



RHM
DOSSIER
COCA-COLA CHILE
30 DIC 2013



ACADÉMICOS E INVESTIGADORES ANALIZAN SU IMPACTO EN EL MUNDO DEL TRABAJO EN CHILE

La felicidad **EN DISPUTA**

Índice

3 Editorial

4 María José Bosch, Universidad de los Andes: La Felicidad y su relación con las motivaciones en el trabajo.

9 Karina Narbona, Fundación Sol: La Felicidad como discurso de control social en el capitalismo contemporáneo.

11 Gabriel Gallardo, Pontificia Universidad Católica: ¿Por qué nos está costando ser felices?

22 Eduardo Lawrence, Universidad Diego Portales: Notas en torno a la felicidad en las organizaciones.

31 Horacio Foladori, Universidad de Chile: Qué tan feliz puede ser la felicidad

36 Juan Flores, Universidad Adolfo Ibañez: La felicidad como promesa y placer.

39 Infografía mapa bibliográfico de autores citados.

40 Paula Ascorra, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: Organizaciones positivas y el barómetro de la felicidad en Chile.

46 Carlos Portales,

Pontificia Universidad Católica: Felicidad personal, ¿felicidad en la empresa?

53 Claudio Ibañez, Instituto Chileno de Psicología Positiva: Fortalezas y florecimiento en el trabajo.

54 Marcela Mandiola, Universidad Alberto Hurtado: (IN) felicidad organizacional.

59 Daniel Martínez, Instituto del Bienestar: Creatividad y talentos.

60 Pablo González, Universidad de Chile: Felicidad, memoria y política.

64 María José Rodríguez (U. Santiago de Chile): "La felicidad como juicio evaluativo: una problematización. (pag. 44)

70 Vicente Sisto, Universidad Católica de Valparaíso: Los peligros de la felicidad, sus silencios y paradojas.

75 Infografía: Estadísticas felicidad y bienestar económico.

76 José Luis Ugarte, Universidad Diego Portales: El trabajo y el derecho: la irrelevancia de la felicidad.

79 Infografía: Estadísticas sobre salud y satisfacción con el

trabajo.

80 Antonio Stecher y Rodrigo de la Fabian, Universidad Diego Portales: Tú puedes ser feliz: bosquejos para una línea de investigación sobre la felicidad, psicología positiva y gubernamentalidad neoliberal.

90 Sergio Gamonal, Universidad Adolfo Ibañez: La felicidad y el contrato de trabajo.

97 Libros relacionados: "Felicidad: evidencias y experiencias para cambiar nuestro mundo" y "La felicidad y la política en Luis Emilio Recabarren. Ensayo de interpretación de su pensamiento".

98 Gerson Volenski y Christian Weldt, Universidad Adolfo Ibañez: Felicidad en la empresa: desde la gestión de las carencias hacia la gestión de la abundancia.

104 Eduardo Abarzúa y Fernando Contreras, Universidad Alberto Hurtado: El trabajo productor de felicidad o de capacidades.

108 Ignacio Fernández, Universidad Adolfo Ibañez: Escépticos y optimistas: dos miradas incompatibles sobre la felicidad.



Equipo Editorial RHM:

Director ejecutivo: Patricio Rifo
(patriciorifo@rhmanagement.cl).

Editor general: Hugolino González
(hugolinogonzalez@rhmanagement.cl).

Subeditora: Nevenka Basic
(nevenkabasic@rhmanagement.cl).

Periodistas: Carolina Rojas
(carolinarojas@rhmanagement.cl) e
Ignacia Sáiz (ignaciasaiz@rhmanagement.cl).

Fotografía: Aldo Fontana.

Ilustraciones: Roberto del Real y Francisco Valdés.

Diseño y diagramación: Cristián González.

Corrección de textos: Edison Pérez. Conceptualización diseño revista y web Espacio Vital.

