



Sociedad Venezolana  
de Psicología Positiva

# Aportes de la psicología positiva al bienestar en el trabajo: aprendizajes de una experiencia venezolana



Con la colaboración de

**BANCARIBE** 

J-00002949-0

1ra. edición, Sociedad Venezolana de Psicología Positiva, junio de 2014  
©Sociedad Venezolana de Psicología Positiva, 2014

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra, por todos los medios, sean mecánicos, fotoquímicos, electrónicos, magnéticos, electro ópticos por fotografía o cualquier otro, sin fines comerciales, citando la fuente y el autor o autores y a los editores académicos.

## Sociedad Venezolana de Psicología Positiva

J-29844204-2

Caracas, Venezuela. Tlf. 0212-2403530

svpsicologiapositiva@gmail.com

www.svpsicologiapositiva.com

ISBN: 978-980-7387-01-9

Depósito legal: Ifi25220141501712

Diagramación: Equis Creadores de Imagen

Corrección de textos: Margarita Arias



Sociedad Venezolana  
de Psicología Positiva

# Aportes de la psicología positiva al bienestar en el trabajo: aprendizajes de una experiencia venezolana

Con la colaboración de



J-000029490

# Índice



Prólogo _____	5
Juan Carlos Dao	
Presentación _____	7
María Elena Garassini	
I. El trabajo como contexto potencial de desarrollo del bienestar _____	12
María Elena Garassini	
II. Desarrollo de las fortalezas personales para el desempeño personal y grupal en ambientes laborales _____	20
César Yacsirk	
III. Promoviendo las emociones positivas en los equipos de trabajo _____	32
María Elena Garassini	
IV. Reconociendo a los otros: gratitud en el trabajo _____	51
César Yacsirk	
V. Inteligencia emocional y liderazgo en las Organizaciones _____	61
Nicolina Calvanese	
VI. El apego y los vínculos en las relaciones laborales _____	77
Nicolina Calvanese y Pura Zavarce.	
VII. Enfrentando la adversidad: resiliencia en el trabajo _____	87
María Elena Garassini	
VIII. Retiro laboral: una realidad que enfrentar _____	102
Victoria Tirro	

# Prólogo



Luego de asistir a un seminario en el 2012 titulado Happiness Venezuela, organizado por Event Delos, que contó con la presencia del israelí Tal Ben-Shahar, experto en psicología positiva de la Universidad de Harvard y la profesora Maria Elena Garassini, Presidenta de la Sociedad Venezolana de Psicología Positiva, comprendí la importancia de incorporar elementos de psicología positiva como herramientas de trabajo –y vida- en un buen número de los principales gerentes del Banco.

Los ambientes laborales son espacios donde se exponen al máximo todas nuestras creencias, valores, conductas y aprendizajes tanto académicos como de la vida cotidiana. Todos estos factores que representan lo que somos cada uno de nosotros cobran vida en nuestras posturas individuales y colectivas cuando actuamos en equipos de trabajo, rodeados de las presiones normales de todo ambiente laboral, a las que en los últimos tiempos se han sumado las presiones del entorno de país, pues no son menores las angustias, preocupaciones y frustraciones que se han derivado de la compleja situación política, económica y social que hemos vivido a lo largo de los últimos años.

Soy de la opinión de quienes piensan que uno de los principales retos empresariales y gerenciales en la actualidad se refiere a cómo desarrollar ambientes de trabajo motivantes y retadores que ayuden a mitigar muchas de las angustias que se han originado por los diferentes entornos que enfrentamos. Entonces, quienes dirigimos alguna organización nos planteamos ¿Cómo hacer para que el ambiente laboral se convierta en factor principal en la retención y atracción de talentos en un mercado que ha reducido la oferta laboral de calidad por el poco atractivo de permanecer en el país y ha aumentado el interés de emigrar por la ausencia de expectativas positivas en lo familiar y laboral?

Es allí donde los líderes tenemos una gran oportunidad de influir en la conducta de nuestros colaboradores, a través del aprendizaje de técnicas de psicología positiva.

Confieso que cuando introduje el tema no hubo mucho entusiasmo en el concepto de psicología positiva, sin embargo todo se hizo más fácil cuando comenzamos a aprender que: **orgullo, serenidad, alegría, amor, esperanza, diversión, interés, inspiración**; también son emociones que continuamos sintiendo a pesar del: miedo, la tristeza, la angustia y la frustración; y que tenemos que aprender a fijarnos más en ellas para lograr el reforzamiento y la oxigenación de nuestros ambientes laborales.

Como gerentes y líderes estamos entrenados a cumplir objetivos, requerir rendición de cuentas, formar a nuestros colaboradores, etc; ese es el ABC de todo manual del buen líder y gerente. El concepto de Inteligencia Emocional nos obligó a poner la mirada con más profundidad en el otro con sus sentimientos y emociones y con los aportes de la psicología positiva podemos agudizar nuestro rol, reconociendo, reforzando y atendiendo toda conducta que marque una diferencia para mejorar y desarrollarnos; y no en aquellas que no han permitido los resultados esperados o que nos han llevado al error.

Confío que a través de este libro Aportes de la Psicología Positiva al Bienestar del Trabajo, Una Experiencia Venezolana; se logre despertar en el lector la curiosidad de aprender un camino distinto para generar ambientes de trabajo motivantes y retadores en nuestra actual Venezuela. Este aporte que están realizando los autores son más que conceptos académicos, son herramientas prácticas que van a contribuir a mejorarnos individualmente como personas, como líderes y como miembros de equipos de alto desempeño en nuestras organizaciones.

Espero que para ustedes en sus organizaciones la Psicología Positiva les genere valor en estos tiempos tan exigentes.

**Juan Carlos Dao**  
Presidente Ejecutivo  
Bancaribe

# Presentación



Aportes de la psicología positiva al bienestar del trabajo: aprendizajes de una experiencia venezolana recoge la experiencia desarrollada por cuatro profesionales de la psicología, profesores del Diplomado en Psicología Positiva de Cendeco-Universidad Metropolitana (UNIMET) que por primera vez se dictó en la sede de una empresa venezolana: Bancaribe (modalidad in company), en 2013.

El Presidente Ejecutivo de Bancaribe, que se había aproximado a los conceptos de la psicología positiva, decidió solicitar el Diplomado en Psicología Positiva para un grupo de sus gerentes, con el fin de promover las ideas de bienestar en la organización y en sus trabajadores.

Una breve historia de la formación en psicología positiva en el mundo y en Venezuela puede ser útil para entender los beneficios de aplicar esta disciplina en las organizaciones.

Martin Seligman, fundador de esa corriente de la psicología en 1998, crea dos años después la primera cátedra electiva de Psicología Positiva para estudiantes de pregrado de cualquier carrera en la Universidad de Pensilvania (EE.UU.), donde trabajaba como docente. Múltiples artículos sobre los éxitos de la promoción del bienestar en sus estudiantes fueron publicados en diversas revistas científicas y otros medios de divulgación. Posteriormente, en la Universidad de Harvard (EE.UU), la cátedra electiva de Psicología Positiva del profesor Tal Ben Shahar batió récord en cuanto a alumnos inscritos, lo que la convirtió en la materia más demandada por los estudiantes. De igual manera, numerosos artículos y referencias en páginas de internet se hicieron eco de esta cátedra y calificaron al profesor como el “gurú de la felicidad”.

Cuando se creó la Escuela de Psicología de la Universidad Metropolitana (Caracas), corría la década del 2000 y entre los fundamentos teóricos del diseño de la carrera, se incluyó la psicología positiva

como un elemento diferenciador de una escuela moderna que enseñara, además de las patologías o problemas de salud mental, el cultivo del bienestar.

Tomando como modelo e incentivo las experiencias de Pensilvania y de Harvard, los profesores del departamento de Ciencias del Comportamiento de la UNIMET, al principio con la lectura y discusión colectiva del primer libro que desarrollaba los fundamentos de la psicología positiva (La auténtica felicidad, de Martin Seligman) y posteriormente, formándose con libros y asesorías de expertos internacionales en el área, crearon la materia electiva Psicología positiva. Esa asignatura, que podía ser cursada por estudiantes de cualquier carrera (no solo los de psicología) les permitiría conocer y adquirir herramientas para la promoción de su bienestar y el de su entorno. Rápidamente, se hizo muy popular y actualmente se abren alrededor de ocho secciones con 35 alumnos cada una todos los trimestres del año. Los estudiantes, en sus ensayos finales, valoran altamente haber aprendido un poco más sobre las características positivas del ser humano y cómo promoverlas, a la vez que la materia los invita a revisar su forma de pensar, sentir y actuar en diversas situaciones. Esta primera aproximación a la psicología positiva no solo tuvo mucha acogida sino que confirmó su utilidad como parte de la formación integral de cualquier individuo. Así mismo, se estructuraron cursos de psicología positiva y promoción del bienestar para todos los profesores y empleados administrativos de la UNIMET que también han tenido buena receptividad.

Paralelamente a la creación de materias electivas en psicología para estudiantes de pregrado, a escala mundial se empezaron a ofrecer programas sobre psicología positiva (PP) dirigidos a profesionales de cualquier área cuyos pioneros fueron el Master Applied in Positive Psychology (MAPP) de la Universidad de Pensilvania, dirigido por James Pawelski, y el Diplomado en Psicología Positiva de la Universidad Iberoamericana de México, coordinado por Margarita Tarragona. Se suman el Curso de verano en Psicología Positiva ofrecido por la Universidad Complutense de Madrid, liderizado por Carmelo Vázquez, y un Doctorado en Psicología de la Universidad de Palermo, en Argentina, con cursos y un eje transversal en psicología positiva a cargo de Alejandro Castro.

Todos esos programas y sus directores son líderes de la psicología positiva en sus países, y en la Universidad Metropolitana fueron es-



tudiados para concebir un programa propio destinado a profesionales de cualquier área: el “Diplomado en Psicología Positiva: base para el bienestar”, cuya duración es de seis meses (dos trimestres con dos asignaturas cada uno y 192 horas totales de formación en modalidad semipresencial). Desde sus inicios en 2010, este diplomado ha sido dictado a través de Cendeco-UNIMET y ha contado con una excelente aceptación, traducida en la entrada de una nueva cohorte en los tres trimestres del año. En mayo de 2014, se inicia la undécima cohorte, abierta al público general, en las instalaciones de Cendeco-UNIMET y se desarrolla la séptima en instituciones educativas. La primera edición del diplomado dirigido a organizaciones, cuya experiencia de aprendizaje se presenta en este libro, culminó en el segundo semestre de 2013.

La idea de aprender a “promocionar el bienestar” desde un marco conceptual sólido, basado en evidencias científicas desarrolladas por investigadores, empezó a ser una valiosa herramienta para potenciar a individuos, empresas, instituciones educativas, sociedades científicas, hospitales, asociaciones con carácter privado o social, en fin, a grupos humanos con un objetivo común.

La solicitud de charlas motivacionales para promover el bienestar, la resiliencia, la salud, las relaciones interpersonales o simplemente para aprender sobre psicología positiva se multiplicaron por el gran interés que este tema despertó en los más diversos ámbitos.

En muchas instituciones, esa charla inicial se convirtió en la solicitud de un taller más largo de formación e incluso, en algunos casos, derivó en la inscripción de alguno de sus miembros en el diplomado ofrecido en Cendeco-UNIMET o en la solicitud del diplomado in company para el personal de esa empresa.

No se puede dejar de mencionar la difusión que a través de los medios de comunicación social ha tenido la psicología positiva: diversos programas de televisión y de radio, artículos de prensa y reportajes en revistas han funcionado como excelentes portavoces para promover el bienestar entre diferentes audiencias, con base en los conceptos, experiencias de formación, desarrollo de proyectos y recientes investigaciones en esa disciplina.

Los psicólogos y estudiosos del comportamiento humano en todas sus facetas positivas, que como bien se sabe complementan las difíciles, negativas e incluso patológicas, consideran que es una necesidad investigar, profundizar y comprender este potencial humano como un aporte al conocimiento científico en el área y su divulgación en publicaciones específicas, y también consideran fundamental brindarle a toda clase de público las herramientas para entender estos conceptos y las vías para la promoción del bienestar humano de modo que cada individuo, desde su entorno personal, profesional o familiar, pueda florecer, buscando cada día, con el conocimiento de su lado luminoso, convertirse en “la mejor versión de sí mismo” en función de su propio bienestar y el de la colectividad.

*Las personas quieren saber sobre psicología positiva porque tienen un amigo, vecino, compañero de trabajo (...) que estudió el diplomado, estuvo en una charla o taller, participó en un proyecto sobre psicología positiva y promoción del bienestar (...) y señala que le ha sido superútil para su vida, su familia, su trabajo.*

Pensado en aquellas personas para quienes la lectura es una de sus fuentes de aprendizaje, se escribió este libro como un aporte para orientar en la consecución de su bienestar en sus ambientes de trabajo.

Las reflexiones de los cuatro profesores que son sus coautores junto con el grupo de gerentes de Bancaribe que recibieron las clases del diplomado, inspiraron la producción de los ocho capítulos que se ofrecen con la esperanza de que resulten útiles para todos aquellos que se sienten protagonistas del bienestar en sus vidas.

El primer capítulo presenta una disertación acerca de la psicología positiva y el estudio del trabajo y el ámbito laboral como potencial fuente de bienestar. Los siete siguientes exponen lo que se entiende por psicología positiva atendiendo a los contenidos del diplomado: su definición, características y aplicabilidad dentro del ámbito laboral, como propuestas para la promoción del bienestar individual y colectivo por medio de la optimización de cada individuo, que complementan los enfoques existentes centrados solo en el mejoramiento de la eficiencia y la productividad de la empresa y la reducción del estrés. Los temas abordados tratan sobre fortalezas personales, emociones positivas, gratitud, apego y vínculos, inteligencia emocional y liderazgo, resiliencia y retiro laboral.

Los autores compilaron la información sobre el tema respectivo e integraron en el texto los aportes de sus colaboradores —gerentes de Bancaribe cursantes del diplomado—, testimonios y reflexiones (distinguidos con cursivas) que ilustran cómo los conceptos desarrollados influyeron en las vivencias personales de todos ellos. De esta forma, en cada sección el lector encontrará una combinación de categorías de la psicología positiva, vivencias y propuestas de aplicación al mundo del trabajo y las organizaciones.

Deseamos que la lectura de este libro se convierta en fuente de inspiración para la búsqueda del bienestar propio y el de su entorno laboral.

### María Elena Garassini

Coordinadora del Diplomado en Psicología Positiva (CENDECO-UNIMET)  
Presidenta de la Sociedad Venezolana de Psicología Positiva (SOVEPPOS)



## I. EL TRABAJO COMO CONTEXTO POTENCIAL DE DESARROLLO DEL BIENESTAR

María Elena Garassini<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana

*La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores.*

María Neira

Al igual que en otros ámbitos de aplicación de la psicología, los estudios referidos al trabajo habían estado centrados en los riesgos psicosociales y los factores estresores con el fin de comprender más profundamente este contexto de la interacción humana y, posteriormente, generar propuestas para su disminución o eliminación.

Desde los años noventa, los estresores laborales reportados más frecuentemente son la potencial pérdida del trabajo, las innovaciones tecnológicas, los cambios y la gerencia inefectiva. En el ámbito individual, la sobrecarga de trabajo, una pobre supervisión y un inadecuado entrenamiento. En los países en vías de desarrollo, como Venezuela y otros países latinoamericanos, no se ha considerado la importancia de los estresores laborales y mucho menos una política de prevención. Por otra parte, el desempleo y también los empleos inseguros o inestables (como la proliferación de trabajos en la economía informal) producen iguales niveles de estrés y bajo bienestar. Finalmente, la globalización está ayudando a los trabajadores a tener acceso a información y una alternativa de formación que pueden servir de factores protectores<sup>(1)</sup>.

Gábor<sup>(2)</sup>, citando los hallazgos de Esener, señala que la presión del tiempo, la falta de control del trabajador en organizar sus tareas y la

inseguridad en el trabajo son los riesgos psicosociales que reportan mayormente los empleadores. Estos prefieren establecer cambios en la organización del trabajo en lugar de políticas o procedimientos, y muy pocos les hablan a sus empleados de riesgos psicosociales en el trabajo y sus efectos en la salud y la seguridad personal.

Las barreras para incorporar el tema de los riesgos psicosociales y la promoción de la salud pareciera ser un asunto sensible junto con la falta de conciencia y recursos, lo cual conlleva que las organizaciones no lo contemplen.

La psicología positiva, considerada dentro del enfoque salutogénico, puede constituir la base para fomentar la salud mental en el trabajo y una forma de complementar el enfoque patológico imperante para no solo partir de los factores de riesgo, sino desde una postura preventiva, centrarse en las fortalezas y los diferentes elementos de la teoría del bienestar PERMA<sup>(3, 4, 5)</sup>.

Las emociones positivas, las fortalezas, las relaciones interpersonales y el apego a lo largo de la adultez, la gratitud, el liderazgo y la resiliencia, que se desarrollarán en este libro, están integrados en la teoría del bienestar PERMA de la psicología positiva, y serán la base para analizar y promocionar el bienestar en el ámbito laboral.

## Hacia la promoción de entornos de trabajo saludables

La Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>(7)</sup> define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (p. 6). De acuerdo con esto, la definición de la OMS de un entorno de trabajo saludable es la siguiente:

“Un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas:

- Temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo;
- Temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;
- Recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y
- Maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad” (p. 6).

Esta definición refleja la evolución del concepto de salud ocupacional, que ha pasado de poner el acento casi exclusivamente en el entorno de trabajo físico a incluir factores psicosociales y prácticas personales de salud.

Según el modelo de la OMS, elaborado mediante un examen sistemático realizado por expertos, en las iniciativas que se adopten para impulsar la creación de entornos de trabajo saludables existen cuatro “planos” clave que pueden potenciarse o sobre los que se puede influir:

- El ambiente físico de trabajo,
- El ambiente psicosocial de trabajo.
- Los recursos personales de salud.
- La participación de la empresa en la comunidad.

Una profundización en los elementos del entorno psicosocial de trabajo puede ser de gran utilidad para promover el bienestar de los trabajadores desde la psicología positiva.

## Psicología positiva

La psicología positiva surgió con el propósito de enfatizar las cualidades positivas y el desarrollo del potencial del ser humano con un fundamento científico. En tal sentido, Seligman<sup>(6)</sup> dirigió sus esfuerzos en el campo de la investigación y postuló el modelo de las tres vías en el cual propone que existen tres dimensiones conducentes al bienestar: 1) la vida placentera que incluye la experiencia de emociones positivas en el presente, el pasado y el futuro, 2) la vida comprometida que se refiere a la puesta en práctica cotidiana

de las fortalezas personales con el fin de generar mayor número de experiencias subjetivas positivas, y 3) la vida significativa que incluye el sentido vital y el desarrollo de objetivos que según el autor van más allá de uno mismo. Lo que distingue a este modelo es que su preocupación fundamental no es la enfermedad mental, sino la salud mental.

En una actualización de su teoría, Seligman en el año 2011<sup>(8)</sup>, en su libro titulado *Flourish afirma*: "(...) ahora considero que el núcleo de la psicología positiva es el bienestar, que el patrón de oro para medir el bienestar es el crecimiento personal y que el objetivo de la psicología positiva es aumentar dicho crecimiento" (p. 28). Propone que la teoría del bienestar consta de cinco elementos que pasan a constituir los cinco pilares de la psicología positiva. Estos se conocen como la teoría del PERMA por ser la combinación de la primera letra de cada uno de los términos en inglés, que son los siguientes:

### 1. Emociones positivas

Hace referencia al esfuerzo diario que debemos hacer para sentir emociones como la **gratitud**, que consiste en reconocer todo lo que los demás han hecho y hacen por nosotros; el **interés**, manifestar curiosidad por conocer sobre variados campos que amplíen nuestro conocimiento del mundo y nuestras habilidades; o la **alegría**, al propiciar gratos momentos con quienes interactuamos en todas nuestras rutinas. Son un excelente antídoto para reducir las emociones negativas como la rabia y el miedo, que toman nuestro espacio vital y nos hacen rumiar constantemente.

### 2. Compromiso y experiencias óptimas

Este elemento comprende el uso de las fortalezas y habilidades en actividades para las cuales somos buenos, nos retan, y el logro final cada vez que lo practicamos, nos proporciona una profunda satisfacción.

### 3. Relaciones interpersonales positivas

Construir relaciones con nuestros seres queridos, amigos y conocidos desde un vínculo seguro, donde compartir nuestras experiencias y disfrutarnos mutuamente sea el centro es esencial para nuestro bienestar. Cuando nos relacionamos con los demás de forma ansio-

sa, con temor o control en exceso, impidiendo un sano compartir y disfrute, se convierte, por el contrario, en una fuente de malestar.

#### 4. Sentido de vida

Hacer cualquier cosa para ayudar a otros utilizando nuestras fortalezas personales, familiares, laborales o comunitarias, es decir “ayudar a promover el bienestar en los otros”, se convierte en una fuente de satisfacción que nos estimula a estar vivos y fortalece el sentido vital.

#### 5. Logros

Las metas cumplidas, pequeñas o grandes, son una fuente inagotable de bienestar que, en forma original, cada individuo debe cultivar para **convertirse en su mejor versión** e incluso ofrecérsela a otros hasta dejar huella o un legado.

En la teoría del PERMA, las fortalezas son un eje transversal que atraviesa los cinco elementos y constituye una herramienta central para el desarrollo del bienestar por medio de cada uno de ellos.

Cada uno de esos elementos contribuye al bienestar. Tal como apunta Seligman<sup>(8)</sup>, “el bienestar es una combinación entre sentirse bien, así como de tener realmente un sentido, gozar de buenas relaciones y conseguir logros” (p. 36). El completo bienestar (físico, psicológico y social) constituye actualmente el constructo de salud (OMS)<sup>(7)</sup> y puede ser promovido desde la teoría del bienestar de la psicología positiva en el trabajo y otros contextos o actividades.

Las implicaciones psicosociales modernas del trabajo pueden ser negativas cuando este es disfuncional y frustrante, repetitivo, deshumanizante, humillante, monótono y no potencia la autonomía personal; si rompe con las expectativas, preparación y experiencia de las personas. Estas implicaciones también pueden ser positivas cuando el trabajo facilita la realización personal e identidad social, proporciona prestigio, relaciones sociales y estatus, estructura el tiempo, transmite normas, creencias y expectativas sociales<sup>(9)</sup>.

Para la psicología positiva desde sus inicios, declarado por Martin Seligman<sup>(6)</sup> en su primera publicación *La auténtica felicidad*, el trabajo, en conjunto con el amor, el ocio y la educación de los hijos son la



fuentes para la verdadera felicidad (o bienestar) mediante la identificación y el uso de las fortalezas personales en estos diferentes contextos.

Siguiendo los planteamientos de Millán y D'Aubeterre<sup>(5)</sup> sobre la importancia de encontrar en el trabajo una fuente de bienestar, cerramos las ideas de este capítulo. Los autores nos refieren que para Csikszentmihalyi<sup>(10)</sup> el trabajo se vuelve un ámbito de particular interés en cuanto al cultivo del bienestar, más aún cuando este se entiende como una crisis normativa, propia del proceso de desarrollo psicológico del ser humano en la adultez, y puede considerarse como una “oportunidad” para desarrollar el potencial propio o como una “obligación” que genera frustración<sup>(11)</sup>.

El adulto tiene entonces en el trabajo una actividad impuesta socialmente, pero que representa un escenario ideal en donde ubicar y cultivar su función social en el mundo, brindándole con ello la oportunidad de abstraer un sentido de coherencia y significado trascendental a la propia existencia (*meaning* o significado, dentro del modelo PERMA).

Para contribuir con el cuidado de nuestra salud, el proceso del trabajo y las relaciones dentro de este no se deben ver como una obligación; por el contrario, hay que asociarlos al cultivo de emociones positivas, a la gratitud, las fortalezas, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la resiliencia como un contexto potencial para el desarrollo y el florecimiento humanos.

## Reflexiones finales

Si una persona está abierta a la vida y aprende a disfrutar y a encontrar significado en la corriente incesante de experiencias, en el propio proceso de vivir por sí misma, el mundo es potencialmente apasionante y el peso de los controles sociales caerá automáticamente de nuestros hombros. Cultivar lo mejor de nosotros mismos, encontrar sentido a objetivos y actividades en el trabajo que permitan el desarrollo personal contribuirán a liberarnos de forma gradual de las recompensas de la sociedad y aprender a sustituirlas por recompensas que estén bajo el control propio.

El trabajo, como una actividad que forma parte de la vida moderna, como una potencial fuente de relaciones, estatus y uso de fortalezas personales, puede convertirse en el contexto con el cual mantenemos unas relaciones interpersonales armoniosas, desarrollemos una inteligencia emocional y liderazgo, y experimentemos gratitud como fuentes de bienestar y promotores de la salud integral en los individuos. La potenciación de estos elementos, considerando también las variables de personalidad de cada quien, las características del puesto de trabajo, los componentes organizacionales y los aspectos legales y sociales de cada ámbito en particular pueden servir de referencia para considerar en forma integral los factores de riesgo junto con los factores promotores de la salud en el trabajo.

Las investigaciones señalan ciertamente que los entornos laborales son potenciales fuentes de salud, pero también advierten de no relacionarnos con ellos en forma conflictiva, con apegos ansiosos y sin límites que conducirán al no disfrute y al agotamiento como fuentes de estrés y enfermedad. Como trabajadores, debemos estar alertas a la revisión permanente de nuestra relación con el trabajo para procurar maximizarlo como fuente de salud y amortiguador de las emociones negativas que nos hagan más resilientes.

En los ámbitos organizacionales, el trabajo y su legislación deben considerar la implementación de procedimientos para su realización, y el despliegue de su cultura institucional, actitudes, valores, creencias y prácticas que se exhiben diariamente en la empresa y afectan el bienestar mental y físico de los empleados. En un nivel macrosocial, los Estados deben considerar políticas de seguridad laboral que permitan al trabajador compaginar su vida laboral y familiar, y acceder a los servicios para una existencia digna.

