hallazgos de la psicología positiva, que permiten explicar y comprender las razones por las cuales algunas personas alcanzan mayores niveles de bienestar subjetivo, invitan a explorar las razones por las que algunas organizaciones son más saludables que otras; es decir, por qué sus empleados disfrutan el trabajo que realizan en ellas y alcanzan altos niveles de satisfacción vital y de productividad.

Como hemos visto, la principal fortaleza de estas organizaciones es un estado psicológico positivo de los empleados con relación a su trabajo, llamado *engagement*. Este se caracteriza por un alto nivel de energía y vigor, por una identificación adecuada con el trabajo que garantiza su dedicación y entusiasmo y por la absorción y concentración total en las actividades que realizan.

Así como la felicidad personal depende en gran medida de los pensamientos y las acciones que uno realiza en su vida cotidiana, así mismo el *engagement* de un trabajador depende en gran parte de sus conductas, sus creencias y sus motivaciones. En ese sentido, las organizaciones saludables se definen como aquellas que implementan el tipo de estrategias aquí descritas, para facilitar y promover el *engagement* de todos sus trabajadores.

fin del resumen

Marisa Salanova es catedrática de Psicología Social, con especialización en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y Recursos Humanos, en la Universidad Jaume I, donde también dirige el equipo WONT, "Work and Organization Network".

Wilmar Schaufeli es catedrático de Psicología Clínica y de las Organizaciones de la Universidad de Utrecht (Holanda). Sus numerosos libros, así como sus actividades docentes e investigadoras, se centran en temas asociados a la salud ocupacional.



Ficha técnica

Editorial: Alianza

Fecha de publicación: 01/04/2009

ISBN: 9788420668543

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Conocimiento concentrado para tu éxito
personal y profesional