Product manager: Carlos Meneses
(carlosmeneses@rhmanagement.cl)

Suscripciones: Francisco Valdés
(franciscovaldes@rhmanagement.cl) y
Karin Traub (karintraub@rhmanagement.cl)

Administración, finanzas y contabilidad: Oriana Cáceres
(orianacaceres@rhmanagement.cl) y
Patricio Rifo Ovalle.

Impresión: Maval Chile.

Asesor legal y en gestión de comunidades: Cristián Miquel.

Representante legal: Patricio Rifo.

Dirección: Los Militares 5620 :: Oficina 917 :: Las Condes
:: 562.28480664 :: Santiago de Chile

www.rhmanagement.cl

Las opiniones vertidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan necesariamente la línea editorial de RH Management.

Derechos reservados. Se pueden publicar sólo citando a RH Management y las fuentes originales.





**VICENTE SISTO,
Pontificia Universidad
Católica de Valparaíso.**

Es psicólogo, titulado en la Pontificia Universidad Católica de Chile y Dr. en Psicología Social por la Universitat Autònoma de Barcelona. Académico en Escuela de Psicología PUCV.

La felicidad, un ideal esperable para todas y todos. Algo difícil de definir, intangible, imposible de ser capturado, pero necesario de ser vivido. Un objetivo en torno al cual cada uno de nosotros debe orientarse.

Esto fue así hasta hace relativamente poco, cuando paulatinamente algunos investigadores de la psicología comienzan a asimilar felicidad con bienestar y con ello ligaron este concepto a indicadores e instrumentos que ya venían desarrollándose hace décadas en la disciplina. Fue así como la felicidad se transformó en un objeto identificable y delimitado, tangible, de una claridad analítica nunca esperada, medible e incluso posible de maniobrase. Observatorios de la felicidad, barómetros que la miden, instrumentos, encuestas, entre otros han proliferado.

Hoy la felicidad ya se ha instalado como un indicador más, con sus propias mediciones que señalan cuan felices son las personas en grupos, organizaciones y naciones enteras. Es posible que el ejemplo más emblemático sea el Informe sobre Felicidad Mundial que desde el 2012 publica la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Este se elabora a partir de los resultados de una encuesta que describe los afectos positivos y negativos que reportan los sujetos haber tenido en el día anterior, además incluye los reportes de los sujetos en relación a cómo evalúan su vida, y si dicen sentirse feliz con ésta¹. Así, este inventario da cuenta de la felicidad en tanto reportes que realizan los sujetos encuestados acerca de los afectos que dicen haber tenido en

LOS PELIGROS DE 'LA FELICIDAD', sus silencios y paradojas

Algunos investigadores de la psicología comienzan a **ASIMILAR FELICIDAD CON BIENESTAR** y con ello ligaron este concepto a indicadores e instrumentos que ya venían desarrollándose hace décadas en la disciplina. Fue así como la felicidad se transformó en un **OBJETO IDENTIFICABLE Y DELIMITADO**, tangible, de una claridad analítica nunca esperada, medible e incluso posible de maniobrase.

relación a situaciones concretas, así como en relación a la evaluación general de su vida que comunica el individuo. Con estos resultados se generan comparaciones entre los países, así como contribuir al desarrollo de las políticas públicas a nivel mundial. De hecho se establece un ranking en el cual cada país es ubicado.

La medición que desarrolla la ONU es una entre tantas que hoy se están realizando en distintos niveles y espacios y que han instalado a la felicidad en el centro del debate público. Felicidad entendida como

el reporte que realizan los individuos acerca de su satisfacción o bienestar con su vida y sus situaciones cotidianas, lo que se relacionaría con lo que se ha denominado un 'enfoque positivo' para evaluar los problemas y situaciones cotidianas. Otro de los inventarios más representativos es el Authentic Happiness Inventory desarrollado por Peterson y difundido por el principal autor de la llamada Psicología Positiva, Martin Seligman, profesor de la Universidad de Pennsylvania, en su sitio web 'Authentic Happiness'². Este inventario se compone de 24 ítemes. En cada uno de

1 Ver Helliwell, J, Layard, R. y Sachs, J. (2013). World Happiness Report 2013. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