## Referencias bibliográficas

---

<sup>(1)</sup> Kourtum, E. (2007). Work-related stress and psychosocial risks: trends in developing and newly industrialized countries GOHNT Special. *World Health Organization*, July, 3-60.

<sup>(2)</sup> Gábor, E. (2012, septiembre). The psychosocial factors at workplace and

the positive psychology. Ponencia presentada en la 9ª Conferencia europea sobre promoción de la salud (IUHPE), "Salud y calidad de vida: salud, economía y solidaridad", Tallinn, Estonia. Recuperado de <http://www.conferences.ee/iuheli2012/presentations/DAY2/p24/PS24%20The%20psychosocial%20factors%20at%20workplace%20and%20the%20positive%20psychology>.

<sup>(3)</sup> Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología positiva aplicada* (pp. 403-427). Sevilla: Desclee de Brouwer.

<sup>(4)</sup> Rodríguez, A. M. y Cifre, E. (2012). *Guías de optimización: Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*. Madrid: Síntesis.

<sup>(5)</sup> Millán, A. C. y D'Aubeterre, M. E. (2012). Fluir en el trabajo. Un camino al bienestar de los trabajadores. En M. E. Garassini y C. Camilli (Eds.), *La felicidad duradera. Estudios sobre el bienestar en la psicología positiva* (pp. 255-274). Caracas: Alfa.

<sup>(6)</sup> Seligman, M. (2005). *La auténtica felicidad*. Barcelona, España: Ediciones B.

<sup>(7)</sup> OMS (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*. Ginebra: OMS.

<sup>(8)</sup> Seligman, M. (2011). *La vida que florece*. Barcelona, España: Ediciones B.

<sup>(9)</sup> Salanova, M., Gracia, F. J. y Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J. M. Peiró y F. Prieto (Dir.), *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo) (pp. 35-63). Madrid: Síntesis.

<sup>(10)</sup> Csikszentmihalyi, M. (1998). *Aprender a fluir*. Barcelona, España: Kairós.

<sup>(11)</sup> Rísquez, F. (2005). *Conceptos de psicodinámica*. Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamericana.



## II. DESARROLLO DE LAS FORTALEZAS PERSONALES PARA EL DESEMPEÑO PERSONAL Y GRUPAL EN AMBIENTES LABORALES

César Yacsirk<sup>1</sup>

Con la colaboración de Frank Acuña<sup>2</sup>, Marilis de Carballo<sup>2</sup>, Heidi González<sup>2</sup>, Gabriela Larrazábal<sup>2</sup>, Maritza Oliveros<sup>2</sup> y Carolina Rausseo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana, <sup>2</sup>Organización Bancaribe

*En todos los asuntos humanos hay esfuerzos, y hay resultados,  
y la fortaleza del esfuerzo es la medida del resultado.*

James Allen

*El sentido del humor y la realización de actividades recreativas siempre están presentes en nuestros grupos, el mantenimiento de relaciones cercanas y estrechas nos ha permitido comprometernos con todos los miembros de nuestro equipo de una forma transparente, y disfrutar de un sano compartir en distintos ámbitos, desde el personal hasta el laboral. Formamos parte de esta gran familia Bancaribe, en todos los sentidos, lo cual hace que el cumplimiento de nuestros objetivos sea celebrado en forma sincera, sensata y con muchísimo gusto.*

El estudio de las fortalezas constituye una revolución en la forma de abordar la personalidad y la conducta humana, al poder encontrar, gracias a ellas, diferentes formas de motivar a las personas que trabajan con nosotros. La necesidad de hacer del trabajo no solo el medio de ganarse la vida, sino el espacio que promueva el bienestar personal de todos. Es importante tener en cuenta como punto de partida, que las organizaciones son el reflejo de sus integrantes y que su éxito depende del desempeño de cada una de las personas que las conforman. Mientras más talentosos y capaces sean los in-

individuos que laboran en determinada organización, mejores resultados mostrarán en sus estados financieros.

El objetivo es, por tanto, tomar en consideración al individuo, que cada uno de los integrantes de cada organización encuentre un propósito que lo ayude a alcanzar una sensación de pertenencia a ella; que tenga la oportunidad de crecer y aprender de la mano de sus fortalezas para que de lo mejor de sí mismo.

Por ello, el presente capítulo abordará aquellos aspectos determinados por la psicología positiva y cómo a través de los individuos y sus fortalezas, se genera valor para los accionistas, para los directivos, los trabajadores, la comunidad y el país.

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa, que colaboren con los demás, que asuman responsabilidades en el propio desarrollo de sus carreras, y que se comprometan con la excelencia.

Esto será inalcanzable si continuamos bajo el esquema tradicional de trabajar solo en desempeño y eficiencia, sin considerar otros elementos tales como el bienestar de los integrantes de una organización. Logrando el bienestar del trabajador obtenemos mejores indicadores de desempeño y una mayor eficiencia. Necesitamos, por tanto, potenciar el bienestar en nuestros colaboradores.

¿Cómo sería esto posible? Siendo conscientes de nuestras fortalezas de carácter y trabajándolas para poder desarrollarlas. Haciéndonos saber que la identificación de nuestras fortalezas nos permite experimentar satisfacción y bienestar así como realizar fluida y exitosamente las actividades diarias.

Las organizaciones deben promover que cada empleado tenga un conocimiento claro de sus fortalezas para utilizarlas en la consecución de sus metas personales, tanto en el ámbito laboral como en las otras áreas de su vida, que coadyuve a generarles bienestar y a obtener un alto desempeño laboral para cumplir los objetivos.

## Ahora... ¿qué son las fortalezas?

Un concepto fundamental bajo la mirada de la psicología positiva es el de virtudes y fortalezas. Las virtudes son características esenciales del ser humano y el medio para resolver importantes tareas en la supervivencia. Las fortalezas, por su parte, son los caminos para alcanzar tales virtudes. Son subconjuntos de rasgos de personalidad a los cuales les asignamos carga moral<sup>(1)</sup>. Tales fortalezas en la teoría del bienestar (PERMA) de la psicología positiva son el eje transversal que permite a cada individuo desarrollar los elementos para cultivar las emociones positivas, el compromiso, las relaciones interpersonales, el significado y los logros<sup>(2)</sup>.

Con solo tomar la definición y descomponer sus significados empezamos por entender por qué una persona es diferente de otra, y que justamente este es uno de los valores fundamentales: cómo siendo diferentes nos podemos complementar unos a otros.

Las fortalezas de carácter nos permiten conocernos como seres humanos poniendo siempre la mirada en nosotros mismos, es decir, distinguir nuestras virtudes y de esa manera influir en otros y colaborar con otros.

Todo líder debe conocerse para gerenciarse a sí mismo, solo así podrá desarrollar sus relaciones interpersonales para manejar a otros. Conocerse a sí mismo es la base fundamental para el desarrollo de las personas.

Martin Seligman, padre del movimiento de la psicología positiva, así como otros investigadores de la materia, dedicaron parte de sus estudios a pensar en cómo se aumenta la felicidad en el ser humano y cómo desde lo positivo se protege ante circunstancias adversas o experiencias negativas que atenten contra su nivel de bienestar. Entonces diseñaron un modelo que describe las 24 fortalezas personales y de carácter que agruparon en seis principales virtudes a través de las cuales el ser humano obtiene una mejor salud mental (esto se logró mediante la elaboración del cuestionario VIA y la materia estudiada).

Enfocarnos en lo que efectivamente somos buenos y desde nuestras principales fortalezas apalancar las otras, así como apoyarnos en ellas para el logro de nuestros objetivos personales, laborales y colectivos. El solo hecho de vernos a través de un cristal en lo que somos buenos, nos ha permitido o facilitado avanzar en mejorar desde el punto de vista personal. ¿Por qué?, porque dejamos de un lado las debilidades para potenciarnos desde nuestras fortalezas.

El concepto además nos habla de que poner las fortalezas en práctica nos permite alcanzar un mayor desempeño y brindan un nivel alto de satisfacción y realización, lo cual significa que con solo aplicarlas y ensayarlas dándoles su real sentido vamos a generar en forma continua una sensación de bienestar, ya que lo que hacemos con ganas, con motivación, con pasión, sencillamente nos llena y se nos multiplica la energía positiva que poseemos.

Como se había mencionado anteriormente, las virtudes son características morales importantes para el desarrollo de la especie humana y la buena vida, y su estudio nos remite a los más importantes libros de la filosofía occidental y oriental, sin dejar de considerar la filosofía popular de todos los tiempos. Destacan tanto personajes históricos como personajes de ficción.

Esas virtudes son sabiduría y conocimiento, valor o coraje, amor o humanidad, justicia, templanza o moderación y trascendencia, y están definidas a través de los 24 caminos antes indicados.

**Sabiduría y conocimiento** está vinculado con fines nobles enfocados hacia otros. Las fortalezas asociadas son creatividad, curiosidad, apertura de mente, deseo de aprender y perspectiva.

Quienes poseen las fortalezas asociadas a sabiduría y conocimiento experimentan interés tanto por el mundo que los rodea como por su propio mundo interior. Esto los lleva a estar en una constante búsqueda de nuevas experiencias, se atreverán a conocer personas interesantes, visitar lugares exóticos, aventurarse en la vida y descubrir oportunidades donde los demás no ven nada. Poseen una vida social y amorosa muy rica y podemos compartir con ellos conversaciones estimulantes, además de que se verán motivados a escuchar lo que nosotros tenemos para decir.

La virtud **coraje** refiere a aquellas fortalezas que implican oposición para el logro de ciertos objetivos, aun a riesgo de perder posición social o incluso la vida misma. Son sus fortalezas valentía, perseverancia, honestidad y energía vital.

La valentía es el no dejarse intimidar ante la amenaza, el cambio, la dificultad, incluso el dolor. Ser capaz de defender una postura que se cree correcta aunque exista una fuerte oposición por parte de los demás, actuar según las propias convicciones aunque eso suponga ser criticado, animarse a ser rebelde. Recuerden que el coraje no es la ausencia de miedo, sino considerar que hay algo más importante que él.

La perseverancia y diligencia nos habla de personas muy trabajadoras, personas decididas que siempre terminan lo que empiezan. Sin importar cuál sea el proyecto, se encargan de sacar las cosas adelante a tiempo y en forma adecuada. No se suelen distraer cuando están comprometidos con su tarea y encuentran suma satisfacción al concluirla.

La honestidad, por su parte, se refiere al mostrarse al mundo tal cual es la persona, sin careta alguna. Y la energía vital o entusiasmo se refiere a la experiencia subjetiva de vigor inherente a insuflar y transmitir energía a sí mismo y a otros. La persona vive la vida como una apasionante aventura, sintiéndose viva y activa. Aprende a jugar, a fluir con la espontaneidad y la pasión de su propio sueño.

En cuanto a la virtud **humanidad**, encontramos todas aquellas acciones orientadas al beneficio de otros. Se clasifican en esta categoría las fortalezas capacidad de amar y ser amado, amabilidad y generosidad e inteligencia social.

La amabilidad y generosidad nos habla de personas que nunca están demasiado ocupadas para hacer un favor a otros, que disfrutan realizando buenas obras para los demás sin necesidad de que esas personas sean cercanas. El respeto hacia los otros trasciende la mera conciencia del deber o del respeto básico por los demás.



La capacidad de amar y ser amado nos habla de individuos que pueden sostener relaciones significativas con otras personas, en especial con aquellas en las que el compartir y los cuidados son recíprocos. Es permitirse sentir cercanía y apego a otros desde el respeto y el amor. La inteligencia social, por su parte, va principalmente asociada a la comprensión de los demás en función de una fácil adaptación al entorno.

La virtud **justicia** está definida por las fortalezas que resaltan el comportamiento cívico, incluyendo ciudadanía, equidad y liderazgo.

Estas fortalezas se encuentran en personas que se destacan en su grupo por su lealtad y dedicación. Son personas que respetan la autoridad y la jerarquía, pero no sin cuestionarla; propician que en un grupo todos se sientan cómodos y están atentos a las necesidades de cada miembro.

Ciudadanía y comportamiento cívico (refiere también al trabajo en equipo) enfoca los rasgos del individuo que lo inclina al trabajo armónico con otros, mediante la identificación de un bien común.

Ecuanimidad, equidad y justicia nos hablan de sujetos que no permiten que sus sentimientos personales interfieran con sus decisiones o valoraciones respecto a los demás; a todos les brindan una oportunidad. Sus acciones diarias están guiadas por principios morales, el bienestar ajeno es tan importante como el propio, dejan fácilmente los prejuicios de lado.

Si posees la fortaleza de liderazgo eres muy bueno para organizar y llevar a cabo actividades. El líder efectivo es aquel al que le interesa que el trabajo en equipo se concrete sin dejar de prestar atención al fomento de las buenas relaciones entre sus miembros. Asume las responsabilidades y es diplomático.

**Templanza** es la virtud que agrupa las fortalezas humildad y modestia, prudencia y discreción, autocontrol y perdón. Está asociada a la administración de los excesos de entrada (como todo aquello que consumimos) y de salida (como todo lo que decimos o hacemos).

Humildad refiere a la valoración precisa de los logros y capacidades personales. Prudencia y discreción caracterizan a aquellos individuos que son muy cautelosos, que piensan antes de hablar y se aseguran de no abrir la boca para luego arrepentirse. Se proyectan a futuro, saben posponer la gratificación inmediata para lograr metas aún más grandes más adelante. Ser cuidadoso es una buena fortaleza que protege a la persona de los peligros producidos por el descuido.

Quienes disfrutan del autocontrol son aquellas personas que pueden aplazar sus deseos y necesidades, y son capaces de dominar sus impulsos. Saben cómo posponer la satisfacción inmediata en pos de un logro o resultado más eficiente para sus vidas. Saben lo que es correcto y son capaces de ponerlo en práctica. Cuando algo malo sucede pueden regular sus emociones, tienen la habilidad de neutralizar sus sentimientos y pensamientos negativos y generar emociones positivas por sí mismos sin ayuda del ambiente externo.

El perdón (o misericordia) es otra fortaleza que se caracteriza por comportamientos prosociales ante una ofensa.

Por último, la virtud **trascendencia** se refiere a la conexión más allá de nuestro contacto directo; contempla la vinculación con el mundo, sean sus entidades divinas o terrenales. Están incluidas en ella las fortalezas aprecio de la belleza y excelencia, gratitud, esperanza y optimismo, sentido del humor y la diversión, así como la espiritualidad, la religiosidad y la fe.

Aprecio de la belleza y excelencia. Quienes poseen esta fortaleza son aquellos sujetos que no sienten que es una pérdida de tiempo admirar el aroma de las rosas, quienes aman la belleza, la excelencia en todas las áreas: arte y naturaleza, matemáticas y ciencia, quienes aprecian la hermosura en las cosas del día a día. Esta fortaleza se acompaña de sentimientos de asombro y maravilla, nos eleva espiritualmente.

Quienes poseen la fortaleza de la gratitud son aquellas personas conscientes siempre de las buenas cosas que les suceden o tienen, no dan por descontado sus bendiciones. Es una emoción que está acompañada de maravilla y aprecio por la vida misma.

Esperanza y optimismo refiere a una posición cognitiva del individuo hacia los eventos futuros que no solo se basa en esperar que todo “salga” bien, sino que, por el contrario, evalúa sus creencias hacia sí mismo y se prepara concienzudamente para crear un mejor porvenir.

Gracias a la fortaleza del humor, la persona disfruta muchísimo de hacer reír a los demás y lo emplea como vehículo de conexión con el otro.

Espiritualidad, religiosidad y fe, por su parte, se orientan a la creencia de que existe una dimensión que trasciende a las personas en su aquí y en su ahora. Los individuos creen y actúan bajo la convicción de que sus acciones tienen significados superiores.

Todas las personas poseen las 24 fortalezas, cuyas primeras cinco (producto del orden suministrado por el test VIA) son las más empleadas en las actividades diarias y están presentes en todos sus ámbitos (social, familiar, laboral, etc.).

Estas son rasgos que se expresan a través de pensamientos, emociones y comportamientos. Al ser una escala ordinal y contar todos con las mismas 24 fortalezas, la diferencia entre los seres humanos radica en el orden en que ellas se manifiestan.

No es posible afirmar que las virtudes y fortalezas son las únicas según la bibliografía relacionada existente. Es posible encontrar otras clasificaciones que contemplen otros elementos. Por esta razón, Peterson y Park<sup>(1)</sup> establecieron un conjunto de características que condujeron a considerar las planteadas en este capítulo. Tales características son:

1. **Ubicuidad:** ampliamente reconocida en todas las culturas.
2. **Plenitud:** contribuye a la autorrealización personal, satisfacción y felicidad.
3. **Validez moral:** es válida por sí misma y no por los resultados tangibles que pueda producir.
4. **No desmerece a otras:** eleva el sentido de otras virtudes, produciendo admiración y no celos.
5. **Tiene un opuesto:** tiene un antónimo obvio que es “negativo”.

6. **Es similar a un rasgo:** es una diferencia individual con estabilidad y generalidad demostrable.
7. **Es medible:** ha sido satisfactoriamente evaluada por investigadores como una diferencia individual.
8. **Está claramente definida:** no es redundante (conceptualmente o empíricamente) con otra fortaleza.
9. **Hay personas modelo:** está sorprendentemente arraigada en algunos individuos.
10. **Hay niños prodigio:** se muestra de forma precoz en algunos niños o jóvenes.
11. **Puede estar ausente:** algunos individuos no la poseen.
12. **Hay instituciones facilitadoras:** es el objetivo de algunas prácticas sociales y rituales de instituciones que intentan cultivar la virtud.

## Las fortalezas son una expresión de VOLUNTAD

Para Peterson y Seligman<sup>(3)</sup>, el concepto de “virtud o fortaleza” está referido a aquellas capacidades que pueden desarrollarse a través de la voluntad, las cuales representan rasgos positivos de la personalidad. Pensemos en la enorme trascendencia de este concepto para la educación, para la salud y la prevención, dado que nos invita a trabajar en todos los factores de protección y no solo en los de riesgo.

La palabra **voluntad** proviene del latín *voluntas, voluntatis* (verbo *volo*=poder y sufijo *tas, tatis*= -dad, -idad en castellano) y consiste en la capacidad de los seres humanos y de otros seres vivos que les impulsa a hacer cosas intencionalmente.

Es gracias a la voluntad que el ser humano decide por sí mismo y opta por un tipo de comportamiento determinado. Corresponde a una elección consciente.

Los venezolanos hablamos cotidianamente de tener fuerza de voluntad, por ello su importancia para formar el carácter. Al respecto, nos debemos preguntar: ¿qué hacen o qué hacemos los que hemos nacido con menos voluntad?

La voluntad crece con su ejercicio continuo y cuando se va entrenando en direcciones determinadas. Y eso solo se logra venciendo en la lucha que queramos librar, o no, día a día.

Tener voluntad o no lo podemos comparar con la fortaleza física: unos tienen de forma natural más fuerza de voluntad que otros; pero sobre todo influye la educación que se ha recibido y el entrenamiento que uno realice.

## Fortalezas en las organizaciones

En una organización, el uso y aprovechamiento de estas 24 fortalezas claramente entendidas y correctamente canalizadas, favorecen el clima laboral; es normal en organizaciones orientadas a la identificación y conducción de las fortalezas psicológicas conseguirnos con ambientes afables, alegres, equipos entusiastas y motivados, además de emocionalmente estables.

Generalmente, las personas de este tipo de organizaciones se sienten completamente a gusto estando en ellas, lo que las hace seres comprometidos con el trabajo, dispuestos a dar lo mejor de sí, en constante búsqueda del desempeño superior y altos rendimientos.

Si una organización está integrada por individuos con estas características, podemos decir con toda seguridad que se trata de una institución sana y exitosa y con elevadas probabilidades de sostenerse en el tiempo pese a las dificultades a las cuales constantemente están sometidas: por ejemplo, los cambios regulatorios, la situación país, personal estresado o alguna situación particular que atente con la tranquilidad de la empresa.

*En Bancaribe podemos destacar algunas fortalezas muy propias de nuestra cultura que, acompañadas de los aspectos cognitivos y nuestros valores como organización, nos han permitido obtener extraordinarios resultados como empresa financiera del mercado venezolano, convirtiéndonos hoy en día en referencia, no solo como una de las instituciones más sólidas, rentables, solventes y serias, sino también con el mejor clima laboral.*

Luego de conocer y revisar el resultado de nuestro cuestionario de fortalezas, nos corresponde revisarlas, contrastarlas con lo que a nuestro juicio consideremos que tenemos, y con base en ello trabajar para mantenerlas o potenciarlas. Por ejemplo:

*Para aquellos a quienes les resulta muy cómodo trabajar en equipo, hemos pedido que se encarguen de la elaboración de informes y reportes que deben ser enviados a los clientes y que actualmente debemos procesar y remitir en forma manual, con lo cual se requiere contar con una coordinación organizada, seria y conocedora de las facultades que mantienen los miembros del equipo, para poder distribuir las cargas y cumplir con nuestros clientes.*

Considerando la importancia de enfocarnos en nuestras fortalezas en el ámbito organizacional (al igual que en otros ámbitos de nuestra vida diaria), a continuación se mencionan algunas consideraciones para potenciar las fortalezas en las organizaciones:

- Crear un entorno seguro, donde se desarrolle confianza, humor y creatividad.
- Utilizar las fortalezas personales y animar al equipo a que utilice las suyas.
- Escuchar activamente a las personas que forman parte del equipo.
- Asignar responsabilidades según las fortalezas de los miembros del equipo.
- Realizar ejercicios que permitan identificar capacidades y competencias de los miembros del equipo.
- Celebrar los logros del equipo.
- Generar espacios de retroalimentación entre supervisados y supervisores.
- Generar espacios de autoevaluación.
- Generar espacios de agradecimiento por apoyos recibidos.

Conocer la existencia de las fortalezas de carácter supone más que una ampliación de nuestros conocimientos, una responsabilidad de uso. Es decir, la necesidad de incorporación en la práctica gerencial actual no es una opción, es una obligación.

Implica para cada gerente, líder o persona con responsabilidad supervisora, identificar y aplicar sus fortalezas de carácter más relevantes tanto en su ámbito personal como laboral. Impulsar el co-

nocimiento de tales fortalezas en los miembros de su equipo de trabajo es también una responsabilidad gerencial que se desprende de las nuevas actividades del cargo.

Teniendo conciencia de las fortalezas personales y colectivas, el gerente, líder o supervisor cuenta con una potente herramienta. Este conocimiento de las fortalezas comunes (es decir, cuáles de las primeras fortalezas coinciden entre los miembros de un equipo) y sobre todo, de aquellas que cada integrante aporta individualmente, permite diseñar un camino que evidentemente conducirá al éxito.

El reconocimiento siempre fue, es y será necesario. La existencia de feedback tanto individual como colectivo redundará en un mejor desempeño. Tomando como base las fortalezas de carácter y su asociación con el bienestar, no queda la menor duda de que no solo se logrará lo pautado, sino que los resultados contribuirán a la salud del equipo y de la organización.

Sin duda alguna, conociendo la potencia de la fortaleza **gratitud** y los efectos que su ejercicio produce en la generación de emociones positivas, es una práctica que debe instaurarse en la administración de recursos humanos.

De acuerdo con esta información y los sencillos *tips* basados en fortalezas, podemos asegurar, si somos consecuentes con el mantenimiento de nuestras fortalezas y nos potenciamos desde ellas, que alcanzaremos resultados positivos personal, laboral y colectivamente ya que daremos mayor sentido a nuestra vidas y tendremos mayor claridad sobre lo que se desea ser y alcanzar.

## Referencias bibliográficas

---

- (1) Peterson, C. y Park, N. (2009). El estudio científico de las fortalezas. En G. Hervás y C. Vázquez (Eds.), *La ciencia del bienestar. Fundamentos de una psicología positiva* (pp. 181-207). Madrid: Alianza Editorial.
- (2) Seligman, M. (2011). *La vida que florece*. Madrid: Ediciones B.
- (3) Peterson, C. y Seligman, M. (2004). *Character, Strengths and Virtues. A handbook and classification*. Washington / Nueva York: American Psychological Association / Oxford University Press.



### III. PROMOVRIENDO LAS EMOCIONES POSITIVAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

María Elena Garassini<sup>1</sup>

Con la colaboración de María Allones<sup>2</sup>, Zoraida Cabrera<sup>2</sup>, Heidi González<sup>2</sup>, Ydoris González<sup>2</sup>, Gilberto Márquez<sup>2</sup>, Elba Monterola<sup>2</sup>, Carolina Rausseo<sup>2</sup> y Beatriz Verlezza<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana, <sup>2</sup>Organización Bancaribe

*Si quieres ser feliz actúa como si ya lo fueras.*

Bernardo Stamateas

#### ¿Qué son las emociones? Emociones negativas y positivas

*En mi casa, mi familia es numerosa, tengo una madre a quien adoro, pero que pasa todo el día mirando televisión, escuchando radio, viendo películas trágicas, prensa amarillista. Es de esas personas a las que le encanta una tragedia, y se la pasa formándose juicios de toda índole, pero muy especialmente, juicios negativos de todo y todos los que la rodean, cuatro hermanos, cuñados, sobrinos y todos la vemos constantemente y a todos nos echa esos cuentos terribles, alarmistas.*

*De los cuatro hermanos que somos, yo soy la única “mujer” y además “la abogada de la familia”, siempre he sido todo lo contrario a mi mamá, apacible, serena, buena escucha, muy racional, y siempre quien pondera y canaliza esas energías negativas para llevarlas a un plano positivo y ofrecer a todos la “visión”, la “otra cara” de las terribles noticias, “refutando el pensamiento negativo” con los hechos reales. Y aunque ellos se ponen bravos a veces por esto, yo me siento siempre muy orgullosa de hacerlo, me genera bienestar y emociones positivas saber que tengo ese poder de enseñar, aclarar, de tranquilizar a los que me rodean en situaciones de adversidad, y además lo hago conmigo misma aunque por dentro me esté muriendo de rabia o de tristeza. Lo peligroso aquí, cuando se trata de afectos muy cercanos, es que las personas como yo que sentimos una enorme responsabilidad de no caer nunca,*



*porque los demás se pueden desmoronar. Ese sentimiento es muy de las madres y como hija de una madre enferma de los nervios, no puedo permitirme demostrar miedo, debilidad, o infelicidad, tengo que identificar y canalizar esa fina línea que puede existir entre que una cosa es tener emociones positivas y otra es no tenerlas, pero fingir que se tienen para transmitir paz a otros, que es muy distinto.*

Todas las personas nacemos con el potencial de experimentar emociones que son repuestas fisiológicas del organismo ante estímulos internos y externos. Considerando sus funciones y sus consecuencias en el funcionamiento vital del ser humano, estas han sido divididas en negativas y positivas.

Las emociones negativas han ayudado al hombre a lo largo de su existencia a solucionar problemas de supervivencia. También es cierto que cuando experimentamos emociones negativas se reduce nuestro rango de respuestas ante la vida y sus necesidades. Si las personas debemos ser responsables del cuidado de nuestra salud (física, psicológica y social) para lograrlo no solo tenemos que cuidarnos de las “experiencias negativas”, sino que hay que “cultivar lo positivo”. Es decir, que debemos ser responsables de la construcción de nuestro bienestar.

El cultivo de las emociones positivas es la llave para superar las emociones negativas que todos vamos a experimentar a lo largo de nuestra vida y minimizar sus consecuencias en nosotros y en lo que nos rodea. Frente a las emociones negativas se reacciona para defendernos y sobrevivir. Por el contrario, las emociones positivas se planifican, se buscan, se expanden, se comparten con otros. Nuestra inteligencia como seres humanos nos ayuda a ser creativos para inventar y experimentar emociones positivas.

Las emociones básicas son el amor, la alegría, la rabia, la tristeza y el miedo; estas van dando lugar a otras menos intensas, más duraderas y con menores respuestas fisiológicas que se convierten en los llamados sentimientos: emociones más elaboradas que nos acompañan de forma más duradera. Los sentimientos son los que nos hacen “sufrir” o experimentar “bienestar” o “felicidad”.

- La emoción básica del **amor** puede llevarnos a sentir cariño o empatía.
- La emoción básica de la **alegría** puede llevarnos a sentir orgullo, optimismo y satisfacción.
- La emoción básica de la **rabia** puede llevarnos a sentir desprecio, repulsión u hostilidad.
- La emoción básica de la **tristeza** puede llevarnos a sentir culpa, decepción o melancolía.
- La emoción básica del **miedo** puede llevarnos a sentir preocupación, ansiedad o sumisión.

Las emociones pueden ser activadas por pensamientos, imágenes, situaciones, experiencias, recuerdos o estímulos (internos o externos). Debemos tener bien presente la fuerza del pensamiento en lo que decimos o hacemos y hasta en cómo nos sentimos y para ello, debemos estar siempre alertas y sustituir los pensamientos “malos” por “los buenos”. Lo que uno piensa de un hecho interviene mucho en las emociones que se experimentan, ya que se evalúa el significado personal de un estímulo. Si te insultan, puedes reaccionar con ira o bien con tristeza o con indiferencia. Si otra persona te trata bien, puedes reaccionar con orgullo, con gratitud, con indiferencia. Estar alerta a las emociones que experimentamos constituye el primer paso para planificar nuestras acciones y tener más control en nuestras vidas.

¿Por qué la ciencia ha estudiado más las emociones negativas y menos las emociones positivas? La respuesta a esta pregunta forma parte de la esencia humana de evitar el dolor o lo negativo. En el quehacer científico existe también una tendencia a destacar lo que se sale de lo común y lo que nos disminuye. De esta forma, las emociones negativas generan problemas de salud y se busca comprender su funcionamiento para defenderse de ellas y controlarlas. Miles de artículos sobre las características de las emociones negativas han sido publicados.

Desde la psicología positiva y la teoría de la ampliación y construcción de las emociones positivas de Bárbara Fredrickson<sup>(1)</sup> se propone el cultivo de emociones positivas para prevenir y tratar problemas enraizados en las emociones negativas: ansiedad, depresión,

agresión y problemas de salud por estrés, y para cultivar y potenciar lo mejor de nosotros mismos. El cultivo de las emociones positivas nos ayuda a minimizar las emociones negativas, redimensionándolas, revisándolas, reaccionando ante ellas y evaluando nuestras alternativas de conducta ante los estímulos que las generan para no convertirlas en sentimientos permanentes. Paralelamente, debemos trabajar consciente y activamente en el cultivo de nuestras emociones positivas que nos servirán de amortiguadores para lidiar y superar las negativas. Las emociones positivas son muy variadas: gratitud, orgullo, serenidad, alegría, amor, esperanza, diversión, interés, inspiración, sobrecogimiento <sup>(1)</sup>. Repasar la definición de cada una y evaluar la frecuencia con que las experimentamos puede ser el punto de partida para aumentarlas y sentir mayor bienestar, amortiguando además nuestras reacciones cuando ocurre una emoción negativa:

**Gratitud:** es reconocer lo que los otros han hecho por mí, siempre con una cuota de esfuerzo personal (lo que soy se lo debo a esfuerzos de otros). No está en modales mecánicos cuando les recordamos a los niños: “¿Qué se dice?”.

**Orgullo:** es cuando somos culpables de algo bueno que pasa. Florece tras un logro del que salimos airoso. Nos sentimos orgullosos cuando somos dignos de admiración.

**Serenidad:** aparece en un entorno seguro y conocido que no necesita demasiado esfuerzo de nuestra parte. La serenidad nos hace querer recostarnos y empaparnos en ella. Soltar un suspiro porque estamos de lo más agradable, en paz con nosotros mismos y con los demás.

**Alegría:** aparece cuando todo va bien, incluso mejor de lo que esperábamos. Sentimos equilibrio emocional y lo reconocemos e incluso podemos manifestarlo, pero la situación no exige un esfuerzo mayor de nuestra parte.

**Amor:** es una emoción multifacética que puede recoger todas las emociones. Lo que la transforma en amor es el contexto de relación segura.

**Esperanza:** surge en momentos de desesperación o de desánimo. Es quizá temer lo peor, pero anhelar lo mejor trabajando con confianza y con sentido. En ella encontramos todo lo posible por forjarnos una buena vida.

**Diversión:** es cuando encontramos en acontecimientos de la vida una “incongruencia social no seria”, lo que nos incita a disfrutar y relajar las tensiones de la cotidianidad.

**Interés:** requiere de esfuerzo y atención, y surge cuando algo nuevo llama nuestra atención y nos llena de una sensación de posibilidad. Nos invita a explorar, a absorber nuevas ideas y a aprender.

**Inspiración:** es cuando nos topamos con la verdadera excelencia humana. Cautiva nuestra atención, reconforta el corazón y nos involucra. Su hermano gemelo es la envidia.

**Sobrecogimiento:** emoción ligada a la inspiración, al misterio detrás de lo espiritual, que surge cuando nos topamos con el bien a gran escala.

Como una estrategia puntual para aumentar el cultivo de las emociones positivas se puede llevar un diario, por una o dos semanas, donde todas las noches, escribamos las emociones positivas (recordando las 10 definiciones) que experimentamos durante el día. Esta actividad nos ayuda a recordar todos los episodios positivos que vivimos y nos motiva a seguir realizando nuevos que redunden en nuestro bienestar.

Múltiples investigaciones modernas están demostrando los beneficios de las emociones positivas: amplían nuestros recursos intelectuales, físicos y sociales, expanden la actitud mental, desarrollan la tolerancia, la receptividad, la flexibilidad y la integración, promueven la apertura a nuevas ideas y experiencias, permiten la emisión de respuestas más novedosas, crean reservas para afrontar eficazmente futuras crisis, protegen ante la depresión y facilitan niveles de bienestar futuro.

Presentamos algunas recomendaciones para cultivar las emociones positivas y controlar las negativas como el miedo:

- Identifica los estímulos internos o externos que te producen emociones negativas. Evalúa tus recursos para afrontarlas una vez experimentadas o tu posibilidad de alejarte cuando existan estímulos excesivos.
- No dejes que el miedo, que es una emoción básica ante un evento puntual e importante para sobrevivir, se convierta en preocupación, ansiedad o sumisión permanente. No entres en un ciclo de rumia mental negativa.
- Saborea y prolonga las emociones positivas que experimentas durante el día y trata de repetir las situaciones o acciones que te las ocasionaron: la gratitud hacia todos aquellos que te ayudaron, la contemplación de la naturaleza, el interés que te despierten nuevas experiencias, el orgullo por las actividades que realizaste bien.
- Sigue tus pasiones equilibradamente, dedica tiempo a hacer lo que te gusta y a hacerlo cada día mejor. Eso te producirá emociones positivas que fomentarán tu bienestar.
- Cultiva buenas relaciones con los demás y mantente conectado de diversas maneras: mensajes, detalles, intercambios.
- Disfruta de la naturaleza, del verde de nuestros parques y paisajes, de nuestro clima tropical, de la variedad de aves de nuestro país, fíjate más en lo bonito y bueno que en lo que no lo es.
- Aprende sobre nuevos tópicos, habilidades o artes. Regálate la posibilidad de conocer y practicar algo que llame tu atención. ¡Rétate!
- ¡Acéptate como eres, con tus fortalezas y debilidades, y trabaja para convertirte en la mejor versión de ti mismo!

Las emociones positivas y negativas influyen en el comportamiento y se reflejan en todos los ámbitos de la vida. El cultivo de las emociones positivas lleva a mejores relaciones, pero tenemos el permiso de experimentar diversas emociones para ser auténticos e incluso asertivos en muchas situaciones.

Bárbara Fredrickson ha dedicado toda su vida, como estudiosa del comportamiento humano, al conocimiento y promoción de las emociones positivas para el desarrollo del bienestar en las personas.

Partiendo, aceptando e incluso celebrando la realidad de que todos los seres humanos experimentamos emociones positivas y negativas, Fredrickson propone la teoría de la construcción de las emociones positivas. Basada en sus estudios, señala que debemos procurarnos tres emociones positivas por cada negativa que se nos presente en el día, para poder compensar los efectos fisiológicos, cognitivos y de acción que esta nos produce y poder tener bienestar. También señala que en el ámbito relacional, mientras más cercanas son las relaciones (como en la pareja, pero también pudiéramos extrapolarlo a un jefe o un compañero de trabajo con el cual interactuamos ocho y, a veces, más horas diarias) la proporción de emociones positivas para compensar las negativas es mayor (cinco positivas por una negativa) para construir nuestro bienestar.

La autora también nos recuerda que las emociones negativas son reacciones ante estímulos que evaluamos como amenazas y nos cuesta controlar, y las emociones positivas son estados incluso menos intensos que experimentamos cuando nos sentimos seguros, agradados, estables, divertidos y en empatía con otros. Es decir, ¡el cultivo de nuestras emociones positivas debe ser una tarea diaria y continuada!, de no ser así, con frecuencia nos dejaremos desbordar por las negativas, lo cual nos llevará a estados de malestar e infelicidad.

Los seres humanos somos el resultado de nuestras emociones positivas y negativas. Estas emociones influyen en nuestro comportamiento, en nuestros sentimientos, lo cual vamos a reflejar siempre ante nuestros familiares, amigos o compañeros de trabajo. Al estar inmersos en emociones positivas nuestra conducta lo va a reflejar, vamos a ser mejores personas, más cordiales, con deseos de ayudar al otro.

### ¿Por qué emociones positivas en las organizaciones?

*Fue interesantísimo para mí, comprender, madurar y concientizar la relación existente entre la experiencia de emociones positivas y variables como la salud, el bienestar psicológico, la creatividad y cómo estas pueden generarme bienestar en mi vida y en mi trabajo.*

*Consideramos que las emociones positivas en el ámbito laboral, permiten a los empleados tener mejores y mayores relaciones, lo cual contribuye desde todo punto de vista a una mayor productividad.*

Las emociones constituyen una parte de los dominios primarios de los seres humanos, en los que también se encuentran el lenguaje y la corporalidad. En el mundo emocional, cuando nos enfocamos en las emociones positivas, observamos la posibilidad de amortiguar situaciones indeseables, la construcción de fuentes de bienestar y lo mejor, cómo abrimos nuevas y mejores posibilidades en la vida.

En la actualidad, el mundo emocional ha adquirido mayor relevancia en el ámbito personal y organizacional; por ello cada vez más se acentúa la necesidad de reconocer y tomar conciencia del impacto que genera. En épocas pasadas, parecía un universo poco explorado e incluso poco importante, sobre todo en las organizaciones, donde el foco estaba en lograr cada día más productividad a través del miedo. Hoy en día, los avances de una empresa emergente se basan en la confianza, factor determinante para asegurar la permanencia de la organización en el tiempo, y así mismo, se incorporan resultados de múltiples estudios científicos para potenciarlas, en los cuales se destacan las emociones positivas.

Por las circunstancias actuales de país, resulta de particular importancia generar acciones que propicien el surgimiento de emociones positivas en el personal de cualquier empresa, especialmente en instituciones financieras como los bancos. El contexto negativo, de antagonismos, de tanta conflictividad y división que impera hace que los niveles altos de dirección de las organizaciones deban ocuparse de proporcionar al personal un oasis ante tanta presión, que permita tener un respiro ante las múltiples dificultades e inconvenientes que el trabajo, la ciudad, la situación económica y familiar ocasionan.

Es muy difícil que los miembros de una institución puedan afrontar los retos y objetivos que en materia de negocios se hayan propuesto de no propiciarse en ella espacios de alivio para todos. Inevitablemente, las personas se van a sobrecargar con la presión de cumplir el plan de negocios, con lo cual se acrecentarán sus ansiedades y se agotarían irremediablemente. Esto pudiera conllevar pérdida de talentos importantes para la organización, desgaste del personal y probablemente la no consecución de las metas.

Por eso es muy importante que las organizaciones desplieguen iniciativas para incluir procesos de formación entre el personal, cuyo sustento en la psicología positiva pareciera ser muy acertado. Los grupos que se formen deben surgir como equipos propiciadores de cambio dentro de la empresa, identificando oportunidades en su entorno inmediato para irradiar en la organización maneras diferentes de comunicarse e interactuar, de poner al servicio de sus compañeros sus fortalezas para hacer del tiempo de trabajo una experiencia reconfortante, agradable, que haga que la gente, “nuestra gente”, sienta ganas de asistir al trabajo todos los días.

## Emociones positivas y bienestar en el trabajo

*Algunas empresas aún piensan que no es necesario preocuparse por el estado de ánimo de sus empleados y sus emociones para lograr su felicidad y, por ende, incrementar la productividad. También creen que esta tendencia es una cuestión de moda pasajera que incrementa la dificultad de gestionar los recursos humanos de la empresa, y que además es un símbolo de debilidad y los demás se aprovecharán de esa generosidad o no te van a respetar.*

El hecho de que las empresas presten especial atención al manejo adecuado de las emociones personales dentro del ambiente de trabajo puede dar inicio a cambios profundos en la relación entre trabajadores y empresa, generando grandes beneficios para ambas partes. Por una parte, los empleados se sienten más contentos y comprometidos con sus actividades y con el logro de los objetivos, y la empresa obtiene una mayor eficiencia y productividad, así como también se reduce el ausentismo causado por problemas de salud que afectan a gran parte de la población laboral.

Desde esta perspectiva, las emociones son una parte muy importante del bienestar laboral ya que son necesarias para impulsar la salud en las organizaciones influyendo en el clima laboral positivo, en la calidad del trabajo que se realiza y en el servicio prestado. En este último apartado, no solo las emociones positivas influyen en los equipos sino que impactan positivamente en los clientes y en el servicio que se ofrece en virtud de que se fortalecen las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.



Para lograr definir cómo el cultivo de emociones positivas puede promover el bienestar en el ámbito laboral, creemos necesario explicar en primer lugar qué se entiende por bienestar en el ambiente de trabajo.

Para ello, nos hemos permitido realizar una pequeña exploración en un grupo de profesionales con cargos gerenciales en el área estadística y actuarial de importantes compañías en Venezuela, indagando sobre esos factores que producen una plena satisfacción en el entorno profesional.

Los factores prioritarios que generan bienestar en el grupo sondeado se resumen como sigue:

- Autorrealización profesional, que nuestros aportes generen valor, que tengamos la posibilidad de desarrollar nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas, impulsar cambios y que nos sean reconocidos.
- Reconocimiento y meritocracia.
- Programas de crecimiento y formación para el desarrollo de competencias.
- Buenos equipos de trabajo, cooperación y sinergia, buenas relaciones interpersonales, saludable clima laboral.
- Actividades de integración laboral, eventos extramuros, juegos en equipo.
- Flexibilidad responsable en el horario, para dedicarse al entorno familiar y fortalecer la calidad de vida.
- Buen ambiente físico, un lugar amplio, cómodo y confortable, con las herramientas necesarias para trabajar.
- Beneficios económicos atractivos y competitivos, participación en utilidades según resultados, seguridad social, HCM, transporte, alimentación.

Muchos de estos elementos pueden ser fomentados incentivando las emociones positivas (alegría, interés, inspiración, gratitud, diversión, etc.) en las personas, influenciando de manera directa a cada uno de los grupos de trabajo, apoyados además en las fortalezas, virtudes y habilidades de cada uno.

Martin Seligman<sup>(2)</sup>, el fundador de la psicología positiva, advierte que las emociones positivas amplían nuestros recursos intelectuales, físicos y sociales y los hacen más perdurables, acrecientan las reservas a las que podemos recurrir cuando se nos presenta una amenaza o una oportunidad. Nuestra actitud es expansiva, tolerante y creativa. Estamos abiertos a nuevas ideas y experiencias.

Además, tienen un importante efecto de contagio, logrando que las demás personas moldeen estas conductas y actitudes, con lo cual pueden sortear retos y dificultades de distintos niveles de complejidad, de una manera natural y creativa, aumentando además la productividad colectiva. El cultivo del bienestar y las emociones positivas en la empresa llevan a una mejor relación entre ambos: empleados contentos y productivos, mejor salud y menor ausentismo. Se optimiza la calidad del trabajo que se realiza y el servicio prestado.

### Cultivando emociones positivas en el ámbito laboral: más allá de los mensajes positivos

*Más allá de las iniciativas de campañas comunicacionales centradas en mensajes con contenido positivo, se hace necesario que se implementen acciones complementarias fundamentadas en emociones positivas para que todas las personas de una organización asuman la construcción personal y colectiva del bienestar, basada en el cultivo de emociones positivas. De esta manera, se podrán generar cambios sustanciales en favor de la gente que no solo les beneficie en términos laborales sino también de manera personal y a su entorno familiar.*

Dentro del mundo organizacional, se han iniciado importantes esfuerzos para cultivar la positividad, esto, principalmente, a través de mensajes que invitan a pensar en positivo; sin embargo, una mayor profundización y ampliación en el tema teniendo como foco principal el mundo las **emociones positivas** debe considerarse para complementar el trabajo ya adelantado.

Tener la mirada en el cultivo de las emociones positivas y el bienestar permitirá crear, en este momento histórico y siempre, maneras diferentes de comunicarse, interactuar, de poner al servicio de sus

compañeros sus fortalezas para hacer del tiempo de trabajo una experiencia reconfortante, agradable, que haga que nuestra gente se sienta con ganas de venir a trabajar todos los días.

## ¿Cómo aplicar las emociones positivas en el trabajo?

*Podemos proponer como estrategia para toda la empresa la entrega de tareas o proyectos para evaluar opciones y plantear acciones que propicien las emociones positivas personales y grupales.*

*Oportunidades como las que nos ofrecen las diferentes entregas de tareas o proyectos referentes a los diferentes elementos del bienestar enunciados por la psicología positiva y dictados en este diplomado, para evaluar opciones y proponer acciones que propicien emociones positivas debemos aprovecharlas y, en la medida de lo posible, implementarlas en beneficio de nosotros mismos, de nuestra gente y de la organización.*

*Las emociones positivas impactan favorablemente en el trabajo, estas emociones influyen en las actitudes y en las conductas observables de los compañeros de trabajo, los cuales se contagian de sentimientos como simpatía, cordialidad, humor. Se pudiera ejemplificar lo anterior tomando la risa como la manifestación de una emoción positiva (la diversión), que se propaga a todo el equipo; bastaría que una persona se ría para que todos, sin motivo, lo hagan también.*

Algunas recomendaciones pueden ser útiles para cultivar las emociones positivas en el ámbito laboral, donde muchos de nosotros pasamos la mayor parte del día, lo que se convierte en una potencial fuente de generación de bienestar.

(i) En primer lugar, sintiéndolas o autogenerándolas; luego, conocer y reconocer, o tratar de hacerlo siempre, en el otro sus fortalezas y sus debilidades y buscar cómo apoyarlo y orientarlo.

(ii) Generar en nosotros mismos y en los demás estabilidad emocional; a quienes laboran con nosotros hacerlos sentir cómodos, ser claros, coherentes en las acciones y pensamientos, creando espacios para conversar, socializar y en momentos de adversidad exponer las emociones y contar con nuestro apoyo sin juzgar.

(iii) Preocuparse y ocuparse, en la medida de las posibilidades de cada uno, de las necesidades básicas de los que laboran bajo nuestra responsabilidad, procurar formar parte de sus redes de apoyo en el trabajo, hacerles saber que cuentan con nosotros.

(iv) Valorar y reconocer los esfuerzos que hacen todos y cada uno desde sus limitaciones, y desde sus fortalezas sacar lo bueno que tiene cada quien para hacer que lo explote, y orientarlo a trabajar en lo que no hace tan bien, pero que puede llegar a dominar.

(v) Cuando las cosas no salen bien, enfocarnos en que no vuelva a pasar y seguir adelante, resolver lo que salió mal y afrontarlo sin quedarnos allí enganchados y sin echarlo en cara en el futuro.

(vi) Respetando la forma de ser de cada quien y procurándonos respeto mutuo, aceptando que somos distintos, pero tenemos un interés común que son las metas del banco.

(vii) Compartiendo con los demás las cosas buenas que tenemos y nos pasan y lo agradecidos que estamos por ellas, y también las cosas malas, pero con la reflexión de lo que aprendimos de eso, hacemos catarsis y luego, al escuchar otras historias, nos sentimos más aliviados de nuestras cargas.

(viii) Modelando las mejores prácticas en lo personal y en lo profesional, somos todos iguales, tenemos problemas igual, pero salimos adelante, nos reímos de los sinsabores, buscamos el equilibrio entre el trabajo, la familia, los hijos, nos preocupamos de nuestra salud y queremos y deseamos de todo corazón que todos tengan y quieran lo mismo que nosotros, porque estamos convencidos de que si nosotros estamos bien, los demás también lo estarán.

Las personas que constantemente demuestran emociones positivas hacia sus colaboradores y clientes, hacen que los procesos fluyan. Al transmitirse esas emociones hacia los clientes, se refuerzan las relaciones de estos con la empresa.

Las emociones positivas nos hacen personas más perseverantes, ya que vemos el futuro como algo positivo, donde las metas son logra-

bles. Estas influyen en los trabajadores, quienes, a final de cuentas, son los motores de las empresas. Si el empleado se siente bien, las empresas están bien. Disertando sobre las emociones positivas y cultivándolas apoyados en nuestras fortalezas en el ámbito organizacional escribimos los siguientes párrafos.

Una de las emociones positivas es el **orgullo** o **admiración**, admirar a nuestros líderes y pensar que siempre tenemos algo que aprender de ellos, y que su ejemplo nos sirva de guía, igual que nosotros para nuestros colaboradores, es un importante motor de las empresas; la **gratitud** hacia nuestros jefes y colaboradores incrementa la identificación y la productividad.

Estar orgullosos de nuestro empleo, del producto de nuestro trabajo, desarrolla nuestra competencia de orientación al desempeño superior, y esto incidirá positivamente en la institución, ya que los estándares serán siempre de alta calidad.

El **sentido del humor** es indispensable, sobre todo cuando el país, nuestra empresa, nuestra familia o nosotros como individuos vivimos situaciones difíciles. El sentido del humor, además de despejarnos, influye en el trabajo en equipo, en la colaboración.

El sentido del humor es muy importante en el manejo del estrés. El que nosotros estemos felices como empleados, como personas, es percibido por los demás empleados, los clientes, los familiares, lo que nos permite desarrollar mejores relaciones.

Las emociones positivas tienen influencia en la **creatividad** de las personas, lo que nos facilita identificar soluciones de manera más rápida y mejorar continuamente los procesos, para optimizar la calidad del servicio.

El **optimismo** nos hace ser positivos frente al presente y al futuro, en cualquier empresa, nos hace ver posible la realización de nuestras metas a pesar de las adversidades.

Por último, pero no por menos importante, recordamos el **perdón**, pieza fundamental de toda persona, de toda institución: saber perdonar, saber reconocer cuando nos equivocamos y perdonarnos a nosotros mismos. Esto es vital para permitir que los procesos fluyan, que la vida fluya. Hay que reconocer que todos nos equivocamos, lo importante es corregir el error; el perdón en las instituciones es fundamental para propiciar un buen ambiente de trabajo, que influye en la calidad de los procesos y del servicio, tanto para el cliente interno como para el externo.