2 <http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu>



Las metas de la psicología positiva aparecen como **ALTAMENTE CONSISTENTES**. Interesada en incrementar la satisfacción, estimular la conducta ética, la creatividad, la proactividad y la reducción de conflictos, la psicología positiva se instala como un nuevo referente para la **GESTIÓN DE PERSONAS**.

ellos uno debe escoger entre cinco afirmaciones, cuál lo representa más. Por ejemplo, cuál escogería usted entre: a) Me siento un fracasado; b) Siento que no soy un ganador; c) Siento como que he logrado más que la mayoría; d) Cuando miro hacia atrás en mi vida, todo lo que veo son victorias; y e) Me siento extraordinariamente exitoso/a. Si usted escogió la opción 'e', tiene usted el más alto puntaje en éste, unos de los 24 ítems del inventario de 'Auténtica Felicidad'.

La felicidad en la organización

El campo de la gestión de recursos humanos ha sido uno de los más especialmente receptivos a esta oleada de felicidad, de esta noción de felicidad. La búsqueda de una mejor calidad de vida para las personas en la organización siempre ha sido un objetivo explícito o implícito para esta área. Por ello las metas de la psicología positiva aparecen como altamente consistentes. Interesada en incrementar la satisfacción, estimular la conducta ética, la creatividad, la proactividad y la reducción de conflictos, la Psicología Positiva se instala como un nuevo referente para la Gestión de Personas. Por ello no extraña la aparición de instrumentos de medición de felicidad,

consultoras especializadas, programas académicos, como el diplomado en Felicidad Organizacional que imparte la Universidad Adolfo Ibáñez, y hasta la creación de la Gerencia de Felicidad como ocurrió en Banco Estado Microempresas.

Nociones como Liderazgo Positivo, Empresa Feliz, entre otras comienzan a imponerse en el campo. Esto sin duda es una oportunidad. Siempre resulta relevante contar con herramientas conceptuales y procedimentales capaces de captar los procesos subjetivos y relacionales mediante los cuales se realiza la organización cotidianamente. Las gerencias de recursos humanos que buscan ir más allá de la mera administración de beneficios y remuneraciones, o de procesos de selección y capacitación, se caracterizan precisamente por buscar instalar una visión de la organización como compuesta y desarrollada por personas y a través de las relaciones que establecen. ¿Qué es una organización, sino un complejo proceso de conexiones dinámicas entre procesos, sujetos y acciones? Sin duda, los procesos relacionales, así como los individuos que los llevan a cabo y sus relaciones son los que definitivamente hacen a la organización día a día. Por ello los esfuerzos de

las gerencias de recursos humanos por desarrollar modelos de gestión y prácticas organizacionales que consideren esto. A pesar de ello estas unidades siempre aparecen como de menor relevancia frente a otras, como ventas, finanzas, o producción. De ahí la necesidad de contar con herramientas que permita hacer visibles, tangibles, estos procesos.

Es así que este tipo de conceptos emerge como especialmente útil. Ofrece no sólo una nomenclatura, sino que métodos de inscripción, como los inventarios de felicidad, que permiten transformar una multiplicidad de procesos complejos, como la satisfacción y bienestar individual y colectivo, en una medida cuantitativa. Así, lo complejo queda representado por este signo posible de ser ubicado en la métrica unidimensional en la cual suelen ser tomadas las decisiones, posibilitando su comparación con otros signos numéricos, indicadores de otros procesos o áreas, permitiendo así tomar decisiones de gasto e inversión. Siguiéndose con esto, la noción de felicidad instalada, de carácter tangible y posible de ser medida a través de instrumentos de fácil aplicación y análisis, pueden servir como herramienta para los departamentos y gerencias de Recursos Humanos en su objetivo de visibilizar los procesos sociales y subjetivos que constituyen a la organización, permitiendo así justificar no sólo inversiones y gastos en este ámbito, sino que cambios organizacionales. Por ello, sin duda, la Felicidad se constituye en un arma útil, ligada a un discurso de carácter humanista y apoyada por una cierta evidencia científica.