## Estrategias para desarrollar las emociones positivas en las organizaciones

*Convencida estoy de los excelentes resultados que se obtienen, al no perder de vista la importancia del mantenimiento diario de emociones positivas, repetirlas consecutivamente y que estén a la vista de todos, para que puedan ser un modelo productivo a seguir. Creo en la repetición de esta manera de vivir entre todos los que me rodean, lo cual me permitirá visualizar mejores resultados de gestión e impulsar a generar bienestar personal entre los miembros de mi equipo, lo cual considero se traduce en mayor bienestar para nuestro país.*

*Sé que nada es para siempre, incluso las cosas malas; todo pasa y tenemos la capacidad de superar cualquier obstáculo que se nos presente.*

Las organizaciones deben desarrollar estrategias para generar bienestar a sus empleados. Fomentar espacios para entender las emociones de los otros y las propias, para expresarlas verbalmente, demostrar empatía, desarrollar capacidad para manejar estrategias ante las emociones negativas o el estrés, son iniciativas que conducen a la obtención de un alto desempeño laboral para la consecución de los objetivos. Si bien es cierto que las organizaciones se preocupan por alcanzar las metas que les proporcionen rentabilidad para su negocio, no es menos cierto que cada día cobra más fuerza conocer, analizar y mejorar el estado físico y psicológico de sus empleados, conocer sus estilos de vida y sus entornos sociales; de allí que resulte indispensable realizar actividades que generen emociones positivas dentro de los equipos de trabajo.

Muchas estrategias se pueden poner en práctica para hacer florecer emociones positivas en todos los rincones de las empresas, en pro del bienestar y desarrollo de relaciones sanas y enriquecedoras entre compañeros de trabajo:

- Buscar alternativas distintas de las realizadas, siempre en el marco de entendimiento del equipo.
- Impulsar reuniones de trabajo con un lenguaje cordial, de respeto, que fomente la participación y la escucha activa.
- Generar espacios para revisar experiencias en otros trabajos y rescatar eventos positivos.
- Conversar sobre las opiniones pesimistas para producir acciones positivas.
- Establecer retos alcanzables y discutirlos en equipo.
- Hacer sesiones de lecciones aprendidas para ejercitarnos en la búsqueda de mejorar cada día y construir la mejor versión de nosotros mismos.
- Planificar actividades que impulsen la empatía en los equipos, hacer ver que no somos parcelas sino parte de un todo.
- Desarrollar experiencias diferentes, es decir, hacer concursos, competencias, que pongan a prueba las capacidades de los equipos.
- Fomentar la comunicación abierta y clara.
- Crear espacios donde el humor se ponga de manifiesto.
- Humanizar los espacios físicos.
- Reconocer los logros grupales e individuales.
- Establecer distintos ambientes para realizar estas reuniones, incentivar cambios de escenarios, extramuros, sesiones al aire libre.
- Estimular actividades recreativas, de sano esparcimiento, que aporten beneficios a la salud física y mental de los empleados.
- Promover el buen humor en la relación cotidiana.
- Procurar espacios de trabajo limpios, despejados, con entrada de luz natural, con áreas de encuentro social.
- Crear áreas de cooperación interdepartamental, compartir información y conocimientos.
- Incentivar el ejercicio físico en la oficina, existen rutinas diseñadas para ejecutarlas con vestimenta formal de trabajo.

- Conocer las costumbres, hobbies, situaciones familiares de cada miembro del equipo y mostrar interés por las necesidades individuales.

Existen muchas actividades que pueden ser fomentadas en las empresas para incentivar las emociones positivas dentro del ambiente laboral y hacer más productiva la actividad de los empleados, por ejemplo:

- Desarrollar planes de voluntariado en los cuales puedan participar libremente los empleados de acuerdo a sus preferencias, ya que está demostrado que involucrarse en actividades altruistas y de trabajo voluntario incrementa el sentido de pertenencia y de agradecimiento hacia lo que nos proporciona la vida.
- Implantar programas de actividad física dentro de las instalaciones, ya que hay una relación directa entre el buen estado físico y una disposición optimista hacia la vida, además de mejorar diversas funciones del cuerpo e incrementar la expectativa de vida.
- Practicar algunas disciplinas tales como la meditación, lo cual permite calmar los pensamientos y las inquietudes, encauzándolos de manera positiva, y reduciendo la ansiedad y el estrés que se originan tanto en las relaciones personales como en las laborales.
- Promover actividades que permitan socializar, a fin de reforzar las relaciones de amistad y de compañerismo.

También es posible, además de proponer algunas estrategias y actividades, disponer de un plan de acción. A modo de ejemplo presentamos una propuesta dirigida a Bancaribe con tres grandes fases:

## 1. ¡Replicando ando!

Desde nuestra mirada, es importante arrancar con una estrategia de comunicación, cuyo propósito principal sea 1) el aprendizaje de primer orden, sobre las emociones y en particular las positivas. Esta actividad se podría iniciar con el resto de los líderes de la organización, como grandes motores de movilización y cambio dentro de la institución, para que sean modeladores de conductas observables (del aprendizaje a la acción), y entes multiplicadores de información



“Agente Bancaribe PLUS+”. Con esto, el propósito es contagiar a nuestros equipos. La preparación de estos líderes puede realizarse poniendo a la disposición participantes del diplomado, para suministrar la información a pares y supervisores, según sea el caso. Luego se avanzaría con una estrategia de comunicación interna conceptual que presente los beneficios del bienestar.

A partir de esta estrategia, se pueden seleccionar cinco emociones Bancaribe con las cuales trabajar, desarrollar, potenciar. Estas serían las principales emociones de Bancaribe para darles sentido organizacional, así como lo hacemos con los valores.

## 2. ¡Reconociendo, calibrando y reflexionando!

Teniendo la información básica del mundo emocional, es importante voltear la cámara hacia nosotros mismos para reflexionar sobre nuestras emociones y preguntarnos: 2) ¿desde qué emoción quiero hacerme cargo de esta situación?, ¿cuál es la emoción aliada para intervenir en esta situación?, ¿cuáles son las acciones que me llevan a esa emoción? Esto teniendo como punto de referencia las cinco principales emociones de Bancaribe que se han venido comunicando de forma anticipada.

## 3. ¡Accionando y replicando!

Instaurando el aprendizaje de primer orden, sumando la reflexión, el autoconocimiento, nos toca la tarea de 3) accionar y motivar a otros; en esta etapa no vemos distinción de niveles de jerarquía, consideramos que todos contribuimos y somos responsables de nuestro bienestar y de cultivar, cada vez más y más, un mejor ambiente organizacional. Hacer una campaña que invite a respondernos la pregunta 4) ¿cómo contribuí hoy a sembrar positividad a través de mis emociones?, de esta manera poner a disposición del banco las acciones que cultivan las emociones positivas y nos abren nuevas y mejores posibilidades. Podríamos tener un comité evaluador de la acción, donde el Agente Bancaribe PLUS+ comunique a este grupo

de personas la acción que le abrió posibilidades, la emoción presente, para luego publicarla y así contagiar al resto del equipo con las acciones positivas de otros.

Estas y muchas otras prácticas sencillas pueden generar cambios notables de conducta individual y global, creando organizaciones sanas, atractivas, productivas, a las cuales todo el mundo quisiera pertenecer.

En definitiva, las emociones positivas constituyen una excelente oportunidad para potenciar las fortalezas de nuestro recurso humano a fin de permitir su desarrollo y crecimiento, el mejoramiento de las relaciones laborales, facilitar la innovación y el trabajo en equipo, así como el incremento de la productividad y la reducción del estrés y la ansiedad.

Las herramientas para ser una mejor versión de nosotros mismos está en nosotros, dejemos que fluyan y se apoderen de nuestro ser.

La invitación es para que todos los trabajadores, sea cual fuere su rol dentro de una organización, puedan cultivar, proponer y contagiar emociones positivas en sí mismos y en su organización, para la construcción del bienestar colectivo.

---

## Referencias bibliográficas

<sup>(1)</sup>Fredrickson, B. (2011). *Vida positiva*. Bogotá: Norma.

<sup>(2)</sup>Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Madrid: De Bolsillo.



## IV. RECONOCIENDO A LOS OTROS: GRATITUD EN EL TRABAJO

César Yacsirk<sup>1</sup>

Con la colaboración de Elena Fernández<sup>2</sup>, Ydoris González<sup>2</sup>, Miguel Lara<sup>2</sup>, Melina Mireles<sup>2</sup> y Beatriz Verleza<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana, <sup>2</sup>Organización Bancaribe

*Cuanto mayor sea tu gratitud, más bienes vendrán a ti; cuanto más das, más recibes.*

*Louise L. Hay*

Desde niños hemos escuchado a nuestros padres decir que la gratitud es reflejo de la nobleza del corazón. Es curioso porque la sabiduría que hay en esa frase va más allá de lo aparente. No se trata solo de aquellos bien educados que agradecen desde la cortesía. La nobleza también se refiere a lo honroso, a lo estimable, a aquello que envuelve en dignidad al ser humano. Es aquí donde el sentido de la frase que une la nobleza y la gratitud se transforma en una dialéctica de lo trascendente. No obstante, también podemos considerarla como el motor que nos permite enfocarnos en las cosas que tenemos y recibimos, restándole importancia a aquellas de las cuales carecemos. El sentirse pleno con las cosas alcanzadas es definitivamente una fuerza que nos da felicidad, construye vínculos más profundos con las personas y nos produce paz mental.

Nada es azar. El estudio de las fortalezas del ser humano, desde la visión de la psicología positiva, establece seis grandes virtudes<sup>(1)</sup>. Cada uno de los seres humanos posee las 24 fortalezas personales que son caminos para acceder a tales virtudes, cuyas cinco primeras son las más empleadas por cada persona en sus actividades de la vida diaria y en todos sus ámbitos (social, familiar, laboral, etc.). Una de estas seis virtudes es la **trascendencia**.

La **trascendencia** incorpora las fortalezas que van más allá de nosotros mismos, que consideran la conexión con el “otro” en sentido amplio, así como con entidades divinas o terrenales. Dentro de esta virtud se pueden distinguir aquellas fortalezas de enlace con el mundo y el universo, con aquello que le da sentido a la existencia. La gratitud es una de ellas.

Según Emmons<sup>(2)</sup>, la gratitud es la clave para la felicidad, se correlaciona con mayor productividad, calidad del trabajo, mejores relaciones sociales, más energía, actividad, fluidez, mejor sistema inmunológico, menor estrés, etc. Asimismo, el autor menciona que la persona que siente agradecimiento ha tomado conciencia de haber sido beneficiado y esto motiva la necesidad de correspondencia por parte de quien ha recibido algo de otra persona.

Las personas con una actitud positiva son más dadas a agradecer, son personas felices y esto permite mejorar las relaciones en el trabajo. El ser agradecido hace que una persona esté más pendiente de los demás, esté atento a que nuestro entorno sea armónico y a buscar soluciones rápidas a los problemas que se presenten.

La gratitud es la base de las relaciones, agradecer por el trabajo realizado definitivamente incide positivamente en las relaciones, la calidad y la productividad en el contexto laboral. Es una fuerza que mueve el alma de la persona que agradece y la del que recibe la gratitud, siempre que sea sentida y creída de forma profunda.

Es importante tener un protocolo para extenderla (en ocasiones cuando la persona no la espere) para generar emociones positivas en el grupo o individuo. A veces de manera informal primero, y luego formalmente para que la persona se sienta “oficialmente” reconocida.

Expresar agradecimiento promueve un círculo de satisfacción importante entre todas las personas, haciendo visible que, sin sus esfuerzos y la suma de sus acciones, no se logra un sentimiento de comunidad.

Yo recuerdo profundamente a un jefe, de hecho recuerdo el día: 1 de enero de 2008. Era el jefe del proceso de reconversión de la moneda, en una de las organizaciones financieras más importantes del país. Ya llevaba con mi equipo más de dieciocho horas continuas de trabajo arduo y lleno de problemas que fuimos resolviendo de forma integral. Eran las 9:00 de la mañana y tal como se tenía programado, a las 10:00 arrancaban los sistemas ya con toda la data convertida para funcionar. A las 9:30 me llamó mi jefe a su oficina; aunque ya estábamos listos, sin embargo estaba preocupado, no sabía para qué era la llamada. Él era una persona muy exigente y lo que esperaba era un regañón por el proceso, porque aunque había sido muy bueno tuvimos algunos problemas que resolvimos sobre la marcha.

Al entrar en la oficina me invitó a un café (nunca acostumbraba eso), me comentó en ese momento, a escasos 30 minutos de que todos los sistemas iniciaran, que se había equivocado. Le pregunté de inmediato, y lo único que se me ocurría era que si había pasado algo, pensando en el proceso de conversión de los datos. Me comentó: “Cuando me sugirieron que tú eras la persona indicada para llevar el proceso, yo discutí mucho que no estabas preparado, sin embargo, a regañadientes acepté que tú fueras la persona encargada. Hoy me doy cuenta de que el equipo gerencial del banco tenía razón. Te llamé a la oficina para decirte que sin importar lo que pasara una vez encendidos los sistemas, quería darte las gracias por demostrarme que estaba equivocado, y adicionalmente por el trabajo realizado. Vete ya porque quedan cinco minutos para levantar los sistemas y debes estar con tu equipo”. Salí de la oficina impresionado, sin palabras, pero lleno de una energía increíble (estuve hasta las 7:00 de la noche de ese día monitoreando todo). **Todo salió bien y mi jefe ganó todo mi respeto.** Este ejemplo es notorio porque cuando estaba a punto de caer por el cansancio, un gesto logró reanimarme y sacarme energía de donde no la tenía para continuar de una forma más intensa y poderosa.

La acción de agradecer genera reciprocidad en todo el equipo de trabajo y un sentido de pertenencia a él de una forma interesante y consciente. El golpe en la espalda, ese decir gracias, le da una fuerza adicional al individuo que lo hace sentir cada vez más importante. Dar las gracias de una forma sentida nos convierte en mejores seres humanos y ayuda a que nuestras relaciones con los otros prosperen de forma sustancial. Es fundamental, por tanto, reflexionar y promover el agradecimiento ya que más allá de ser un acto inocente es una declaración que alegra, alivia y ennoblece al que lo emite y a quien lo recibe.

Sin embargo, la gratitud no pertenece a complejidades de la ontología. El acto del agradecimiento está a flor de piel en el día a día. Cuando se hace de forma consciente y plena se lo puede saborear desde un matiz sanador y enriquecedor.

Conlleva el darte cuenta de todo aquello que la vida te ha ofrecido. Te coloca en positivo ante hechos pasados y hacia lo que se proyecta en el futuro.

Seguramente hay un sinnúmero de situaciones laborales donde la fortaleza del agradecimiento expresa su potencialidad a través de los seres humanos que conforman una organización. Al final, los entes laborales no son más que reflejos del mundo y de la sociedad en que vivimos.

### Vale decir “gracias”, pero qué distinto es “sentir agradecimiento”

Agradecimiento es una emoción que sentimos en un momento determinado por haber recibido de alguien “algo” que “apreciamos o valoramos mucho” y que nos hace sentir una alegría mezclada con sorpresa a veces, y la necesidad y el deseo de retribuírselo de alguna manera a quien nos lo ha dado cuando es algo bueno, y cuando es malo, agradecemos lo aprendido.

Estamos conscientes de lo que significa “eso que nos dieron” y que además nos lo dan porque nos quieren, de alguna manera “desinteresadamente”. Esto es discutible, pero al menos así lo siente quien lo recibe.

*En un ejercicio que hicimos con el profesor sobre escribir aquellas cosas que temíamos perder y luego señalar de cuáles nos sentíamos agradecidos, me di cuenta de que hay muchas cosas en mi vida que amo profundamente y que temo mucho perder. Simplemente están allí y las doy por sentadas, especialmente cuando son personas y ellas saben. A veces, esas mismas personas me reclaman que yo no las tomo en cuenta, porque doy por sentado que siempre las tendré. Pienso que simplemente siendo como soy, dando lo que doy, ya está listo, pero se trata de hacer sentir realmente.*

Normalmente, los seres humanos —y sobre todo los creyentes en un ser supremo—, solamente damos gracias a Dios, cuando a nuestro alrededor hay tantas personas a quienes agradecer (que de acuerdo a la creencia cristiana son instrumentos de la misma deidad).

Muchas veces sí somos agradecidos, pero no lo valoramos realmente; es decir, no sentimos ese reconocimiento intelectual, ese aprecio emocional, sino cuando se trata de algo muy grande, visible o notorio.

Otras veces solamente agradecemos cuando ya no lo tenemos, cuando no está; eso nos pasa mucho como hijos con cosas que odiábamos y nos obligaban a hacer y después agradecemos a nuestros padres porque por eso, logramos ser lo que somos.

Pero lo que sí es real es que cuando sentimos de verdad ese agradecimiento hacia alguien o ese algo, es una sensación tan agradable, tan grande, una inmensa satisfacción que definitivamente nos convierte en extraordinarios seres humanos.

Toda esta cultura del agradecimiento que propicie espacios, canales, rutinas y hábitos de reconocer y comunicar los esfuerzos que las demás personas hacen para apoyarnos son el centro del cultivo de esta fortaleza como pilar del desarrollo del bienestar. Las relaciones interpersonales bañadas de agradecimiento pueden ser herramientas poderosas que permitirán vínculos sanos y seguros en los diferentes ámbitos de la vida, en especial en el trabajo, donde los adultos pasamos gran parte de nuestra jornada diaria.

### Fomentando la gratitud en el ámbito laboral

El hombre siempre buscará interrelacionarse con sus pares y las formas de actuar que adopten como colectivo e individualmente definirán la “personalidad” de la organización. Un clima organizacional que promueva el bienestar se traducirá en empresas productivas formadas por individuos motivados, capaces de generar procesos creativos de vanguardia, manejo efectivo de conflictos y una mayor adaptación a las adversidades y cambios.

Dentro de las organizaciones y los diferentes ámbitos laborales uno de los valores principales del liderazgo es su potencial nicho para la gratitud. Es allí donde los líderes de la empresa cumplen un papel multiplicador para apoyarla y fomentarla. Un líder genuino, espontáneo y oportuno es la base para establecer esta fortaleza y explotar sus poderes. Es muy importante explorar qué genera o mueve el agradecimiento en su grupo. El don debe ser valorado por el beneficiario no por el benefactor.

El solo hecho de expresar agradecimiento al empleado no será suficiente para que pueda desarrollarse esta cultura dentro de la organización. Es necesario asegurar que sea un proceso bidireccional donde el empleado que “recibe” también desarrolle la capacidad de “dar”, y más importante aún, que sienta que se encuentra en un ambiente cómodo donde es bienvenida la expresión de su espiritualidad.

El incremento de esta fortaleza dentro de las fortalezas organizacionales abrirá la puerta de entrada a otras como la creatividad, el altruismo y la generosidad, que definitivamente servirán de lubricante para fomentar buenas relaciones interpersonales en el equipo y bienestar, pero si esas fortalezas no vienen apoyadas con el poder del perdón su potencial real no se alcanzará.

El primer paso parte, por tanto, desde la misma empresa y sus líderes, donde debe expresarse rutinariamente, y a través de acciones concretas, el agradecimiento hacia los miembros que la conforman como motores que la definen. Que el trabajador sienta que su aporte es valorado, reconocido y agradecido genera satisfacción laboral. Cuando el agradecimiento sincero se combina con calor humano, actividades claramente definidas, conocimiento de su rumbo dentro de la organización (plan de carrera) y la percepción de que están en una institución que los acompaña en su plan de vida, se traducirá directamente en un individuo con bienestar y mucho más productivo. Son numerosos los estudios sobre el agradecimiento y la cura de ciertas neurosis depresivas. No obstante, ¿cómo podemos llevar el agradecimiento a un ámbito laboral? ¿Qué prácticas pudieran estar asociadas a esta fortaleza y su repercusión en el trabajo?



Enumeremos algunas ideas al respecto:

### 1. Sentirlo es de vital importancia

En primer lugar, debe sentirse el agradecimiento a la vida por nuestro trabajo, por tener un buen jefe, por aprender cada día, a nuestro equipo, a todos los que directa o indirectamente colaboran con nosotros, a los que limpian, nos atienden, a todo el que nos dedica un poco de sí. Asimismo, compartiendo con los demás las cosas buenas que tenemos y nos pasan y lo agradecidos que estamos por ellas, y también por las cosas malas, pero con la reflexión de lo que aprendimos de eso, hacemos catarsis y luego, al escuchar otras historias, nos sentimos más aliviados de nuestras cargas.

### 2. Valorando las diferencias

Construyendo relaciones basadas en mucho respeto mutuo, consideración, aceptando que somos distintos, pero tenemos un interés común que son las metas de la organización y que esta quiere que cada uno sea el mejor trabajador del banco, que está aquí porque es considerado excelente profesional, pero además porque tiene competencias, cualidades y metas en la vida y yo, siendo su líder, también quiero lo mejor para cada uno. ¡Yo estoy bien, tú estás bien, el banco está bien!

### 3. El trabajo como hecho que se agradece en una sociedad vulnerable

Hoy en día, el trabajo en nuestra cultura venezolana es motivo de agradecimiento y hasta de consuelo en medio de la adversidad. Cuántos agradecen, a pesar de las penurias del tráfico, de un jefe complicado, de una carga laboral extrema. El solo hecho de tener la posibilidad de poner de manifiesto las competencias con el fin de lograr una meta aunque el objetivo, en ocasiones, sea meramente el sueldo, ya es suficiente razón para estar agradecido. El trabajo traduce la seguridad que el ser humano requiere para satisfacer sus necesidades básicas.

#### 4. Como herramienta de un liderazgo efectivo

Enseño y oriento como líder, transmitiendo el valor del agradecimiento, a apreciar el trabajo, el sueldo, los beneficios que tenemos aquí y ahora., Y si no estamos de acuerdo con algo, propicio que lo expresemos; si no somos felices, si no nos sentimos plenos, realizados, se trata de orientar a cada trabajador en la búsqueda del camino que le convenga y llene sus aspiraciones.

#### 5. Reforzamiento de la cultura del agradecimiento

En aquellas empresas dedicadas al servicio, la relación con el cliente se basa en poder satisfacerlo. Lo más común luego de un servicio prestado es recibir el común “gracias” por parte del que lo recibe. Pero hay situaciones laborales donde ese agradecimiento trasciende el acto de educación. Hay momentos en los que el objetivo es solventar problemas complejos para el otro, o se dan situaciones en las que el trabajador sobrepasa su rol con tal de brindarle al cliente una experiencia grata. Estos son los casos donde el trabajo es cultivo de experiencias de gratitud.

#### 6. Ambiente laboral y los eventos significativos que impulsan el agradecimiento

Actualmente, el hombre pasa el 70% de su tiempo en su sitio de trabajo. Allí vive y, por tanto, está expuesto a un sinfín de experiencias. En ocasiones, por cultura organizacional, se celebran eventos destinados a vivir experiencias de gratitud. Celebrar cumpleaños, aniversarios, premiar los logros de desempeño, reconocer los modelos a seguir, entre otros. Todos estos actos, que son planificados e incluso en ocasiones conllevan un sinfín de detalles para su orquestación, refuerzan la cultura del agradecimiento y les brinda a los empleados una experiencia que estimula su trascendencia dentro de su mundo laboral. Le otorgan reconocimiento al individuo en esa vivencia breve, precisa e intensa que se traduce en una emoción positiva.

## 7.La organización como espacio de interacciones del agradecimiento

Estudios indican que recibir ayuda para realizar una actividad puede generar emociones positivas asociadas al agradecimiento. Hay una relación entre la respuesta de agradecimiento ante un evento y el estado de ánimo que la persona tenía el día de dicho acontecimiento; los individuos que se sintieron agradecidos reportaron mayor número de episodios de agradecimiento (frecuencia) y de mayor intensidad durante la jornada<sup>(2)</sup>. En el trabajo las oportunidades de ayudar a otros llevan a estrechar vínculos donde el agradecimiento y la ayuda en sí conforman puentes que a su vez aglutinan una cultura de mayor cohesión. Seguidamente, unas ideas:

- Generar una **campaña creativa** para comunicar los beneficios del agradecimiento en nuestras vidas y en el ambiente organizacional. Pautar unos días a la semana, con un horario preestablecido, para pasar videos que hagan referencia a esta importante fortaleza. Otro mecanismo podría ser poner estos videos a la disposición en las computadoras, dejando mensajes que inviten a efectuarlas declaraciones de agradecimiento dentro de la organización.
- **Ejercitando gratitud:** generar, a través de comunicaciones internas, preguntas que permitan reflexionar sobre esta virtud y actuar con base en ella. Por ejemplo: ¿a quién has expresado gratitud el día de hoy?, ¿puedes reconocer lo que has logrado el día de hoy?, ¿qué agradeces de la vida?, ¿qué agradeces de estar en la empresa?, ¿agradeciste hoy a un área distinta a la que trabajas?, entre otras.
- Decretar el **Día del agradecimiento en la empresa**, en un intento por acercarnos al otro: ¡acortar distancias! a través de la declaración de esta fortaleza. Este día haríamos una pausa para recordar y reconocer a quienes genuinamente han contribuido con nuestra labor, potenciando así nuestras relaciones y el sentido de colaboración, rememorando el valor de dar y recibir, colocando por ejemplo, una “carita feliz” en la oficina del vicepresidente para expresar este agradecimiento.

## 8.Las relaciones de crecimiento en ambientes organizacionales

En los eventos más sencillos de retroalimentación laboral, ya sea entre supervisores y supervisados, entre pares o entre colaboradores y líderes, la sensibilidad puede variar dependiendo de la franqueza, la empatía y la receptividad de esta conversación. Es muy común escuchar a una persona declarar cómo una de estas conversaciones cambió su vida desde lo positivo. Ya sea desde el darse cuenta de una falta, desde el reconocimiento cara a cara o al encontrar la solución a un problema, las comunicaciones organizacionales son el canal de conexión que puede llegar a la trascendencia personal. Es aquí donde el agradecimiento aflora.

¿Cómo? Reconociendo y valorando profundamente el esfuerzo que hace cada persona, estando ahí, considerándola para que haga alguna tarea, supliendo alguna falla que tenga en un momento determinado o apoyándola cuando no sepa algo, reafirmando a cada instante las cosas buenas que nos hacen agradecer.

### Referencias bibliográficas

---

<sup>(1)</sup> Peterson, C. y Seligman, M. (2004). *Character, Strengths and Virtues. A handbook and classification*. Washington / Nueva York: American Psychological Association / Oxford University Press.

<sup>(2)</sup> Emmons, R. (2008). *Gracias. De cómo la gratitud puede hacerte feliz*. Barcelona, España: Ediciones B.



## V. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Nicolina Calvanese<sup>1</sup>

Con la colaboración de Frank Acuña<sup>2</sup>, Elena Fernández<sup>2</sup>, Lila de González<sup>2</sup>, Gabriela Larrazábal<sup>2</sup>, Maryoli Méndez<sup>2</sup>, Elba Monterola<sup>2</sup>, Jeraldine Rodríguez<sup>2</sup>, Ana Carolina Sanz<sup>2</sup> y Beatriz Verlezza<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Simón Bolívar, <sup>2</sup>Organización Bancaribe

*En palabras sencillas, la inteligencia emocional es pasar las emociones por el filtro de la razón.*

Nicolina Calvanese

*Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás.*

Peter F. Druker

*Cuanto más abiertos estemos hacia nuestros propios sentimientos, mejor podremos leer los de los demás.*

Daniel Goleman

Se puede definir a una persona inteligente emocionalmente, cuando es capaz de establecer contacto con sus sentimientos, comprenderlos y conducirlos apropiadamente haciendo que influyan en su conducta, generando como consecuencia beneficios en su calidad de vida. A su vez, cuando esta persona establece y desarrolla empatía, como elemento central de la inteligencia emocional, logra entender las emociones de los demás, sabe ponerse en el lugar del

otro y responde en forma adecuada a sus estados de ánimo, motivaciones y deseos, e influye directamente en el bienestar de sí mismo y del entorno.

El liderazgo, por otra parte, es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntariamente y con entusiasmo al cumplimiento de metas grupales. Para algunos autores, el liderazgo se define como sinónimo de guía o facilitador y lo relacionan estrictamente con la motivación, con el esfuerzo voluntario y entusiasta para el cumplimiento de objetivos en equipo, con la pasión, la visión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo. Un líder por sí solo no es líder y su fórmula del éxito son sus seguidores.

Así es como estos dos elementos que se relacionan entre sí serán desarrollados en el presente capítulo. El liderazgo tiene que ver con un estado de ánimo, con la aceptación y validación del otro, con llegar a un consenso. Por lo tanto, todo líder de una organización debe trabajar principalmente desde sus cualidades personales y con el manejo de las emociones para poder inspirar con más facilidad a sus empleados o seguidores.

Resulta sumamente importante para las organizaciones que el líder siempre busque aumentar su inteligencia emocional y la de sus empleados desde el autoconocimiento de sus estados de ánimo, mediante la aptitud emocional, para así poder cambiar las experiencias laborales y las relaciones propias y de los otros. Esto mejorará el clima laboral y evitará que se generen sentimientos de temor, incertidumbre, injusticias, resentimiento y hostilidad. Esta aptitud emocional constituye uno de los pilares fundamentales de la inteligencia emocional, que determina la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar cualidades, habilidades y características emocionales positivas.

En el mundo empresarial, esta aptitud emocional sería el motor interno de motivación con el que cuenta un líder emocionalmente inteligente, y en palabras del propio Goleman (1), se trata de un conjunto de dimensiones que serán claves para nuestro éxito en el área de trabajo.

Según Cooper y Sawaf<sup>(2)</sup>, “Así como la aptitud física crea fuerza, resistencia y flexibilidad en el cuerpo, la aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y permite poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad” (p. 70).

Esperamos cada vez más que los ejecutivos y gerentes demuestren sus atributos de carácter, que incluyen honradez, energía, confianza, integridad, intuición, flexibilidad, propósito, dedicación, motivación, empatía, humor y humildad.

No cabe duda de que el éxito requiere valor, dedicación, sinceridad y compromiso.

### Algunas definiciones de inteligencia emocional

Ha sido sorprendente la repercusión de la inteligencia emocional en el mundo empresarial y la proliferación de conceptualizaciones durante los diez años posteriores a su aparición, en 1995. Citamos algunas de ellas:

- “Es un conjunto de habilidades que subyacen a una adecuada determinación, evaluación, expresión y control de las emociones”<sup>(3)</sup>. Se trata de una metahabilidad que incluye cinco esferas principales: conocer y regular las propias emociones (inteligencia intrapersonal, autoconocimiento), reconocer las emociones de los demás (inteligencia interpersonal), automotivarse y motivar a los otros, y manejar las relaciones interpersonales.
- “Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”<sup>(1)</sup>.
- Es “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”<sup>(2)</sup>.
- “Capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal y para resistir la tentación de reaccionar de manera impulsiva e irreflexiva, obrando más bien con receptividad, autenticidad y sinceridad”<sup>(4)</sup>.

- Inteligencia ejecutiva: empleo de la IE en el contexto de la empresa para una toma de decisiones satisfactorias y productivas. Permite el equilibrio entre el intelecto y la emoción en el trabajo. Es la conciencia emocional que afina la toma de decisiones<sup>(4)</sup>.

## Componentes de la inteligencia emocional

Casi todos los componentes de los distintos modelos de inteligencia emocional encajan en los cuatro dominios genéricos de las capacidades básicas: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito se basan en estas capacidades básicas:

1. **Percepción y expresión de las emociones:** reconocer nuestras emociones en sus diferentes manifestaciones verbales y corporales, distinguir el valor y contenido emocional de un evento y aumentar nuestro grado de conciencia.
2. **Facilitación emocional:** generar sentimientos que faciliten los pensamientos, que la emoción no anule la razón, formar juicios que sean coherentes con nuestros sentimientos.
3. **Comprensión emocional:** integrar sentimientos con pensamientos, considerar y reconocer la diversidad de las reacciones emocionales, las experiencias de vida que aumentan la comprensión emocional. Se considera la base de la empatía.
4. **Regulación y control emocional:** canalizar las emociones de forma eficaz, moderar las reacciones emocionales ante situaciones intensas, evitar reacciones descontroladas, implica percibir, sentir y experimentar el estado emocional sin ser abrumado o sobrepasado por este.

En cuanto al control emocional, no se trata de suprimir o reprimir nuestras emociones, tal vez hemos oído decir alguna vez en nuestro trabajo “controla tus emociones” o “tranquilízate” que ciertamente son expresiones que suprimen nuestras emociones; sin embargo, su eliminación no facilita la comunicación ni se logra que desaparezcan; por el contrario, siguen libres y se pueden presentar en cualquier otro momento.



El control de las emociones tiene que ver más con comprenderlas, para luego, a partir de esa comprensión, transformar de manera positiva las distintas situaciones que coexisten en un contexto laboral y que actúen en nuestro beneficio. La importancia de esto radica en aprender a regular las emociones y hacernos responsables de nuestros pensamientos, de nuestras respuestas y nuestros comportamientos, y afrontar cada situación.

Salovey y Mayer<sup>(3)</sup> identificaron los componentes del coeficiente emocional (CE): autoconfianza, autocontrol, persistencia, empatía y dominio de las relaciones.

- **Autoconfianza:** consiste en conocer las propias emociones.
- **Autocontrol:** es la capacidad de cambiar o frenar emociones.
- **Persistencia y perseverancia:** es la capacidad de estimularse ante situaciones adversas.
- **Empatía:** es la capacidad de reconocer emociones en otras personas, intuir la condición emocional de los demás.
- **Dominio de las relaciones:** es la capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones.

## Aplicaciones de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional y su posible asociación con las diversas facetas del funcionamiento humano, a saber, social, interpersonal, laboral y educacional, entre otras, se han convertido en el foco de muchas investigaciones durante los años noventa. Según Seligman y Csikszentmihalyi<sup>(5)</sup>, acompañar este movimiento fue de un interés creciente para la psicología positiva desde diferentes ámbitos:

- En el desarrollo personal: conocimiento de las propias emociones y la capacidad de controlarlas, así como en la crianza y educación de los hijos.
- En la capacidad de motivarse a sí mismo y a otros.
- En el control de las relaciones interpersonales.
- Uso diferente de las emociones en el ámbito laboral: aclarar intenciones, consolidar vínculos de apoyo en trabajo de equipo para motivar y dar significado personal a las horas de trabajo. Además, ayudan a exponer con mayor claridad nuestras preocupaciones por el cliente, por las relaciones con la competencia y nuestra capacidad para conseguir los objetivos planteados.

## Inteligencia emocional en el ámbito laboral

Las personas que han desarrollado positivamente las habilidades emocionales tienen mayor autoestima, son más asertivas, socialmente más adaptativas, y, por ende, son más felices. Por el contrario, aquellas que no controlan su vida emocional mantienen una lucha interna que menoscaba el concepto de sí mismas y disminuye su capacidad de resolver satisfactoriamente los desafíos diarios de la vida.

Mejorar la inteligencia emocional puede tener beneficios prácticos no solo por el éxito en el trabajo, sino además por la estabilidad en la dinámica familiar, la correcta educación de los hijos y en las interacciones sociales.

La inteligencia emocional nos permite aprender a afrontar los miedos, decidir y actuar potenciando las cualidades positivas (la autoestima, la asertividad, la empatía, el optimismo, el afecto, la creatividad, la felicidad, el sentido del humor, etc.), refuerza la salud mental y es una eficaz barrera defensiva ante posibles trastornos psicológicos o eventos negativos que se puedan generar en el trabajo.

Las organizaciones están conformadas y representadas por personas de distintos niveles y dirigidas por un grupo de líderes que, además de ser personas inteligentes y visionarias, tienen como tarea en su día a día, guiar al equipo para tomar decisiones, planificar y comunicar efectivamente, también persuadir, convencer y motivar a la gente.

Las definiciones de una persona con inteligencia emocional y las habilidades que ella engloba, complementan positivamente a quien tenga responsabilidades de líder, pues le permitirán enfrentar las situaciones que a diario se presentan en un entorno laboral de permanente interacción con un colectivo integrado por personas con emociones y sentimientos de todo tipo, que ven las cosas con enfoques diferentes y que reaccionan o asumen una actitud particular ante determinado evento o decisión.

La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los compañeros, tolerar las presiones y frustraciones en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal y laboral.

Anteriormente, las explicaciones del éxito se fundamentaban básicamente en el concepto de inteligencia racional (habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas), pero a través del tiempo, con la evolución de la conceptualización de la inteligencia y del liderazgo, se ha entendido que el coeficiente intelectual (CI) no es un buen predictor o al menos el único indicador del éxito profesional, por lo que se han buscado respuestas en el mundo de las emociones y en el coeficiente emocional (CE).

La principal reflexión que debemos hacer es que como individuos, una cosa es tener un conocimiento intelectual que puede ser aplicado en las actividades que desarrollamos en nuestro ámbito laboral, pero definitivamente nuestro mejor desempeño será posible alcanzarlo cuando tengamos un buen nivel de inteligencia emocional, es decir, en la medida que entendamos y conozcamos a nuestros colaboradores, pares y superiores seremos más exitosos. Igualmente resulta fundamental tener buenas redes de apoyo, las cuales solo es posible construir las a través de nuestra inteligencia emocional.

La habilidad de relacionarse con otros en un ambiente de constante interacción como lo es una organización, requiere de cierto equilibrio entre la razón y la pasión, entre la inteligencia racional y la emocional. Para un gerente o líder resulta fundamental aprender a manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos, influir positivamente en las emociones de los demás, lograr empatía con el equipo y transmitir los mensajes de manera más eficaz, sellar alianzas y compromisos para llevar adelante las acciones que demanda la ejecución del plan de negocio, lo que hará a la empresa más sólida y exitosa, con equipos no solo alineados sino motivados, entusiastas y felices de trabajar para la organización.

Esas son las habilidades que desarrollarán la capacidad de liderazgo y le darán al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Liderar implica empatía y administración del propio talento y el de los otros, como resultado de la gestión emocional. Para un líder, el manejo inteligente de las emociones puede garantizarle el éxito dentro de la organización, como persona, con su equipo y con sus resultados.

## Beneficios de la inteligencia emocional en las organizaciones

La ciencia de la inteligencia emocional, sostenida por centenares de estudios, investigaciones e informes administrativos, nos demuestra la influencia decisiva que ella puede ejercer sobre los factores críticos del éxito en una carrera y en las organizaciones. Entre sus ventajas se reconocen:

- La comunicación mejora.
- El trabajador se siente más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida.
- Aumenta la motivación.
- Las relaciones personales e interdepartamentales mejoran.
- Las personas se involucran más en su trabajo, son más responsables y autónomas.
- Mejora el clima laboral.
- Aumenta la resiliencia.
- El poder carismático y el liderazgo se ven reforzados.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos.
- Los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan, y como consecuencia, mejora la rentabilidad de la empresa.

## Estilos de liderazgo: su influencia en el éxito

El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a otros de que colaboren para alcanzar un objetivo común. Las investigaciones iniciales sobre la inteligencia emocional, sus dimensiones e influencia en el comportamiento humano abrieron camino al estudio de este término aplicado a las organizaciones laborales.

Para Goleman<sup>(6)</sup>, la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, cuyo papel esencial es lograr un poder de influencia sobre las personas de forma tal que estas ejecuten sus respectivos trabajos con la efectividad necesaria. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos, corroe la motivación y crea asperezas en el ámbito laboral, respirándose un ambiente tenso que imposibilita el cumplimiento óptimo de los objetivos laborales.

## DIMENSIONES Y APTITUDES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

APTITUDES PERSONALES	AUTOCONOCIMIENTO	(1)Conciencia emocional (2)Autoevaluación precisa (3)Confianza
	AUTORREGULACIÓN	(4)Autocontrol (5)Confiabilidad (6)Escrupulosidad (7)Adaptabilidad (8)Innovación
	MOTIVACIÓN	(9)Añ de triunfo (10)Compromiso (11)Iniciativa (12)Optimismo
APTITUDES SOCIALES	EMPATÍA	(13)Comprender a los demás (14)Ayudar a los demás a desarrollarse (15)Orientación hacia el servicio (16)Aprovechar la diversidad (17)Conciencia política
	HABILIDADES SOCIALES	(18)Influencia (19)Comunicación (20)Manejo de conflictos (21)Liderazgo (22)Catalizador de cambios (23)Creador de vínculos (24)Colaboración y cooperación (25)Habilidades de equipo

Fuente: Goleman (2011). *Liderazgo: el poder de la IE*.

Los buenos líderes están en contacto con las propias emociones, de lo contrario sería difícil establecer empatía y sin ella, imposible establecer un equipo de trabajo creativo y eficaz. En el lenguaje propio de la inteligencia emocional, el liderazgo requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la razón, entre el sentimiento y el pensamiento.

Según los resultados de una investigación exhaustiva realizada por Goleman<sup>(6)</sup>, se han identificado seis estilos diferentes de liderazgo, cada uno con su raíz en un componente distinto de la inteligencia emocional. Estos son:

<p><b>COERCITIVO</b></p>	<p>Es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones por el efecto que tiene sobre el clima organizacional, carece de flexibilidad y de buena visión. La toma de decisiones desde arriba coarta las nuevas ideas y la iniciativa propia.</p> <p>Tiene un efecto negativo en el sistema de recompensas. La aplicación satisfactoria de este estilo de liderazgo depende de la situación de la organización en un momento dado.</p>
<p><b>AUTORITARIO</b></p>	<p>Se puede pensar que resulta dañino para el clima organizacional; sin embargo, funciona bien en casi todas las situaciones de negocios, particularmente cuando el negocio está a la deriva. Con su entusiasmo y visión clara, el líder autoritario es un visionario, motiva al personal haciéndole comprender cómo su trabajo se ajusta a la visión de la organización.</p> <p>Su impacto en la flexibilidad: establece el punto final y las metas a cumplir, pero ofrece la libertad de innovar, actuar por cuenta propia y asumir riesgos calculados.</p>
<p><b>AFILIATIVO/CONCILIADOR</b></p>	<p>Su filosofía "la gente está primero". Este estilo gira en torno a las personas, quienes lo asumen, valoran al trabajador, sus necesidades y emociones por encima de las tareas y objetivos por cumplir, en pocas palabras genera una fuerte lealtad hacia sus trabajadores. Su afán se encamina al desarrollo de lazos afectivos en las personas basándose en el establecimiento de abiertos canales de comunicación, favoreciendo que aumente progresivamente la flexibilidad y el entendimiento mutuos.</p> <p>A pesar de sus amplios beneficios, el estilo afiliativo no debe ser aplicado en su forma única, pues el enfoque basado en el elogio constituye una traba para rebasar la mediocridad del personal trabajador; cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, este estilo les deja a la deriva y sin timón para afrontarlos por sí solos.</p>
<p><b>DEMOCRÁTICO</b></p>	<p>El líder democrático se toma su tiempo para escuchar las ideas y opiniones de su personal generando confianza, respeto y compromiso. Promueve la responsabilidad y flexibilidad de las personas pues abre el marco para que los trabajadores opinen abiertamente acerca de las decisiones que afectan su trabajo y la búsqueda de vías de solución factibles para afrontar las dificultades.</p> <p>Puede que lleguemos a pensar que su impacto en el clima resulta excelente, sin embargo, la flexibilidad ofrece la coyuntura para que muchas de las reuniones que se convocan, se tornen interminables sin llegar a un consenso mutuo, es por ello que el resultado visible desencadena la programación de más encuentros. Al final de la jugada, el personal termina confundido, de ahí que puedan generarse conflictos. La conclusión que podemos sacar es que este estilo tendrá mucho más sentido cuando el líder tenga una fuerte visión y necesite de ideas frescas y novedosas para llevarla a cabo en toda su magnitud.</p>

## MARCAPASOS

El estilo marcapasos tiene su lugar en el repertorio de los líderes, pero al igual que el estilo coercitivo, debe emplearse con moderación. Este líder establece estándares de cómo debe realizarse el trabajo, su metodología dicta doctrinas acerca de cómo hacer las cosas mejor y más rápido, por lo tanto, detecta rápidamente quiénes no cumplen con estos estándares, demandando más sobre ellos.

Conforme a lo que espera del trabajo, si los trabajadores no son capaces de atenerse a las circunstancias los reemplaza por otros que puedan hacerlo de una mejor manera, de ahí que este estilo destruya el clima organizacional. La moral de la mayoría de los empleados decae por las demandas de excelencia que le exigen, tornándose el trabajo muy rutinario ya que la flexibilidad y sentido de responsabilidad del personal se evaporan. Sin embargo, como los otros estilos de liderazgo, el marcapasos tiene su contraparte positiva si está al frente de un equipo talentoso, altamente automotivado y enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## COACHING

Es considerado el estilo de liderazgo por excelencia, al actuar como "coacher", el líder se pone en los zapatos de sus empleados ayudándolos a identificar sus fortalezas y debilidades y ajustándolas a sus aspiraciones profesionales y personales. Este estilo permite que los trabajadores asuman responsabilidades en sus planes de desarrollo, así como también les ofrece libertad para establecer logros a largo plazo, ayudándolos a conceptualizar un plan para alcanzarlos.

El diálogo constante es un termómetro que permite impulsar los vectores del clima, posibilitando una retroalimentación rápida y constructiva. El estilo coaching funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero resulta peculiarmente efectivo cuando los trabajadores quieren ser entrenados para cultivar nuevas habilidades y cuando el líder es capaz de ayudar en esta dirección.

Establecer como plan que los líderes de las organizaciones tengan conocimientos básicos y apliquen herramientas de inteligencia emocional, durante su gestión, puede convertirse en una práctica interesante que magnifique y potencie los resultados de los equipos que les toque dirigir.

Si bien entre los primeros objetivos de la inteligencia emocional está el manejo adecuado tanto de las emociones propias como de las de los demás, lo que se traduce en acciones como la motivación, el autocontrol, la perseverancia y la autorregulación, desarrollar o potenciar estas cualidades en los líderes y sus colaboradores resulta fundamental para conseguir equipos de alto desempeño, cuyo inicio parte de un liderazgo eficaz, motivador y decidido.

Si el líder utiliza las herramientas que brinda la inteligencia emocional, logrará canalizar adecuadamente los sentimientos, frustraciones, miedos de sus equipos, conseguirá motivarlos para superar los obstáculos, establecerá vínculos de empatía y se relacionará de forma adecuada con ellos, quienes, a su vez, desarrollarán hacia su líder y la organización altos niveles de compromiso y lealtad, que indudablemente favorecerán el logro de los objetivos del grupo y de la organización.

En el caso venezolano, dados los altos niveles de presión externa a la que están sometidos nuestros empleados por situaciones de inseguridad, inflación, desempleo y escasez, entre otras cosas, nuestro rol como líderes nos hace responsables de proveerles un espacio que les permita desarrollarse personalmente y que amortigüe o atenúe el estrés derivado de nuestra propia realidad. Se trata de facilitarles el desempeño de sus funciones, mantenerse enfocados en sus objetivos, con motivación para seguir adelante y evitar que la tensión corporativa normal de la gestión diaria constituya una fuente más de angustia y frustración que los desgasta y les impide desenvolverse.

Propiciar ambientes de trabajo que propicien que los individuos ofrezcan lo mejor de sí mismos y lo pongan al servicio de la empresa de una manera genuina, sincera y espontánea, hace que los equipos sean altamente efectivos. Los líderes deben ser conscien-



tes del impacto de su conducta en sus seguidores y las herramientas derivadas de la inteligencia emocional resultan de particular ayuda para lograr la vinculación afectiva y emocional necesaria entre ellos.

## La inteligencia emocional como fortaleza

Desde la psicología positiva, la inteligencia emocional es considerada como una *fortaleza del carácter*, agrupada dentro de la virtud de la **humanidad** y el **amor**, tipificada en la clasificación VIA de las fortalezas<sup>(7)</sup>. Dentro de esta fortaleza contamos con dos tipos de competencias emocionales:

- **Competencias personales:** conciencia de uno mismo, autocontrol, autoestima, motivación y flexibilidad.
- **Competencias interpersonales:** empatía, asertividad, influencia, liderazgo y trabajo en equipo.

De igual forma, el liderazgo ha sido considerado como otra de las fortalezas del carácter, dentro de la virtud de la **justicia** en este sistema clasificatorio.

Por lo tanto, la clave de una organización exitosa y equilibrada, entre otros factores, está en cómo los líderes, su equipo, gerentes y supervisores manejan la inteligencia emocional en sus relaciones, en la comunicación no verbal efectiva y sin ruido pero con mucha firmeza, saber interpretar las emociones propias y de los demás para entenderlos e influir positivamente en sus estados de ánimo para sacar lo mejor de cada quien, en manejar con tacto situaciones tensas y de conflicto incluso en las unidades de la organización más sensibles como son las áreas de control y seguimiento.

Es lamentable, pero vemos como diariamente ocurren situaciones de conflicto a todo nivel en la organización, que lejos de traer consigo beneficios de algún tipo hacen del lugar un ambiente pesado, tenso u hostil, con una comunicación rígida y nada efectiva, que imposibilita el buen desempeño de las personas y, por ende, la obtención de resultados que favorezcan el desenvolvimiento de la institución.

Si una organización cuenta con líderes emocionalmente inteligentes, innovadores e inspiradores que sean guías y facilitadores, pero que, además, comprendan a sus equipos desde lo emocional, que

sean capaces de entender los sentimientos de los otros y motivarlos, y son empáticos, controlados, honestos y capaces de trascender con el ejemplo y sus acciones, con constancia y el compromiso necesario, contaremos con una organización que será punto de referencia no solo en el mercado local sino a escala internacional.

En definitiva, las emociones tienen un papel preponderante en la vida del ser humano y estas, por su propia condición, generan estímulos y energías que nos inducen hacia el logro de los objetivos, pero pueden también ocasionarnos sentimientos de frustración que privan los pensamientos y las acciones. Relacionarse con los demás contribuye en dos direcciones: a través del entusiasmo y la alegría, o en el caso contrario, mediante el conflicto y el rechazo, siendo esto último la consecuencia de no manejar las emociones de forma inteligente, que en lo cotidiano debe hacerse con conciencia y conocimiento para poder lograr la meta propuesta, sea cual sea el ambiente donde se proponga, incluyendo el organizacional.

Del análisis hecho se desprende, entonces, que en las organizaciones resulta conveniente la identificación de los estados emocionales que se propician en el comportamiento laboral, y ponerlos a trabajar a nuestro favor, con la finalidad de desarrollar estrategias que optimicen el clima laboral y motiven a los equipos en el logro de metas, retos y desafíos.

En la actualidad, el mayor reto o desafío que enfrentan las organizaciones es *convertir la adversidad en oportunidad*; quiere decir entonces, la importancia que tiene para las organizaciones contar con liderazgos capacitados para trabajar en un ambiente con auges tecnológicos, con gran acceso a la información, con personal preparado y con una disposición de interactuar para afrontar, alcanzar y superar los retos que se presentan en el día a día, en un medio tan competitivo, cargado de dinamismo y complejidades.

Las empresas deben propiciar la elasticidad y la flexibilidad en sus líderes frente a las diversas opiniones para ceder cuando así se requiera y estimular la creatividad para buscar nuevas alternativas ante situaciones contrarias que puedan tornarse en una nueva ventaja competitiva, todo ello enmarcado dentro de la ética organizacional.

El trabajo es un lugar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo y hasta de nuestras vidas y es indispensable sentirse bien en él. Igualmente, es muy importante: 1) reconocer la emoción, 2) identificar lo que se está sintiendo, darle un nombre o etiqueta verbal a lo que se siente, 3) adquirir conciencia (racionalizar) y 4) integrar esos sentimientos y pensamientos (comprensión emocional).