Sin embargo es necesario asumir y utilizar este tipo de herramientas conceptuales y metodológicas de un modo responsable, asumiendo sus complejidades, incongruencias y paradojas, en las que me deseo detener en el siguiente apartado.

Las paradojas de 'la felicidad'

Me detendré en dos aspectos particulares que, creo, especialmente relevantes. La primera refiere a cómo La Felicidad ha tendido a operacionalizarse en sus instrumentos, y la segunda se deriva de la anterior. Refiere a cómo el modo de operacionalización conlleva efectos significativos en la organización que pueden ser incluso perjudiciales para las personas y para la propia gestión.

La potencia del concepto de felicidad, tal como ha sido difundido por la Psicología Positiva refiere en buena medida a sus instrumentos. Estos, como se indicó al inicio, comparten como característica el basarse en reportes que realizan los sujetos acerca de su bienestar y satisfacción con la vida y con lo que les rodea. Por ello estos se suelen componer de afirmaciones tales como "Creo que la crítica me puede permitir mejorar" o "Cuando fallo, intento hacer mejores esfuerzos", del llamado Test de Optimismo, del propio Seligman, que deben ser contestadas a través de respuestas en una escala de grado de acuerdo tipo Likert (muy en desacuerdo a muy de acuerdo), o como las ya mencionadas referentes al Inventario de felicidad auténtica.

Como se puede apreciar, las afirmaciones contenidas no son neutrales en nuestros contextos culturales. Obviamente se espera que una persona madura tome la crítica de un modo positivo, y considere que ésta lo puede ayudar a mejorar, también se espera que cuando una persona falle, intente

poner sus mejores esfuerzos para no volver a fallar. Por ello se espera una respuesta, a cada una de estas afirmaciones, cercana al 'muy de acuerdo'. Tomando el Inventario de Felicidad Auténtica, entre escoger "Mi vida no tiene ningún propósito o significado" y "Tengo una idea muy clara sobre el propósito o el significado de mi vida", se espera escoger la segunda, y así. Esto es lo que la Psicología Social ha denominado Deseabilidad Social. No basta que el instrumento sea anónimo para que cada sujeto, incluso contándose a uno mismo su propia situación tienda a optar por versiones más deseables para lo que se espera de él en la Sociedad. A esto se agrega otro concepto de la Psicología Social que podría ser pertinente para comprender esta tendencia, me refiero a la noción de Disonancia Cognitiva. Según este concepto, ante la inconsistencia o conflicto entre creencias, representaciones u otras cogniciones, el sujeto busca reducir la disonancia normalmente en función de lo que es la situación actual del sujeto de modo que sus cogniciones no pierdan consistencia con ésta. Esto se hace para reducir la tensión psicológica que genera esta falta de coherencia o inconsistencia. Así, escoger la afirmación "Mi vida no tiene ningún propósito o significado" resultaría altamente inconsistente con el permanecer vivo. Es por ello que, para hacer más aceptable esta situación el sujeto elabora su malestar para presentarlo frente a otros y frente a sí mismo de un modo más consistente con su situación y lo esperable. Estos problemas metodológicos no son novedad y han sido reconocidos por autores de la llamada

La **POTENCIA** del concepto de felicidad, tal como ha sido difundido por la psicología positiva refiere en buena medida a sus **INSTRUMENTOS**.

Psicología Positiva ³.

El segundo aspecto, tiene relación al anterior. Los instrumentos no sólo hacen visible ciertos procesos, además los moldean, prescribiendo cierto tipo de modos de hacer las cosas como los esperables, por sobre otros.

Ser positivo es visto como un atributo y responsabilidad personal. Afirmaciones como "Sé muy bien lo que hago", "Me gusta mi rutina diaria tanto que casi nunca tomo descansos", "Siempre consigo lo que quiero", "He logrado mucho más en mi vida que la mayoría de la gente" ⁴, muestran con claridad una cierta versión de la felicidad que espera no sólo ser medida, sino que cultivada también. Los preceptos que marca este modelo de felicidad orientan las acciones de los gestores de recursos humanos y establecen nuevos modos de liderazgo. En efecto, ahora más que nunca el mandato a nivel personal es que debemos ser optimistas, inteligentes, vivenciando cada día como único, entregándose en lo que se

3 Osin, Evgeniy (2009). Social Desirability in Positive Psychology: Bias or Desirable Sociality? In Freire, T. (Ed.), Understanding Positive Life. Research and Practice on Positive Psychology. Lisboa: Climepsi Editores. (pp. 421-442).