A nuestro entender, en el ámbito laboral es primordial satisfacer las siguientes necesidades vitales:

1. Establecer relaciones sociales y de cooperación, en cualquier lado de la relación en que estemos. Apoyar, cooperar y permitir que nos ayuden sin sentirnos amenazados o discriminados.
2. Establecer vínculos de apegos “seguros” con nuestros compañeros de trabajo, apoyarnos, evitar confrontaciones sin sentido, ceder en algunos casos para lograr más armonía. Fomentar relaciones ganar-ganar.
3. Tener sentido de pertenencia, esto se logra interactuando de manera estable, con relaciones duraderas.
4. Mantener un equilibrio entre las actividades laborales y nuestra vida personal, no abandonar ninguno por el otro.
5. Disfrutar los momentos placenteros y de éxito.
6. Practicar constantemente la gratitud y el perdón, siempre que existan propósitos de cambios positivos, estableciendo límites saludables.
7. Identificar y aprovechar las fortalezas de cada miembro de la organización; cada equipo, cada persona, tiene algún “talento o potencial único” que todos deben reconocer.
8. Conectarse con otros, cultivar relaciones procurando que sean positivas, no de confrontación, ni conflictos o críticas y evitar la negatividad.
9. Practicar el humor positivo, sin incurrir en críticas ni descalificaciones.
10. Cuando identificamos que a pesar de todo lo que hacemos, no nos sentimos a gusto ni estamos satisfechos con la labor que realizamos, es el momento indicado para tomar decisiones de vida y buscar cambios. Al líder le corresponde, entonces, facilitar el camino para que los empleados logren su bienestar laboral.

## Referencias bibliográficas

---

- (1) Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- (2) Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.
- (3) Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-225.
- (4) Ryback, D. (1998). *Trabaje con su inteligencia emocional*. Madrid: EDAF.
- (5) Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- (6) Goleman, D. (2011). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: B Grupo Zeta.
- (7) Peterson, C. y Seligman, M. (2004). *Character, Strengths and Virtues. A handbook and classification*. Washington / Nueva York: American Psychological Association / Oxford University Press.



## VI. EL APEGO Y LOS VÍNCULOS EN LAS RELACIONES LABORALES

Nicolina Calvanese<sup>1</sup> y Pura Zavarce<sup>2</sup>

Con la colaboración de María Allones<sup>3</sup>, Zoraida Cabrera<sup>3</sup>, Heidy González<sup>3</sup>, Miguel Lara<sup>3</sup>, Maritza Oliveros<sup>3</sup> y Érika Schmid<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Simón Bolívar, <sup>2</sup>Universidad Metropolitana, <sup>3</sup>Organización Bancaribe

*(...) lo realmente significativo es que hagamos consciente el estilo de apego que nos caracteriza y estemos dispuestos a soltar las ataduras a esos patrones e intervenir positivamente para encontrar nuevas formas que nos permitan vincularnos de manera sana.*

En el día a día, vemos como para la mayoría de las personas el trabajo es una de las principales fuentes de bienestar personal. No solamente porque la remuneración percibida permite, en el común de los casos, cubrir parte de sus necesidades básicas de vivienda, salud, alimentación y educación, y tener calidad de vida, sino porque, además, en afortunadas situaciones, a través del trabajo el individuo puede desarrollar sus potencialidades, transformar la realidad, dar lo mejor de sí y sentir que se realiza como ser humano, encontrando así un significado especial en la función o rol que desempeña, desde servir el café en las reuniones de la junta directiva de la empresa, o ser quien pone la firma para sellar decisiones que pueden cambiar el rumbo de la institución.

Cuando indagamos sobre las raíces de estos comportamientos y actitudes hacia el trabajo, nos encontramos con el concepto de **apego**, es decir, con la manera en que nos relacionamos afectivamente con las personas y las situaciones de la vida, y que de acuerdo con la teoría inicialmente desarrollada por el psiquiatra infantil Bowlby

(1969; citado por Bowlby, 1986)<sup>(1)</sup>, tiene sus orígenes en la forma como aprendimos a vincularnos con otros desde temprana edad, según las pautas que nos transmitieron aquellas personas significativas y cercanas a nosotros.

### ¿Qué se entiende por apego?

El apego es el vínculo afectivo que se construye desde la niñez con la(s) figura(s) de apego, que busca proximidad, contacto y comunicación. Esta vinculación temprana de protección en el desarrollo del neonato y el infante tiene sus consecuencias a lo largo del ciclo vital del individuo<sup>(1, 2)</sup>. Las relaciones de apego saludable están estrechamente asociadas con la autoestima, los sentimientos de seguridad y la necesidad de formar vínculos con las personas que nos rodean y su reciprocidad.

Las funciones primordiales del apego son establecer mecanismos de proximidad, una base segura para explorar el mundo y el refugio cierto frente a las amenazas y retos. De aquí se desprende la importancia de las experiencias provenientes del apego y su función adaptativa para el desarrollo de las relaciones adultas, ya sea en lo personal, social o laboral, debido a que los vínculos de apego que se establecen entre padres e hijos, u otras figuras significativas, serán determinantes para establecer relaciones afectivas posteriormente, así como esquemas o patrones de interacción entre las personas<sup>(3)</sup>.

La tesis fundamental de la teoría del apego es que el estado de seguridad, ansiedad o temor de un niño está determinado en gran medida por la accesibilidad y capacidad de respuesta de su principal figura de afecto (persona con la que se establece el vínculo) y depende de la forma de aproximación, contacto afectivo y obtención de seguridad y protección que se establece a esa edad temprana. A partir de entonces, cada niño va armando su propio patrón o modelo, según el cual, la figura de apego está disponible y es confiable o no para brindarle seguridad y protección, y él es merecedor o no de esa correspondencia<sup>(4)</sup>.

Desde esta perspectiva, Bartholomew<sup>(4)</sup> distingue cuatro pautas de apego en el adulto que podemos resumir de la siguiente manera:

1. **Apego seguro:** posee una idea positiva de sí mismo (es merecedor) y una idea positiva de los demás (son confiables). Muestra inclinación al acercamiento a otros, se involucra afectivamente, se siente cómodo con la intimidad y con la autonomía.
2. **Apego ansioso:** tiene una idea negativa de sí mismo (no merecedor), pero positiva de los demás. Acepta la intimidad, sin embargo, experimenta temor a la desvalorización o al rechazo.
3. **Apego evitativo:** posee una idea positiva de sí mismo (merecedor) y una idea negativa de los demás (no confiables). Valora en extremo la autorrealización y la autoconfianza. No considera relevante perder la intimidad con el otro y no valora los vínculos afectivos. Frío y distante. Temor ante el contacto con los otros.
4. **Apego temeroso:** tiene una idea negativa tanto de sí mismo como de los demás. Expresa desconfianza, evita involucrarse sentimentalmente, muestra mayor dependencia y miedo al rechazo. Inseguridad y falta de asertividad social.

López y Ortiz<sup>(5)</sup> aportan unas características que facilitan diferenciar más claramente los estilos evitativo y temeroso: señalan que en el primero la persona se muestra fría y distante, mientras que en el segundo, la inseguridad y la falta de asertividad social son propias del individuo.

Por su parte, Main y Salen<sup>(6)</sup> describen otro patrón cuyas características integran un estilo ambivalente y evitativo, denominado desorganizado, que se caracteriza por conductas de apego en las que el sujeto se muestra desorientado: establece conductas incoherentes de proximidad y de evitación con la figura de apego.

La figura de apego y el sistema familiar con un estilo de apego desorganizado, se relaciona con experiencias de maltrato infantil diversas (físico o emocional), donde las necesidades de proximidad, contacto e intimidad, y la obtención de seguridad y protección, se mueven entre la incoherencia, la inestabilidad emocional y la dificultad de expresar adecuadamente los sentimientos<sup>(5)</sup>. Sin embargo, también es importante acotar que estas categorías de estilos de apego no se presentan de la misma forma en todas las culturas.

Además, pueden identificarse tres componentes esenciales en el vínculo de apego: conductas de apego, representación mental de la relación y sentimientos que se producen<sup>(5)</sup>. El primer componente tiene que ver con todas las conductas que se despliegan para lograr o mantener la proximidad y el contacto con las figuras de apego (llanto, sonrisas, seguimiento visual, conductas motoras de aproximación, entre otras). El segundo es la representación de la figura de apego y de sí mismo que construye el niño a partir de las interacciones reales que vive, compuesta por las expectativas, creencias y emociones con relación a la accesibilidad y disponibilidad de la figura de apego (modelo interno de la figura de apego), base para la formación de otras relaciones sociales. El tercer componente hace referencia a los sentimientos que se generan durante las experiencias y relaciones con las figuras de apego (seguridad, confianza, miedo, angustia).

Pero ¿cómo se relaciona esta teoría del apego con nuestra manera de vincularnos con el trabajo y con nuestros compañeros?

En la interacción entre el niño y la figura de apego se estructura la experiencia de confianza o desconfianza, los estilos de comunicación y las habilidades sociales, que de alguna forma van a intervenir en las relaciones íntimas y en la crianza y educación de los hijos, además de otras relaciones interpersonales que ocurran en otros contextos de desarrollo (laboral, comunitario, etc.)<sup>(7)</sup>. Es decir, que esta experiencia vincular, estructurada en la infancia, con frecuencia es similar al apego que los adultos forman en sus relaciones de pareja, con amigos y otros<sup>(8)</sup>.

Pareciera entonces que, con base en los fundamentos teóricos, no resulta descabellado pensar que estos mismos patrones de comportamiento pueden verse reflejados en el tipo de actividad que escogemos desempeñar y la forma en que nos relacionamos con el trabajo y el equilibrio que establecemos entre nuestra vida laboral y la personal.

Los individuos que han desarrollado apegos seguros pueden establecer relaciones confiables con los demás. Unas buenas relaciones familiares les permitirán una adecuada adaptación a la sociedad,



en cuanto a parejas, padres, hijos, amigos y compañeros. También permitirán un pleno desarrollo intelectual de la persona, mayor habilidad para interpretar las señales del entorno, poseer un mejor conocimiento de sí mismos y de los demás, ser más flexibles, abiertos, positivos y realistas, desarrollar más su inteligencia emocional, tener un favorable rendimiento laboral, gran capacidad de exploración y cualidades personales más favorables. Todos estos son aspectos que se analizaron en el capítulo anterior sobre las características de los líderes.

Así mismo, esos individuos tienen capacidad y flexibilidad en mejores condiciones para adaptarse a los cambios, para proponerse metas realistas y reestructurar sus esquemas mentales, y también disponen de gran capacidad y recursos para enfrentar las dificultades y desafíos, elementos muy importantes en las relaciones de liderazgo.

Además, el apego seguro permite generar comportamientos y emociones positivas que hacen a las personas tener reacciones favorables con respecto a sus circunstancias personales y laborales, orientando sus conductas hacia aspectos que les producen bienestar, tales como optimismo, carisma, buen humor, agradecimiento, entre otros. En los datos obtenidos en una investigación en parejas mexicanas resalta el apego seguro como el estilo de vinculación emocional que procura las conductas conectadas con el bienestar y la armonía en las relaciones. Implica competencias que permiten edificar relaciones interpersonales más sanas<sup>(9)</sup>.

En las organizaciones, las personas con apego seguro tienen percepciones positivas de sí mismas y de los demás, lo que le facilita el establecimiento de relaciones interpersonales adecuadas. Se muestran más independientes y autónomas, no temen ser rechazados, se sienten competentes y creen en sí mismas, logrando buen trabajo en equipo. Obtienen reconocimiento y suelen manejar adecuadamente el estrés y la ansiedad.

Posiblemente, aquellas personas con un estilo de apego seguro ven en el trabajo una fuente de realización personal, de expresión de sus fortalezas y lo disfrutan plenamente; crean, transforman y aportan. Son empleados que desarrollan relaciones interpersonales cerca-

nas con sus compañeros y colaboradores. Individuos responsables y disciplinados que valoran su trabajo tanto como su vida personal y familiar.

Existen investigaciones que sustentan la asociación del estilo de apego seguro con mayor nivel de bienestar y salud mental<sup>(10)</sup>, así como también efectos positivos en el desarrollo de competencias que permiten acercarse y apoyar a otros<sup>(11)</sup>.

Por el contrario, las personas que se manejan bajo un estilo de apego ansioso se manifiestan extremadamente estresadas y preocupadas, con frecuente temor al rechazo y la descalificación. Se muestran inseguras y temen perder la protección que les brinda el trabajo o sus compañeros. No son tan flexibles ante los cambios.

Quienes poseen un estilo de apego evitativo valoran en extremo la autorrealización y la autoconfianza, pero no los vínculos afectivos. Se muestran fríos y distantes. Expresan temor en el contacto con los otros, ansiedad, y muchas veces hostilidad y desconfianza. No se comprometen y establecen escasas e inadecuadas relaciones interpersonales en el trabajo, con poca participación en los eventos corporativos y sociales.

Las personas con estilo de apego temeroso expresan desconfianza, evitan involucrarse, muestran mayor dependencia y miedo al rechazo; inseguridad y falta de asertividad social.

*Como miembros de la organización, hemos reconocido que en Bancaribe, las principales características de las personas que la integran es la familiaridad, el sentido de proximidad, de seguridad y el sentimiento de pertenencia, lo que fortalece y fomenta el establecimiento de vínculos seguros. En consenso con el grupo, identificamos que un indicador común de esta organización es el sentido de trascendencia; de hecho, resulta llamativo como personas que se desvinculan de esta organización, continúan sintiéndola como “suya” por largo tiempo, y expresan agradecimiento por las muchas experiencias acumuladas, aprendizajes personales y profesionales, vinculando nuestro crecimiento personal y nuestras propias vivencias a los hechos que sucedieron dentro de la organización en un momento dado.*

También se generaron reflexiones en grupo acerca del comportamiento de los seres humanos y en especial de los venezolanos, quienes culturalmente nos caracterizamos por ser cariñosos, afectuosos, con carisma, empatía y mucho sentido del humor. Nos deberíamos preguntar si son estos los rasgos que nos describen como personas con apegos particulares, y que con el pasar de los años, sentimos y establecemos en nuestro lugar de trabajo y con los compañeros con los que compartimos diariamente vínculos muy estrechos y cercanos.

Consideramos que el apego se refuerza y se incrementa como consecuencia de las relaciones interpersonales satisfactorias, que sirven de referencia a lo largo del ciclo vital de las personas y que, en consecuencia, tienen una importancia trascendental en los diferentes estilos de relacionarnos.

En muchas ocasiones, la lista de atributos personales “buenos” o “malos” que se le atribuyen a los jefes, encajan con el tipo de padre o figura de autoridad familiar que puede aportar seguridad por un lado, y ansiedad por el otro. De hecho, la dinámica emocional de los trabajadores tiene mucho que ver con la educación de los hijos <sup>(12)</sup>.

Nuestros padres conforman un modelo básico de seguridad que se establece desde la infancia; después a lo largo del ciclo vital otras personas van aportando: en el colegio son los profesores y en el trabajo lo asume el jefe, gerente y/o el líder. En el ámbito laboral, el logro de ese clima de confianza y seguridad permite mayor concentración, flexibilidad, felicidad, innovación, y que los empleados consigan sus objetivos y acepten nuevos retos.

Hablar del apego en las organizaciones puede parecer algo extraño, pero nada más lejos. Si lo pensamos mejor, la primera gran responsabilidad de los líderes es “coordinar acciones”, “ejecutar procesos de influencia en otros” conjuntamente con la de formar y hacer que se desarrollen otros, lo cual supone la generación de relaciones de apego seguro entre el líder y sus seguidores.

En el caso del liderazgo exitoso, se han descrito las competencias que en cierta medida lo determinan: visión, coraje para asumir riesgos, flexibilidad ante los cambios, desarrollo cultivo de habilidades

gerenciales que involucran la planificación, el método y la negociación, pero su éxito realmente se mide por el legado que dejan los líderes en la gente que dirigen, ese legado relacional que permite la consolidación de relaciones seguras y confiables en su entorno (equipos de trabajo, proveedores y clientes).

A partir del análisis de las competencias personales que caracterizan a los líderes, se pueden identificar aquellas que están relacionadas con las características del estilo de apego seguro:

1. Son personas disponibles, capaces, incondicionales, establecen interacciones íntimas y armoniosas.
2. Permanentemente se esfuerzan por mantener relaciones cercanas con quienes aman, buscan el equilibrio entre la dependencia y la independencia.
3. Poseen una percepción positiva de sí mismos y los demás.
4. Muestran cercanía e inclinación hacia los otros (de manera auténtica).
5. Se involucran afectivamente (saben que su éxito depende de otros).
6. En circunstancias difíciles, de conflicto, reconocen el desacuerdo y el descontento e identifican las oportunidades para ser constructivos, crecer y mejorar.

De aquí el éxito de una organización, cuando logra identificar a individuos que desde posiciones de poder son capaces de generar con sus cualidades personales y conductuales relaciones de apego seguro.

Al respecto y desde otra perspectiva, Salvador-Ferrer<sup>(13)</sup> argumenta cómo se vinculan el compromiso y el apego, al afirmar que ve al empleado comprometido como miembro de una institución, cuando genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales. Pese a que se han propuesto múltiples definiciones sobre compromiso, todas coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización.

Este mismo autor señala que existen tres tipos de compromiso: el afectivo, el normativo y el de continuidad. El **compromiso afectivo**, que parece ser el más estudiado, se refiere al apego o vínculo emo-

cional que los empleados desarrollan hacia la organización y que los hace sentirse orgullosos de ser miembros de ella. El **compromiso normativo** más bien se trata de una percepción moral del trabajador, quien se siente en “deuda” con la organización y la valora; mientras que el **de continuidad** se establece cuando el empleado reconoce los costos y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, razón primordial esta por la que se vincula y permanece en la institución.

Al mismo tiempo, existen hallazgos que señalan la posible relación entre el compromiso y la inteligencia emocional, y reflejan la importancia de que se establezcan vínculos desde la combinación entre el compromiso afectivo y el normativo para la autorregulación exitosa de las emociones dentro de las organizaciones.

Al parecer, el sistema de apego permite explicar mejor las diferencias entre las personas, y es a partir del valor adaptativo de las conductas de apego donde los cambios pueden propiciarse, a través de la toma de conciencia del propio estilo, el manejo funcional y adecuado de los sentimientos y el aprendizaje de nuevas formas de relacionarse con los otros, lo cual puede facilitar la satisfacción de las necesidades sociales<sup>(3)</sup>.

Este espacio de cambio es especialmente significativo para la psicología positiva y su modelo de bienestar, ya que representa la posibilidad de generar intervenciones positivas orientadas a construir conexiones emocionales saludables y funcionales, que promuevan la salud, el bienestar y la satisfacción en las relaciones interpersonales más importantes<sup>(9)</sup>.

## Referencias bibliográficas

---

<sup>(1)</sup> Bowlby, J. (1986). *Vínculos afectivos: formación, desarrollo y pérdida*. Madrid: Morata.

<sup>(2)</sup> Ainsworth, M. (1989). *Attachment beyond infancy*. *American Psychologist*, 44, 708-716.

<sup>(3)</sup> López, F. y Ortiz, M. (2008). *El desarrollo del apego durante la infancia*. En F. López, I. Etxebarria, M. J. Fuentes y M. J. Ortiz (Coords.), *Desarrollo afectivo y social* (pp. 41-69). Madrid: Ediciones Pirámide.

- (4) Bartholomew, K. (1994). Assessment of individual differences in adult attachment. *Psychological Inquiry*, 5, 23-67.
- (5) López, F. (2008). Evolución del apego desde la adolescencia hasta la muerte. En F. López, I. Etxebarria, M. J. Fuentes y M. J. Ortiz (Coords.), *Desarrollo afectivo y social* (pp. 70-103). Madrid: Ediciones Pirámide.
- (6) Main, M. y Salon, J. (1990; citado por Zavarce, 2011). *Bienestar psicológico y fortalezas del carácter en adultos con estilo de apego seguro e inseguro*. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Psicología. UCV.
- (7) Feeney, J. y Noller, P. (1995; citado por Zavarce, 2011). *Bienestar psicológico y fortalezas del carácter en adultos con estilo de apego seguro e inseguro*. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Psicología. UCV.
- (8) Berscheid, E. (2007; citado por Zavarce, 2011). *Bienestar psicológico y fortalezas del carácter en adultos con estilo de apego seguro e inseguro*. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Psicología. UCV.
- (9) Zavarce, P. (2011). *Bienestar psicológico y fortalezas del carácter en adultos con estilo de apego seguro e inseguro*. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Psicología. UCV.
- (10) Páez, D., Fernández, I., Campos, C., Zubieta, E. y Casullo, M. (2006). Apego seguro, vínculos parentales, clima familiar e inteligencia emocional: socialización, regulación y bienestar. *Ansiedad y estrés*, 12, 319-341.
- (11) Díaz, S. (2004; citado por Zavarce, 2011). *Bienestar psicológico y fortalezas del carácter en adultos con estilo de apego seguro e inseguro*. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Psicología. UCV.
- (12) Goleman, D. (2011). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B-Grupo Zeta.
- (13) Salvador-Ferrer, C. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. *Revista Interamericana de Psicología*, 46(2), 255-260.



## VII. ENFRENTANDO LA ADVERSIDAD: RESILIENCIA EN EL TRABAJO

María Elena Garassini<sup>1</sup>

Con la colaboración de Frank Acuña<sup>2</sup>, Ana Arriaga<sup>2</sup>, Marilis Carballo<sup>2</sup>, Elena Fernández<sup>2</sup>, Lila de González<sup>2</sup>, Miguel Lara<sup>2</sup>, Gabriela Larrazábal<sup>2</sup>, Maryoli Méndez<sup>2</sup>, Melina Míreles<sup>2</sup>, Maritza Oliveros<sup>2</sup>, Jeraldine Rodríguez<sup>2</sup> y Ana Carolina Sanz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana, <sup>2</sup>Organización Bancaribe

*El secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear una organización que prospere en un futuro que no puede ser previsto.*

*Michael Hammer*

### ¿Qué es la resiliencia?

Conocer el origen de las palabras puede ayudarnos a evocar metáforas o situaciones para comprenderlas. La palabra **resiliencia** (del verbo latino *resilio*, *resilire*: saltar hacia atrás, rebotar) originalmente surgió como un término de la física para caracterizar a aquellos materiales que tienen la capacidad de volver a su forma inicial después de aplicarles una fuerza: eso sucede, por ejemplo, con el caucho. Partiendo de esa acepción, su significado ha sido aplicado en varios contextos:

1. **En sistemas tecnológicos**, es la capacidad de un sistema de soportar y recuperarse ante desastres y perturbaciones.
2. **En ingeniería**, es la magnitud que cuantifica la cantidad de energía por unidad de volumen que almacena un material al deformarse elásticamente debido a una tensión aplicada.
3. **En ecología**, es la capacidad de las comunidades de soportar perturbaciones.

En las ciencias sociales encontramos este concepto aplicado en varias áreas:

1. **En psicología**, la resiliencia es la capacidad de las personas o grupos para sobreponerse al dolor emocional y continuar con su vida.
2. **En sociología**, es la capacidad que tienen los grupos sociales para sobreponerse a los resultados adversos; reconstruyendo sus vínculos internos, a fin de hacer prevalecer su homeóstasis colectiva de modo tal que no fracase en su propia sinergia.
3. **En derecho**, es la capacidad de las personas, dentro del marco general de los derechos humanos, de recuperar su estado original de libertad, igualdad, inocencia, etc., después de haber sido sometidas a las acciones de fuerza del Estado.

La resiliencia es entonces, desde el punto de vista humano, la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades; es la capacidad de una persona o grupo para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas a veces graves.

Aunque durante mucho tiempo las respuestas de resiliencia fueron consideradas por los expertos como inusuales e incluso patológicas, la literatura científica actual demuestra de forma contundente que la resiliencia es una respuesta común y que su aparición no indica patología alguna, sino un ajuste saludable a la adversidad. El surgimiento de la psicología positiva, como ciencia que estudia las potencialidades humanas, ha servido de marco de referencia para muchos estudios recientes que demuestran la existencia de esta capacidad en las personas y se ha desarrollado toda una línea de investigación sobre sus características, su enseñanza y aplicaciones en diferentes ámbitos, y particularmente en el organizacional y del trabajo. A continuación presentaremos algunos de estos hallazgos para que su revisión permita a los lectores pensar sobre su capacidad resiliente y la activación de todos sus recursos para cultivarla.



En los estudios realizados se señalan algunas características personales que pueden servir como primer punto de revisión para reflexionar sobre el tema<sup>(3)</sup>:

1. Sé aceptar la realidad tal y como es: tengo un optimismo realista. Pienso que las cosas pueden ir bien, pero sin dejarme llevar por la irrealidad o las fantasías.
2. Tengo una profunda creencia en que la vida tiene sentido.
3. Tengo una inquebrantable capacidad para mejorar.
4. Soy capaz de identificar, de manera precisa, las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro.
5. Puedo controlar mis emociones, sobre todo ante la adversidad y permanecer centrado en situaciones de crisis.
6. Sé controlar mis impulsos y mi conducta en situaciones de alta presión.
7. Me considero competente y confío en mis capacidades.
8. Soy empático, tengo una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas.
9. Soy capaz de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en la vida.

Hablar de resiliencia es hablar de una actitud ante la vida. En una escena de la última película de Rocky, este le reclama a su hijo su actitud frente a la vida, pues aunque esta le ha dado todo, siempre ante una adversidad, él desmaya y no enfrenta la situación. Literalmente, le dice: “Cuando recibes un golpe muy duro, vas a caer, pero lo importante no es la caída, es la capacidad de levantarse de inmediato y seguir luchando”, una de las mejores definiciones de lo que es resiliencia.

Los procesos de revisión, crecimiento y mejoramiento personal deben comenzar con revisiones de nuestras maneras de pensar, sentir y actuar. Por esta razón, hemos presentado inicialmente el concepto de resiliencia y su desarrollo en el individuo en su rol de trabajador y miembro de una organización, para posteriormente adentrarnos en la manera en que las personas pueden contribuir o no a la construcción de organizaciones resilientes.