4 Todas afirmaciones del Authentic Happiness Inventory de Peterson, cuya elección muestra mayores niveles de felicidad según sus diseñadores (disponible en <http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu>)

hace y en el trabajo, para ser más exitosos y sentirnos vivos, rodeándonos de personas que sumen. Sin embargo, pueden ocurrir problemas cuando esta positividad resulta discrepante con la experiencia cotidiana.

David Collinson en un artículo publicado recientemente en la prestigiosa revista Leadership ⁵, ha utilizado al Prozac como una metáfora para comprender algunos de los efectos del uso de las nociones de Felicidad y de otros conceptos de la Psicología Positiva en el campo organizacional. El Prozac refiere a un medicamento antidepresivo que tiene un efecto activante, por lo cual se hizo muy popular.

Para este autor, esta mirada positiva centrada en la Felicidad tiene efectos adictivos en las organizaciones, estimulando una comprensión de la realidad organizacional que mitiga la reflexión y análisis crítico, ya que precisamente son menos 'felices', responsabilizando a los individuos por su propia falta de 'positividad'.

Según los análisis realizados por este autor, el énfasis en este enfoque 'positivo', refuerza la renuencia líderes para hacer frente a problemas difíciles, y genera una tendencia a desestimar noticias inquietantes y posibilidades futuras difíciles, dejando poco o ningún espacio en la organización para el cuestionamiento. Se alienta a los líderes a crear mensajes positivos ya que, bajo este lenguaje compartido de la felicidad, esto los confirma en su identidad como líderes. Esto puede hacer que los líderes se sorprendan o estén mal preparados ante eventos problemáticos. Esto se liga con otro fenómeno descrito en la literatura. En lugar



David Collinson en un artículo publicado recientemente en la prestigiosa revista Leadership 5, ha utilizado al **PROZAC** como una metáfora para comprender algunos de los **EFFECTOS** del uso de las nociones de felicidad y de otros conceptos de la psicología positiva en el **CAMPO ORGANIZACIONAL**.

de facilitar una comunicación abierta, las narrativas pro-positividad y felicidad, tienden a sofocar el debate abierto, imposibilitando que se puedan discutir problemas o reconocer errores, debilitando las posibilidades de aprendizaje organizacional. Por ello, cuando este énfasis en lo positivo se desconecta de las realidades económicas y sociales de la vida cotidiana de la organización, aumenta el escepticismo y la desconfianza, una desconfianza que no es hablada, pero que guía las acciones. Esto en un contexto de una felicidad compartida que puede llegar a ser un simulacro, se habla, pero no hay espacio ni posibilidad para diálogos situados en la realidad concreta organizacional. Una realidad más heterogénea y compleja, en donde las responsabilidades y las formas de acción están mucho más distribuidas que los modos de comprensión del trabajo y de sí mismo promovidos por

los modelos de la felicidad.

Como vemos, los modelos de felicidad promovidos por la psicología positiva, que han sido acompañados por instrumentos de medición y estrategias de intervención, pueden ser potencialmente una herramienta para visibilizar los procesos sociales y subjetivos que dan vida a la organización, promoviendo prácticas que contribuyan al bienestar de las personas y las comunidades. Sin embargo también pueden reducir la complejidad organizacional, segmentándola bajo este manto de positividad, acallando voces críticas, y reduciendo al plano de la responsabilidad individual la insatisfacción y malestar. Estas herramientas pueden ayudar a construir un mapa, pero ese mapa no es la vida organizacional cotidiana mucho más abierta y heterogénea.

5 Collinson, David (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. Leadership 8 (2): 87-107.