## Resiliencia en las organizaciones

*En el trabajo, en especial en Venezuela, siempre hacemos referencia a lo malo de todas las cosas; las personas pueden haber realizado un trabajo muy bueno, sin embargo, siempre buscamos qué fue lo que hizo mal y lo acentuamos y a veces lo llevamos a los extremos.*

Los ámbitos laborales, por la dinámica de sus funciones, responsabilidades, desafíos, cumplimientos con disposiciones legales propias del entorno, posicionamientos de cuotas de mercado y niveles de competitividad internos tienden a convertirse en espacios generadores de estrés para las personas que laboran en ellas; de allí la importancia de contar con equipos de trabajo conformados por individuos flexibles, con una alta capacidad de adaptación, supervivencia y de generar oportunidades ante los cambios que se puedan presentar en este contexto, fomentando además con su accionar, entusiasmo, disposición y proactividad en la responsabilidad asignada.

La resiliencia en el trabajo se encuentra ligada de manera directa e indirecta con otras instituciones así como con las personas que las conforman. Para las organizaciones, tener y formar personas resilientes dentro de su estructura es una fortaleza y les asegura el éxito, por ser estas las que de alguna manera desarrollan la capacidad para absorber los cambios y responder oportunamente ante sorpresas que se vislumbran como una crisis repentina.

Partiendo de la resiliencia como la energía que nos permite reinventarnos constantemente a través de sus dos principios básicos: la resistencia a la destrucción y la capacidad de construir, podemos extrapolar este concepto a la empresa donde la cultura organizacional puede disminuir el impacto de las situaciones adversas, utilizar el aprendizaje de esa circunstancia para reconstruirse positivamente a mayor velocidad que sus competidores y, en muchas ocasiones, sacar elementos extras de los problemas que se les plantean para obtener ventajas competitivas diferenciadoras.

## Liderazgo resiliente

*La respuesta es más simple de lo que muchas personas piensan. Para ser un buen líder, una extraordinaria persona y ser resiliente, el secreto está en manejar la relación con nosotros mismos y con los demás.*

Uno de los conceptos comúnmente utilizados dentro de las empresas es el de liderazgo, como aquella característica de las personas, que con sus pensamientos y acciones promueven el comportamiento de otros hacia logros comunes que benefician al colectivo. Si unimos el concepto de liderazgo con la resiliencia podríamos hablar de un liderazgo resiliente. Las personas con un liderazgo resiliente cognitivamente poseen tres características para tomar decisiones, resolver los problemas y modelar el comportamiento de sus seguidores: **creatividad**, **humor** e **iniciativa**.

Las dos primeras parecen las más alejadas del mundo organizacional convencional. No obstante, hoy en día se valora la creatividad como competencia necesaria para la innovación y resolución de problemas. Igualmente, el humor como lubricante de las relaciones sociales es una característica poderosa para estrechar lazos con colaboradores, pares y supervisores además de ser un mecanismo para afrontar la desventura.

Las personas con liderazgo resiliente muestran las siguientes competencias emocionales: autonomía, autoeficacia, autoevaluación, modelos satisfactorios y capacidad de interacción.

Muchos de estos factores refieren a la intrarrelación del individuo, a su mundo interior, a la constante renovación para luego exponerse a los otros, establecer referencias con sus propios modelos a seguir y, finalmente, consolidar su liderazgo.

En tercer y último lugar, existen componentes de mayor elevación y significado ético, moral y espiritual: sentido de la vida, normas y valores-responsabilidad.

El desarrollo de estas competencias van de la mano con el plan de vida del ser humano que ejerza el rol de líder, lo llevan a su trascendencia. Mientras más profunda sea la meta de liderazgo, más complejo es el entramado de las responsabilidades y normas, más puros sus valores y el sentido de vida.

La vitalidad positiva es un aspecto fundamental de todo trabajador, que además quiere ser líder, ya que le permite afrontar los retos, celebrar las Buenaventuras, construir sobre lo no resuelto y enfrentar el infortunio. Es decir, trabajar para el desarrollo de su resiliencia individual y la de su organización.

## Roles organizacionales y resiliencia

*Los que trabajamos en el área de tecnología debemos tener un sentido de resiliencia muy alto, tenemos que ser unos "resortes que puedan subir de nuevo muy rápido", y poseer la capacidad de resolver el problema y seguir adelante. Es importante para nosotros contar con este sentido desarrollado, ya que como es una tendencia, nuestros clientes (usuarios internos o externos) siempre serán más exigentes y reclamarán con más vehemencia cualquier falla que pueda presentar nuestra plataforma tecnológica.*

En todas las empresas hay áreas que son más susceptibles de ser centro de atención, y si son unidades de servicio, eso es más notable. Como ejemplo podemos citar el área de tecnología, que usualmente está en el ojo del huracán. Su complejidad, interacciones y dinámica hacen que constantemente le toque afrontar crisis, que debemos superar. Siempre podemos ser una buena excusa para no cumplir una meta, no cerrar un negocio o prestar una mala calidad de servicio (con razón o sin ella). Nadie percibe cuando llega a su oficina y prende su computador y empieza a trabajar de forma diaria con sus aplicaciones, todo lo que hay detrás de esto. Es como cuando encendemos la luz, damos por hecho que debe pasar sin problemas y nada más, pero cuando no enciende somos muy vehementes con la empresa de electricidad.

En todas las dependencias de una organización su óptimo funcionamiento será garantía de cumplimiento de la labor requerida para que el resto del sistema laboral pueda también cumplir sus respon-

sabilidades. La resiliencia en cada uno de los puestos de trabajo consistirá en realizar la labor requerida, abordar creativamente los obstáculos, tener disposición para aprender nuevos procedimientos y pedir, recibir y ofrecer ayuda al resto de los integrantes.

Reconocer que ciertos roles, cargos o posiciones dentro de la estructura organizacional tienen mayores demandas, responsabilidades o compromisos en circunstancias específicas o permanentemente, nos ayudará a generar la responsabilidad y empatía que se requiere para prestarnos el apoyo necesario y ser resilientes como equipo en las situaciones que se presenten. La resiliencia en una organización solo será completa si cada individuo que la cultiva trabaja para ofrecer su mejor servicio y busca en equipo que todo el sistema salga fortalecido.

## La resiliencia puede ser aprendida

*Cuando cualquier persona revisa las fortalezas obtenidas en el cuestionario VIA entiende que, indistintamente de las que conforman determinada virtud individual, podemos ser perfectamente seres resilientes. Desde la fortaleza de la creatividad o la perseverancia puedo superar obstáculos y manejar la incertidumbre, pero desde la gratitud o el perdón, por nombrar otras igualmente, puedo manejar la situación adversa. Como dijo el filósofo griego Arquímedes de Siracusa, que también fue matemático, físico, ingeniero, inventor y astrónomo: "Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo".*

La resiliencia no es algo que una persona tenga o no tenga, sino que implica una serie de conductas y formas de pensar que cualquiera puede aprender y desarrollar.

Las personas resilientes poseen características o factores externos, internos e interpersonales que contribuyen a identificar aquello que resulta útil y efectivo a la hora de superar adversidades. Si estos factores se promueven desde que somos niños, estaremos cultivando lo mejor de nosotros para enfrentar las situaciones difíciles. Un examen puede ayudarnos a ver con cuáles contamos y cuáles podríamos desarrollar como factores protectores contra la indefensión y como promotores de la resiliencia<sup>(2)</sup>.

## Factores externos (Yo tengo)

- Una o más personas en mi familia en quienes confío y me aman incondicionalmente.
- Una o más personas fuera de mi familia en quienes confío y me aman incondicionalmente.
- Límites en mi comportamiento.
- Personas que me alientan a ser independiente.
- Buenos modelos que imitar.
- Acceso a la salud, a la educación y a servicios de seguridad y sociales que necesito.
- Una familia y un entorno social estables.

## Fuerza interior (Yo soy)

- Una persona que agrada a la mayoría de la gente.
- Generalmente tranquilo y bien dispuesto.
- Alguien que logra aquello que se propone y que planifica para el futuro.
- Una persona que se respeta a sí misma y a los demás.
- Alguien que siente empatía por los demás y se preocupa por ellos.
- Responsable de mis propias acciones y acepto sus consecuencias.
- Seguro de mí mismo, optimista, confiado y tengo muchas esperanzas.

## Factores interpersonales (Yo puedo)

- Generar nuevas ideas o nuevos caminos para hacer las cosas.
- Realizar una tarea hasta finalizarla.
- Encontrar el humor en la vida y utilizarlo para reducir tensiones.
- Expresar mis pensamientos y sentimientos en mi comunicación con los demás.
- Resolver conflictos en diferentes ámbitos: académico, laboral, personal y social.
- Controlar mi comportamiento: mis sentimientos, mis impulsos, demostrar lo que siento. Pedir ayuda cuando la necesito.

Estas características para superar las adversidades y ser resilientes las debemos cultivar en las organizaciones:

- Realizando reuniones.
- Tomando un respiro.
- Creando una zona de tranquilidad.
- Siguiendo rutinas que tengamos fijadas.
- Cuidándonos
- Tomando el control.
- Expresándonos.
- Ayudándonos unos a otros.
- Poniendo las cosas en perspectiva.

Ser resiliente no significa no sentir malestar, dolor emocional o dificultad ante las adversidades. La muerte de un ser querido, una enfermedad grave, la pérdida del trabajo, problemas financiero serios, entre otros, son sucesos que tienen un gran impacto en las personas; producen una sensación de inseguridad, incertidumbre y dolor emocional. Aun así, las personas logran, por lo general, sobreponerse a esos acontecimientos y adaptarse bien a lo largo del tiempo.

El camino que lleva a la resiliencia no es fácil, ya que implica un considerable estrés y malestar emocional, a pesar de los cuales las personas sacan la fuerza que les permite seguir con sus vidas haciendo frente a la adversidad o la tragedia.

La resiliencia se presentará ante una adversidad y por ende no la podemos provocar artificialmente. Lo que sí se puede entrenar son las fortalezas en las cuales se apoya la resiliencia.

Si bien la resiliencia está relacionada con elementos personales desarrollados desde edades muy tempranas en los individuos y arraigadas en su forma de ser, siempre existe la posibilidad de fomentar el reaprendizaje de las conductas autolimitantes para transformarlas en proactivas sin importar el ámbito en el que nos estemos desarrollando.

Así, la resiliencia es considerada como una habilidad necesaria en cualquier sector laboral; por tanto, mientras más resilientes son los empleados, mayor éxito tendrá la organización en tiempos de cambio.

Las personas resilientes conocen y valoran sus fortalezas personales. Si bien está demostrado que las fortalezas de creatividad, perseverancia, inteligencia social, gratitud y perdón las caracterizan, también es importante saber que el autoconocimiento y el uso consciente y deliberado de nuestras fortalezas personales, se convierten en herramientas de apoyo para cualquier individuo en sus diferentes roles y particularmente como trabajador. Por esta razón, la misión de las organizaciones debería ser promover el conocimiento de las fortalezas en sus trabajadores, porque es beneficioso para cada individuo propiciar su bienestar y su capacidad resiliente, ya que esto redundaría en el bienestar y funcionamiento de la institución.

La psicología positiva da libre acceso en la página web [www.authentic happiness.org](http://www.authentic happiness.org) a cuestionarios que permiten a los individuos el autoconocimiento de sus potencialidades. En ese sitio se encuentra el test VIA de fortalezas personales que nos facilita conocer el orden en el cual tenemos las 24 fortalezas del carácter, que podemos utilizar como punto de partida para promover nuestro bienestar y ofrecer a nuestros equipos de trabajo para optimizar el funcionamiento de la organización.

Mucho se ha hablado de los beneficios de las personas que han sido resilientes antes las adversidades, a saber:

1. Tienen una mejor autoimagen.
2. Se critican menos a sí mismas.
3. Son más optimistas.
4. Afrontan los retos.
5. Son más sanas físicamente.
6. Tienen más éxito en el trabajo o los estudios.
7. Están más satisfechas con sus relaciones.
8. Están menos predispuestas a la depresión.

Las organizaciones están formadas por individuos y, sin importar la rama económica en que se desarrollen, siempre dependerán del estado emocional de sus integrantes que son los que toman a diario las decisiones que dirigirán el rumbo. He allí la importancia de que la cultura de la organización siempre esté enfocada en fomentar las conductas positivas en sus miembros, en reeducar para disminuir



las autodestructivas y así apoyar a que los individuos que las conforman desarrollen un pensamiento maduro que les permita “ser dueños de las situaciones y no víctimas de las circunstancias”<sup>(1)</sup>.

Partiendo de todas las disertaciones anteriores sobre la persona resiliente y sus características y considerando que las organizaciones están constituidas por personas que trabajan con un objetivo común, podemos señalar las características de las organizaciones resilientes:

1. Son instituciones que se reconocen a sí mismas conformadas por personas y por tanto, más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y en consecuencia ponen atención en los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
2. Son instituciones que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que les permitan seguir adelante.
3. Son instituciones que están atentas a los cambios ambientales, económicos, políticos y sociales; y por tanto, reaccionan oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.
4. Son instituciones innovadoras y creativas, que valoran las capacidades de sus trabajadores y toman en cuenta sus aportes.
5. Son instituciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.

Una vez que sabemos la importancia que tiene practicar la resiliencia personal y organizacional y que conocemos sus características, ¿qué pasos debemos seguir? En el siguiente apartado presentaremos algunas ideas para cultivar la resiliencia en las organizaciones.

## Estrategias para desarrollar resiliencia en las organizaciones

*Debemos considerar todos los diversos elementos de la resiliencia organizacional: el sentido del humor, la esperanza y la fe, el optimismo, el entusiasmo, la actitud positiva, la capacidad de relacionarse y liderar positivamente, la creatividad, el dominio emocional y autocontrol, la empatía y la comunicación abierta y eficaz. Estos son algunos rasgos que, llevados al plano de una situación difícil y aplicados de manera balanceada, permiten a los individuos en general y en un contexto laboral particular, como parte de un colectivo, enfrentarse, adaptarse, recuperarse y salir fortalecidos sin traumas ni rumias.*

*“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” (Álvaro Silva Madrid, Universidad de Chile, 2011). La promoción de la resiliencia puede ayudar a lograr esta capacidad de aprender con rapidez.*

Si una organización está buscando incentivar la resiliencia, debe comenzar por sus líderes partiendo del modelaje, ya que será a través de ellos que podrá construir bases positivas, que la conducirán a recrearse y reinventarse para actuar en forma efectiva y cambiar su realidad por más adversa que esta pueda ser.

Dentro de las prácticas que apoyan el desarrollo de las conductas asociadas a la resiliencia, las empresas deben garantizar un excelente sistema de comunicación, donde cada individuo esté consciente de su rol y de lo que se espera de él, la confianza y delegación de responsabilidades que empoderen a cada trabajador y una política de reconocimiento. Una organización que fomenta la comunicación clara y abierta, disminuye la incertidumbre en sus miembros y les transmite la confianza que deposita en ellos, así como el compromiso con la organización.

El fomento de la empatía hacia las necesidades de los otros, el uso de la diversidad de opiniones como herramienta para identificar oportunidades, el manejo socialmente aceptado dentro de la cultura organizacional de las relaciones, la cooperación grupal y la capacidad de establecer liderazgos positivos servirán como soporte y potenciador de la comunicación efectiva, el *empowerment* y la motivación. Las organizaciones que logren optimizar estas herramientas

serán aquellas que podrán educar a sus miembros con conductas positivas y maduras que soporten una **inteligencia resiliente**.

Una combinación adecuada que involucre la resiliencia en el plan estratégico de una organización, así como en los valores y en la cultura, son claves para lograr mantenerse en el negocio y ser triunfadores.

Al igual que cada persona, las organizaciones, una vez identificadas las fortalezas que posee como institución (para manejar las adversidades), debe pasar a la etapa de “desarrollar la resiliencia”.

Tal y como lo hemos mencionado en los factores para el cultivo de la resiliencia individual, la resiliencia en los grupos humanos puede enseñarse; por ello, le corresponde a las organizaciones hacerlo con sus colaboradores, ya que serán ellos los que sin duda podrán crear una **organización resiliente**.

Es labor de cada organización analizar a cada individuo, cada área y finalmente a la organización en general, para determinar cuáles de estos factores personales para promover la resiliencia están presentes y cuáles no. De esa manera se podrá trabajar en la generación de los que se carece.

Hoy en día es muy frecuente ver cómo las organizaciones realizan inmensas inversiones en sistemas, estructuras, procesos y planes de contingencia y continuidad del negocio para enfrentar y estar blindados o protegidos ante algún evento inesperado que represente una amenaza o riesgo. Sin embargo, para garantizar el éxito y la perdurabilidad de la empresa ante una situación de peligro o adversidad, es pertinente que las organizaciones fortalezcan a los empleados, a los líderes, a ejecutivos y a todo el personal que forma parte de la compañía, de manera que se conviertan en personas resilientes. Está comprobado que en tiempos de cambio, en la medida en que las organizaciones cuenten con una estructura mayor de empleados resilientes más exitosas serán.

Las organizaciones que más allá de sus estructuras, procesos y soportes tecnológicos, reconocen la conformación preponderante de su capital con seres humanos a quienes deben oportuna atención

en los distintos estados físicos y psicológicos, propios de su dinámica, se convierten en organizaciones promotoras de resiliencia.

Como otra estrategia, las organizaciones deben revisar las situaciones adversas vividas y **evitar** repetir errores y **resaltar** logros, deben **prevenir** desarrollando fortalezas y fomentar la **recuperación**.

**¿Qué caracteriza nuestra realidad? ¿Ante qué situaciones debemos ser resilientes en el mundo y en la Venezuela de hoy?**

*¿Cómo es posible que una persona o un conglomerado tengan la capacidad de reinventarse, de reconectarse, luego de haber transitado una situación adversa, o no solo una situación adversa, algo mucho más simple de enfrentar como la incertidumbre? (...) dado que la verdadera amenaza en el ámbito personal y laboral bajo ambientes o eventos inciertos es la incertidumbre.*

Pareciera que el nombre de la adversidad moderna es la **incertidumbre**. La realidad acelerada y cambiante genera incertidumbre y es necesario identificar las amenazas y las oportunidades para responder a ellas con creatividad e **innovación**.

La psicología positiva nos ofrece, desde un enfoque salugénico y preventivo, promover en cada trabajador, y en cada organización, basado en sus fortalezas, la construcción de la “mejor versión de sí mismo”, versión que representa a cada ser humano potenciado y óptimo para enfrentarse, incluso con conductas anticipatorias, a situaciones de incertidumbre.

Las personas y las organizaciones resilientes se mantienen en contacto permanente con la realidad, la encaran con firmeza y le dan sentido a las dificultades o señales del entorno, en lugar de sentarse a llorar de desesperación o permanecer presos de un estado de shock que las paraliza.

Estamos conscientes de que hoy en día vivimos en un mundo de constantes cambios, desde lo ambiental hasta lo económico, lo social, las leyes, los gobernantes, las decisiones, los mercados locales e internacionales. Cualquier situación inesperada, en cualquier ámbito, representa una amenaza que, con toda seguridad, pone en

riesgo el rumbo de la empresa y, por ende, el futuro del trabajador y sus familias.

Queremos destacar que la resiliencia no es un arma para blandir en los momentos de guerra o catástrofe. ¡No! La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción; es decir, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión; y por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles<sup>(4)</sup>.

En las organizaciones, la resiliencia es el resultado de reconocer y elogiar competencias particulares, como las capacidades de estar alerta y de combinar los recursos en arreglos innovadores.

Si se internaliza la resiliencia dentro de la organización y de la forma correcta (con los análisis y desarrollos necesarios), sin duda se convertirá en una **organización resiliente** y se obtendrán muy buenos resultados.

## Referencias bibliográficas

---

<sup>(1)</sup> Zambrano, J. (2010). *Resiliencia*. Caracas: Alfa.

<sup>(2)</sup> Henderson, E. (2003). *La resiliencia en el mundo de hoy*. Madrid: Gedisa.

<sup>(3)</sup> Saavedra, E. (2005). *Resiliencia y ambientes laborales nocivos*. Séptima jornada de tesis en resiliencia. CEANIM. Recuperado de [http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra\\_Resiliencia\\_ALN.pdf](http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resiliencia_ALN.pdf)

<sup>(4)</sup> Vanistendael, S. y Lecomte, J. (2002). *La felicidad es posible*. Barcelona, España: Gedisa.



## VIII. RETIRO LABORAL: UNA REALIDAD QUE ENFRENTAR

Victoria Tirro<sup>1</sup>

Con la colaboración de Frank Acuña<sup>2</sup>, María Allones<sup>2</sup>, Ana Arriaga<sup>2</sup>, Luis Azócar<sup>2</sup>, Elena Fernández<sup>2</sup>, Heidi González<sup>2</sup>, Lila de González<sup>2</sup>, Miguel Lara<sup>2</sup>, Gabriela Larrazába<sup>2</sup>, Melina Mireles<sup>2</sup>, Elba Monterola<sup>2</sup>, Maritza Oliveros<sup>2</sup>, Ana Carolina Sanz<sup>2</sup>, Érika Schmid<sup>2</sup> y Beatriz Verlezza<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana, <sup>2</sup>Organización Bancaribe

*La vejez empieza cuando se acaba un ideal, cuando uno no pone a trabajar ni sus manos, ni su inteligencia, ni su corazón.*

*Se vive tanto como se trabaja.*

*Joaquín Antonio Peñalosa*

Las personas están regidas por la cronología de acuerdo a las leyes de la naturaleza, influenciadas por la cultura y motorizadas por algo peculiar, que es su deseo, el cual no puede ser anulado por decreto.

El proceso de envejecimiento personal y organizacional resulta un trayecto natural que toda persona y empleado tiene en la vida; sin embargo, no es un concepto aislado ni ajeno; al contrario, la idea es reflexionar sobre cómo el individuo y las propias organizaciones deben crear mecanismos e iniciativas dirigidas a promover mayor bienestar, un buen clima organizacional y programas enfocados a fomentar una mejor adaptación frente a lo que significa envejecer laboralmente.

Las alusiones actuales para asignar ciertos trabajos, contratar o dedicar recursos a la formación de trabajadores de edad están basadas

más en creencias y estereotipos culturales que en hechos contrastados por la evidencia empírica. Siendo verdad que el envejecimiento genera una serie de problemas que afectan la capacidad de trabajo, sobre todo en el orden fisiológico (visión, audición, aparato motor), también lo es que en el nivel cognitivo no existen cambios significativos. La propia edad supone un importante bagaje o cúmulo de experiencia que, en muchos casos, hace del trabajador un experto en la materia, capaz de encontrar estrategias adecuadas y de suplir ciertas carencias que el conocimiento novato no sabe enfrentar.

Sin embargo, la realidad es que al que trabaja le acecha la sombra del retiro próximo y el ya jubilado sabe con certeza que en la medida que pasan los años, las perspectivas de encontrar trabajo se van nublando cada vez más.

## Entendiendo el proceso de envejecer

El envejecimiento es un proceso dinámico y gradual, con cambios en el orden morfológico, psicológico, funcional y bioquímico; presenta patrones distintos para cada individuo en su desarrollo y con un modelo particular.

Una variedad de autores proponen criterios para entender el envejecimiento, entre ellos: Busse (1969; citado por Cornachione, 2008) <sup>(1)</sup> con una perspectiva biológica, planteó que el “envejecimiento primario” se caracterizaba por los cambios inherentes al proceso de envejecer y el “envejecimiento secundario” era desencadenado por la enfermedad. Desde la cronología, Belsky <sup>(2)</sup> categorizó a los “viejos-jóvenes” (entre 65 y 74 años), los “viejos-viejos” (entre 75 y 85 años), y aquellos con 86 y más años como los “viejos-muy viejos”. De esta forma, una persona suele considerarse de edad avanzada cuando tiene más de sesenta años.

Para el colectivo, es inevitable asociar esta condición de vida con la carencia de facultades cognitivas, físicas y de autonomía, sin embargo, cuando se observa alrededor, hay infinidad de casos de personas mayores que llevan una vida productiva ejerciendo una actividad laboral que les permite actuar con creatividad, lucidez y energía en lo que les complace. El trabajo resulta una oportunidad para sentirse útiles y capaces.

Sociológicamente, la descripción del adulto mayor se basa en el simple hecho de una edad biológica, a lo que se adiciona un grupo de características peculiares por las cuales son definidos. Esto, usualmente, condiciona las oportunidades que les son ofrecidas, al igual que el comportamiento que se espera de ellos.

Lo cierto de la vejez es que el tránsito por ella es inevitable. En consecuencia, es importante poseer un alto nivel de responsabilidad individual, prepararse para atravesarla con visión y actitud, pensando en condiciones que permitan disfrutar esos años de vida con calidad, y teniendo disposición para evolucionar en ese proceso que demanda adaptación con la prioridad de seguir siendo útiles.

Al tratar el tema de “envejecer en el trabajo”, los escenarios son diversos: el que está por retirarse (o ser retirado) de la empresa; el adulto que quiere seguir activo laboralmente y la respuesta de las organizaciones a esta población.

Las condiciones socioeconómicas de una realidad país obligan a muchas personas mayores a continuar trabajando sin contar con condiciones de empleo dignas, y enfrentándose a ambientes adversos, competitivos, con brechas tecnológicas importantes y escasas oportunidades para asumir una salida que garantice sostenibilidad inmediata.

### ¿Qué ocurre con el trabajador que envejece?

Así como el ser humano atraviesa inexorablemente por un ciclo de vida, lo hacen también las organizaciones, con la diferencia de que estas pueden trascender de generación en generación por cientos de años, sin tener necesariamente que llegar a morir, como sí es para el hombre la muerte simbólica o el retiro de la vida productiva.

Las personas mayores son discriminadas por su edad; no tienen posibilidad alguna de ser contratadas por las empresas, aunque llenen los requisitos del cargo, estén dispuestos a trabajar en cualquier horario y sean más responsables, y tengan una experiencia de vida cristalizada en la sabiduría obtenida.



Casi que pasan a ser personas non gratas, excluidas, marginadas y en consecuencia, en extremo vulnerables, por cuanto esa discriminación a la que son sometidos les afecta de manera directa su bienestar, su felicidad y en definitiva su salud física y emocional.

Cuando se han cumplido años de servicio, usualmente, el patrón de actuación que siguen algunas empresas con las personas de edad avanzada, es otorgar una recompensa monetaria por el tiempo trabajado, como colaboración para una jubilación digna; sin embargo, se pueden ver lesionadas las emociones, ya que se les hace sentir personas no útiles en el día a día, aun cuando ellos consideren que siguen siendo efectivos para alcanzar los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Lo más común es ver cómo los empresarios o altos directivos continúan siendo parte activa asumiendo el rol de asesores, sin límites provenientes de la edad, mientras que el trabajador medio afronta de una manera mucho más radical tener que retirarse de su trabajo.

En los mercados tan competitivos como los que se viven actualmente, no debe olvidarse la necesidad de asumir retos y la capacidad de arriesgarse en la toma de decisiones; aunque la sabiduría está presente en muchas personas adultas mayores, estas comienzan a retrasarse y a no generar resultados inmediatos, imprescindibles en este tipo de negocios. Esto recarga la función del líder, pues le resulta improcedente delegar totalmente la toma de decisiones con las consecuencias que esta demora pudiera generar.

Por esa razón, en el mundo corporativo, el manejo de personas con estas condiciones es muy complejo ya que no existe una visión compartida con respecto al mismo problema. Para el empleado, probablemente el momento en que llega a la vejez es el de mayor experiencia laboral, de gran dominio y conocimiento técnico inherentes a las funciones que desempeña, y de independencia familiar, ya que los hijos están mayores. Para las organizaciones, el trabajador se vuelve costoso: como consecuencia de la experiencia y el tiempo trabajado aumentan los pasivos laborales; todo esto, sin contar con que el empleado efectivamente se vuelve un obstáculo en el proceso y dinámica de trabajo diario, ya que sus ritmos comienzan a divergir con respecto a los ritmos actuales de las organizaciones.

Por tanto, estas medidas acarrearán un conjunto de consecuencias negativas que afectan a los distintos niveles y se centran en tres aspectos: el trabajador, principal sujeto pasivo de la situación; la empresa, sujeto activo, y la sociedad, en la que se enmarcan estas situaciones.

El perjudicado más inmediato es el trabajador, quien no solo sufre un perjuicio económico (que casi siempre acompaña a estas medidas) sino que también se le coloca en situación de vivir de forma compleja los últimos años laborales, ya que a estas edades, las oportunidades son casi inexistentes.

En segundo lugar, la empresa también soporta algunas consecuencias negativas: por una parte, se descapitaliza de unos recursos humanos que poseían una importante experiencia y conocimientos acumulados a lo largo del tiempo y además, tiene muchas posibilidades de experimentar procesos de desmotivación entre los demás trabajadores a quienes la medida aún no les ha afectado.

En tercer lugar, la sociedad sufre las consecuencias negativas de esas medidas: desde lo económico, debe hacer frente a un incremento de costos para atender a quienes quedan en situación de desempleo, prejubilación o jubilación anticipada. Desde el punto de vista social y de valores, se transmite y se refuerza una imagen deteriorada y peyorativa de las personas de edad, al ser vistas como “cargas” para el resto de la población, y teniendo poco que aportar.

La incorporación del adulto mayor al ambiente laboral y su mantenimiento en él, se ha convertido en un tópico controversial que pocos desean abordar. Si a esto se le suma que muchas sociedades tienen una cultura donde el apoyo a la integración del adulto mayor es casi inexistente y las condiciones económicas del retiro están disminuidas, se genera una percepción errada de que son incapaces de emprender un trabajo y desarrollar nuevas destrezas.

Al ejecutar medidas de reducción de plazas de trabajo para personas de edad, las empresas buscan una mejora de la productividad, haciéndole frente a la reestructuración necesaria, eliminando puestos sobrantes de manera poco conflictiva y activando el rejuvenecimiento de la fuerza laboral con el fin de ser competitivos.

Las plantillas sobredimensionadas, los altos costos de estructura, la tendencia a disminuir gastos fijos, la introducción de nuevas tecnologías, han sido y son problemas a los que empresarios y gerentes tienen y tendrán que dar respuesta. Una de estas ha sido, principalmente, la reducción de plantillas, que ha afectado a trabajadores de todas las edades. Sin embargo, los empresarios, guiados por criterios económicos y ante la necesidad de reducir personal, comienzan por los trabajadores de más edad, con salarios más altos y que suponen un mayor costo para la empresa.

La interrelación natural entre envejecimiento y trabajo está llevando a prestar especial atención al colectivo de los trabajadores mayores. Esto supondrá un importante reto en políticas nacionales y empresariales.

En contraste, también pueden observarse organizaciones centenarias que muestran con orgullo su historia cargada de empleados de la tercera edad, a quienes deben y agradecen la indispensable transferencia de conocimiento que ha hecho posible la suma de tantos aniversarios. Hay personas que han visto transcurrir buena parte de su vida (adulthood y vejez) en una o varias empresas, y el hecho de desvincularse de ellas les resulta tan abrumador que podría incluso hasta llegar a acelerar la etapa final de su ciclo vital.

No por el hecho de tener más edad, se está fuera de combate; al contrario, las personas en edad madura llevan consigo un cúmulo de vivencias y experiencias; está demostrado que valoran mucho más el trabajo de lo que lo hace una persona joven, pueden ser más responsables en el cumplimiento de sus actividades y son capaces de tomar decisiones más acertadas. Sin embargo, a pesar de todo lo dicho anteriormente, la discriminación existe y las empresas hoy en día se inclinan cada vez más a reclutar a personas de menor edad. ¿Las razones?: tiene un menor impacto en la nómina y el nuevo personal es percibido como innovador, talentoso y muy técnico.

## El sentido de la vida y el trabajo

Cuando se habla de trabajo, lo primero que se debería abordar es lo que este representa en la concepción de cada persona, consideran-

do que es asumido por cada quien desde su realidad. Para algunos es la posibilidad de desarrollarse en lo profesional y de relacionarse con grupos de personas para compartir intereses; para otros, es el sitio donde se afrontan retos para obtener estatus o prestigio; están aquellos que lo perciben como una obligación para poder cubrir sus gastos; o quienes lo consideran un espacio para el crecimiento individual, profesional y familiar.

Desde esta perspectiva, cada cual asume el trabajo con una dosis de subjetividad. No obstante, el trabajo como actividad representa uno de los aspectos más importantes en la vida del individuo, donde se desarrolla y enriquece la personalidad, brindándole además la oportunidad de generar productividad.

A lo largo de la vida, se suceden encrucijadas que obligan a la persona a modificar su imagen ante los momentos críticos que le toca vivir, entre ellos, el retiro laboral. Las sucesivas pérdidas que el paso del tiempo supone en todos los órdenes implican para el ser humano un desafío, aprender a compensar menoscabos con ganancias. La dimensión imaginario-simbólica en la cual se asienta el acceso a la sabiduría en la vejez, es la que permite sostener un “a pesar de..., aun así...”.

Con respecto al envejecimiento, la ciencia sin duda ha progresado vertiginosamente: los medicamentos son más accesibles y efectivos, la manera de ver la vida es otra, los buenos hábitos alimenticios y la salud están de moda. Pareciera entonces que la llegada de la vejez, aunque inminente, debería recibirse con una actitud más positiva, sin traumas ni complejos.

Resulta incongruente, por tanto, que los avances científicos apunten a incrementar la esperanza de vida del ser humano y que al mismo tiempo, socialmente no se le dé al adulto mayor la oportunidad de vivir esos años de una forma que lo haga sentir satisfecho y útil, gracias a la experiencia, los conocimientos y la madurez logrados. En este sentido, para los mayores en edad las dificultades no solamente radican en conseguir empleo; el problema también puede ser cómo mantenerse en el actual puesto de trabajo y competir con las nuevas generaciones.

Sin embargo, también es importante que las personas sean conscientes de su permanencia en las empresas, ya que eso permite prepararse para enfrentar la salida oportuna, sin menoscabo de la calidad de vida. Por otro lado, libra a las corporaciones de asumir una carga adicional que disminuye la velocidad con que se producen los resultados y objetivos, a sabiendas de que deben considerar hasta cuándo se mantiene la posibilidad de empleo de una persona que ya ha iniciado el proceso de vejez.

Cabe entonces preguntarse: ¿debería haber un cambio en el modo en que la sociedad percibe a las personas de avanzada edad, y en las políticas empresariales en cuanto a alternativas de empleo?

### ¿Qué hacer para generar un cambio y fomentar bienestar?

Se ha visto en muchas oportunidades que al término de una relación laboral, al momento de enfrentarse con una decisión de desincorporación de un empleo formal, es cuando la persona hace un reconocimiento de su ciclo vital y un balance de la perspectiva de vida que le resta por recorrer y generalmente, las consecuencias son desafortunadas. ¿Quién puede determinar la edad ideal hasta la cual se debe trabajar? ¿Quién sabe cuál es el momento oportuno para retirarse de sus funciones laborales habituales? ¿Cuál es el plan B que se ha de seguir a partir de la desvinculación del trabajador de su lugar habitual de trabajo? ¿Cómo explicar al trabajador que hasta allí llegó su vida productiva al menos en lo que organizacionalmente se refiere?

Todas estas son incertidumbres y dudas que no se suelen enfrentar hasta que se llega a un punto de no retorno, a una situación en la que ya no hay vuelta atrás.

Ahora bien, en los ciclos de vida, tanto del ser humano como de las organizaciones, resulta fundamental tener una proyección a futuro; un plan a corto, mediano y largo plazo a partir del cual se deriven acciones concretas tendientes a asegurar que esos planes se lleven a cabo con éxito.

Sin duda, la participación diligente en la vida laboral es un importante factor positivo de envejecimiento activo. Por tanto, mantener un funcionamiento “normal” implica que el adulto mayor es capaz de hacerse cargo de sí mismo, gracias a la riqueza del mundo funcional del cual forma parte. La idea es sostener un proyecto que le permita seguir siendo permeable y lúcido respecto a sus deseos y actuar en consecuencia.

Hacer el trabajo preventivo sobre los cambios en la vejez es lo conveniente. El retiro laboral puede herir la autoestima, pero podrá superarlo aquel que sepa anticipar y trabajarlo, para darle continuidad a su historia personal. Las empresas deben incorporar estos temas (condiciones de trabajo, empleo, desarrollo profesional, etc.) a las previsiones industriales, seguridad laboral y en los criterios de inversiones, dándoles la misma importancia que a los costos financieros y las ganancias, la productividad y la eficiencia.

Algunos mayores aún se sienten productivos, gozan de experiencia y capacidad, lo cual podría ser aprovechado para formar a las jóvenes generaciones, ya que ese cúmulo de conocimientos es ventajoso para las empresas, si se crean vacantes en horarios preferenciales.

Las personas deben ir haciendo ajustes en la medida que envejecen. Para ello, es fundamental considerar el modelo SOC de envejecimiento con éxito de Baltes y Baltes (1990) referido por Fernández-Ballesteros<sup>(3)</sup>, que explica cómo las personas se adaptan satisfactoriamente a la vejez. Según este modelo, existen tres mecanismos adaptativos, responsables de que el individuo envejezca satisfactoriamente: la selección, la optimización y la compensación.

- **Selección:** elegir pareja, profesión, empleo, amigos, actividades de ocio, etc. Este mecanismo que rige a lo largo de la vida, seguirá en la vejez de forma que también en esta etapa los individuos elegirán actividades de acuerdo con sus facultades, salud y entorno.
- **Optimización:** tratar de mantener un nivel máximo en las actividades es un objetivo a lo largo de toda la vida y, por supuesto, también en la vejez, por ejemplo, hacer gimnasia, ir a conferencias, hacer voluntariado, ayudar a los demás.

- **Compensación:** si la persona sufre algún déficit y ve disminuida su capacidad para realizar una actividad, debe compensarlo, por ejemplo, usar gafas, bastón, entre otros.

La experiencia adquirida a lo largo de la vida facilita que las personas mayores conozcan cómo actuar optimizando, seleccionando y utilizando estrategias que compensen posibles déficits o elevadas demandas ambientales. Un ajuste adecuado les permitiría mantenerse como fuerza activa en la empresa u organización a la cual pertenecen.

Desde el espacio de las instituciones, y aunque parezca apresurado, a la población joven hay que empezar a hablarle de estos temas y establecer estrategias de prevención en general para los empleados de todas las edades. A los que inician su carrera profesional, es necesario sensibilizarlos para que tomen las previsiones sobre su retiro. Asimismo, conviene promover desde ya estilos de vida saludables, brindando charlas con información de utilidad, al tiempo de vigilar que los empleados mantengan un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal con estrategias como prohibir la permanencia en las oficinas después del horario de trabajo, promoviendo el uso eficiente del tiempo, entre otras.

Deberían generarse, por tanto, líneas de acción relacionadas con el estudio de las características de los trabajadores mayores, con el desarrollo de sistemas de trabajo que ayuden a ese grupo etéreo a ejercer eficazmente sus capacidades; con la prevención de daños y su seguridad en el trabajo. Así mismo, precisar criterios relevantes basados en distintos factores para determinar la edad de retiro, así como la flexibilización y diversificación de las condiciones de terminación de la relación laboral.

### ¿Cómo fomentar en las organizaciones el bienestar de los trabajadores que envejecen?

Las organizaciones deberían tomar previsiones para que sus empleados no solo los acompañen por largas trayectorias siendo productivos, sino que lleguen en forma saludable a su retiro, que puedan vivir a plenitud y así dejar un buen legado a las generaciones de relevo y una mejor convivencia en sociedad.

Un hecho que podría acercarse sería el aumento en la edad oficial de jubilación, o en la edad a partir de la cual obtiene el derecho a recibir la pensión. De esta forma, pareciera dudoso que los gobiernos hayan pensado específicamente en ofrecer una vida de trabajo más plena y enriquecedora a las personas mayores; más bien estaría motivada por el deseo de reducir la carga para el Estado del pago de pensiones en el futuro.

Cabe preguntarse si las empresas contemplan entre sus planes, acciones para que los proyectos de su gente funcionen; pues sería muy lógico pensar que ejecutándose los planes individuales, bien podrían alcanzarse los organizacionales con mucha más seguridad y tranquilidad para la sociedad entera.

El solo hecho de otorgar espacios para que las personas diseñen sus planes de vejez, así como hacen algunas empresas al perfilar planes de carrera, con seguridad se estaría garantizando el futuro de la propia empresa, pues en algún momento de su historia contará con personas mayores más saludables capaces de hacer una mejor transferencia de conocimientos y experiencias, y los procesos de cierre con la empresa serán mucho más positivos. Por tanto, resulta interesante analizar los casos de empresas que han evaluado los perfiles de algunas posiciones y los han adaptado para personas con edades poco atractivas al momento de hacer contrataciones, que suelen ser relegadas del mercado laboral, con lo cual han resuelto problemas como la alta rotación o el ausentismo laboral y, en consecuencia, han podido incrementar su productividad.

El cambio de la percepción que se tiene del adulto mayor, debe gestarse a través de una política social y empresarial de inclusión, donde tenga cabida y sea reconocido el aporte que este segmento poblacional puede brindar en el ámbito productivo. Su mayor valor viene dado por la capacidad de enseñar a las nuevas generaciones, con base en su experiencia en lo histórico y su madurez en lo espiritual, fortalezas que canalizadas adecuadamente pueden generar un intercambio positivo entre ambos sectores.

¿Qué se sabe del adulto que envejece en su puesto de trabajo? Pudieran identificarse ciertas fortalezas que otorgan los años de labor



continua, entre ellas: el pensamiento estratégico, la agudeza del ingenio, la consideración, la sabiduría, la capacidad de deliberar, de racionalizar, el control de la vida, la percepción global y las capacidades lingüísticas, mayor compromiso con el trabajo, son leales a su empleador y a menudo presentan una tasa de ausentismo más baja.

Además, la edad y la experiencia laboral mejoran en suma el valioso capital social de los trabajadores de edad avanzada: 1) aumentan la competencia profesional, los crecimientos tácitos y las destrezas de cooperación, 2) mejoran el conocimiento estructural de las organizaciones y de sus funciones, 3) incrementan los contactos con clientes y redes, lo cual genera una mayor comprensión de los cambios en el entorno operativo.

A partir de esto, queda clara la necesidad de enseñar en las empresas cómo son los procesos psicológicos y fisiológicos del envejecimiento, con el fin de acabar con los estereotipos o criterios un tanto ortodoxos y proporcionar información veraz sobre ese tema, que permita tomar medidas acertadas.

Sería de utilidad disponer de ciertos atributos económicos destinados a la salida de estas personas de la organización, que lleven consigo un premio a la dedicación, a la consecución de objetivos cónsonos con el crecimiento de la institución; se impulsaría la elaboración de ciertos planes de actividades para jubilados que puedan desarrollarse en forma paralela con la planificación de la empresa, tales como la participación en las campañas que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social, en los que se hace necesario el concurso de personas calificadas.

Algunas medidas que podrían considerarse para procurar un envejecimiento feliz en el trabajo serían:

- Un aumento progresivo de la edad media de los trabajadores y la correspondiente evolución de sus aptitudes psicofisiológicas. Para ello debe determinarse la previsión de la población según su edad y aptitudes. En ocasiones, son las mismas condiciones de trabajo las que hacen viejo al trabajador, más que el declive de las propias capacidades.

- Promover y prevenir temas de salud/enfermedad, tratando de dar a cada trabajador la responsabilidad de cuidar su salud. Cada persona debería mantener sus capacidades funcionales en el mejor estado posible, adoptando un cierto nivel de actividad física, controlando sus hábitos (dieta), su estilo de vida, etc. Esto se puede llevar adelante con campañas de sensibilización, concienciación y formación. En este nivel sería también interesante ser capaces de definir la edad funcional del trabajador respecto a su edad real para detectar posibles problemas de envejecimiento prematuro y obrar en consecuencia.
- Seguimiento y vigilancia del estado de salud de los trabajadores con empleos de alta demanda física y mental y de aquellos con más de 45-50 años. De esta forma, ciertas enfermedades (hipertensión, artritis, problemas auditivos, etc.) podrían ser detectadas a tiempo.

En cuanto a salud y prevención, algunas acciones serían las siguientes: formar e informar a los trabajadores en materia de seguridad, salud y prevención; asegurar chequeos de salud regulares a partir de los 45 años; realizar exámenes de habilidad y capacidad para el trabajo, reforzar el papel del médico del trabajo, flexibilizar la jornada laboral, adaptar las instalaciones físicas a las características de los trabajadores y la adopción de descansos de forma novedosa.

Como la esperanza de vida y la mejoría del estado de salud de los trabajadores de edad avanzada aumentan, se busca construir una sociedad más sensible a las cuestiones de la edad: la idea es que puedan seguir siendo activos, mediante el apoyo sostenible y humanitario en el que exista solidaridad intergeneracional. En conclusión, la combinación más potente de competencias en el lugar de trabajo es la que se basa en las distintas fortalezas, que se complementan con las habilidades heterogéneas de grupos etéreos diversos.

### ¿Para dónde vas Venezuela? ¡Pa'vieja!

Según investigaciones recientes del Centro de Investigaciones Sociales y Económicas de la Universidad Católica Andrés Bello, en Venezuela se está viviendo lo que se denomina el **bono demográfico**, que no es más que un período de aproximadamente cuarenta y dos

años durante el cual la población económicamente activa supera a la inactiva (aquella que es menor a 14 años de edad o supera los 60 años). Estos períodos constituyen una oportunidad sumamente importante para los países ya que les permiten potenciar su producción, generar riqueza y bienestar para su población. En el caso de Venezuela, ya han transcurrido aproximadamente diez años de ese lapso, lo que obliga a plantearse seria y conscientemente el aprovechamiento del período que queda de ese bono y la necesidad de prepararse para el momento en el cual la carga social por concepto de una población inactiva por encima de la productiva va a significar un monto considerable.

Basta ver la curva de envejecimiento de la población venezolana para comprender la urgencia de establecer una política nacional y empresarial de gestión del empleo y de la edad. Según el censo de 2011, el 66% de los habitantes del país tienen entre 15 y 64 años, es decir, más de la mitad de la población está en edad de trabajar o comienza a formar parte de lo que se denomina la población económicamente activa (PEA).

Las organizaciones, al menos en Venezuela, donde la tasa de mortalidad de adultos jóvenes es tanto o más alta que la de adultos mayores, deben pensar que se les aproxima un futuro donde serán muchos más los adultos mayores dentro de sus equipos; deben pensar también que si hoy día cuentan con personas con trayectorias de diez y más años, que a su vez cuentan ya con más de cuarenta y cinco años de edad, es muy probable que esas personas lleguen a su vejez trabajando con ellos, y por tanto, asegurar que tengan planes de vejez será tanto o más beneficioso para las mismas empresas, pues serán ellas las que corran altos riesgos en salud laboral y ocupacional, enfrenten posibles conflictos generacionales, o hagan un mal manejo de la frustración de estas personas, entre otros.

Se estima que en treinta años estaremos en uno de dos escenarios posibles: en una nación de primer mundo que supo aprovechar su mejor momento para la productividad o en un país donde una pequeña parte de la población en edad económicamente activa tendrá que cargar con el peso de un contingente de ancianos de escasos recursos.

Si bien es cierto que las sociedades han evolucionado y la esperanza de vida ha aumentado, en la sociedad venezolana, las oportunidades de trabajo para los adultos mayores es absolutamente limitada.

Resulta interesante observar, a modo de ejemplos, como otros países han desarrollado iniciativas para la inserción de personas mayores en el trabajo. En el caso de México, el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) presenta un Programa de Promoción del Empleo que impulsa la igualdad de oportunidades de las personas de edad avanzada en el campo laboral, fomentando su reincorporación en actividades remuneradas en las diversas ramas del sector productivo, a través de la concientización de empleadores de los diversos ámbitos laborales mediante campañas de sensibilización, acciones de canalización de empleo, ferias laborales para contactar empleadores y personas adultas mayores, estímulos fiscales para empleadores que contraten a personas de 60 años y más.

La Asociación Nacional de Adultos Mayores de Honduras (ANAMH)<sup>(4)</sup>, cuyo objetivo se basa en la participación e integración del adulto mayor en la sociedad para promover un nivel de vida digno, decoroso y realizador, procurando organizar, planificar y concertar conjuntamente con los adultos mayores, desarrolla planes de integración activa en la sociedad. Entre sus objetivos específicos está el de impulsar la constitución de consejos nacionales de notables y la creación de un “buró de oportunidades” o bolsa de empleo, para aprovechar racionalmente la capacidad educativa y habilidades con que cuenta la población mayor, para ofrecerlas al mercado laboral. Colaboran con esta asociación otros actores entre los que figuran agrupaciones de jubilados y pensionados, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en el entorno del adulto mayor, organizaciones religiosas y universidades.

En el contexto venezolano, la realidad de las personas en condición de vejez se evidencia por la carencia de una cultura ciudadana de respeto hacia este sector, las políticas y programas orientados a brindar seguridad y asistencia social; la atención de salud, vivienda y distracción no son eficientes. En el país, los beneficios que se ofrecen se circunscriben al trato “preferencial” en ciertos lugares

públicos y la asignación de una pensión, la cual en la mayoría de los casos no es suficiente para su manutención. Si bien es cierto que existe un universo de estas personas que son activas y capaces de realizar alguna actividad o trabajo, también pueden ser víctimas del descuido por parte del entorno familiar y del estamento gubernamental.

Esta situación implica cambios importantes en las culturas corporativas y en los procesos de gestión humana, de manera que en las empresas surja el reconocimiento formal a las contribuciones de estos empleados y no se vean como unas becas trabajo o una obras de caridad, sino que se entienda que estos empleados tienen una gran experiencia para compartir, especialmente con los más jóvenes que recién se incorporan al mercado laboral y requieren de apoyo para su inicio.

Es importante que los trabajadores sepan que en sus empresas existen oportunidades de trabajo más allá de las edades consideradas atractivas para su contratación, ya que esto puede generar lazos de compromiso que lleven al desarrollo de carreras a largo plazo, situación esta que se ve cada vez menos en ciertos países, ya que las generaciones jóvenes tienen necesidad de ascender rápidamente, tienen poco apego a las organizaciones en las que se desempeñan y sus resúmenes curriculares muestran múltiples cambios de trabajo en poco tiempo.

Sin duda, los venezolanos deben empezar a mirar el porvenir y prepararse, a partir de ciertas fortalezas, para diseñar las estrategias que les permitan afrontar la irreversible vejez con el mayor optimismo y las mejores condiciones posibles, y hacer del futuro un destino más placentero de lo que hoy alertan las estadísticas.

*Todos, tarde o temprano, vamos a transitar el mismo camino que nuestros padres. El tiempo no conoce de pausas ni treguas para seguir el andar del reloj. Es tiempo de crear conciencia y generar acciones concretas para otorgar en nuestra sociedad espacios destinados al crecimiento personal, familiar y laboral.*

## Referencias bibliográficas

---

- <sup>(1)</sup> Cornachione, M. (2008). *Psicología del desarrollo. Vejez*. Córdoba, España: Editorial Brujas.
- <sup>(2)</sup> Belsky, J. (2001). *Psicología del envejecimiento*. Madrid: Paraninfo.
- <sup>(3)</sup> Fernández-Ballesteros, R. (2009). *Psicología de la vejez: una psicogerontología aplicada*. Madrid: Pirámide.
- <sup>(4)</sup> Paz, J. (2010). *Envejecimiento y empleo en América Latina y el Caribe* (Documento de trabajo n° 56). Ginebra: International Labour Office (ILO). Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_140847.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_140847.pdf)



Sociedad Venezolana  
de Psicología Positiva

Sociedad Venezolana de Psicología Positiva  
Caracas, Venezuela. Tlf. 0212-2403530  
svpsicologiapositiva@gmail.com  
[www.svpsicologiapositiva.com](http://www.svpsicologiapositiva.com)