



IMPACTO DEL BIENESTAR EN LA GESTION EMPRESARIAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN AMÉRICA LATINA

Cardoza, Ilie, Casó, Fernández. 2018. Felicidad y Management en América Latina.



INTRODUCCIÓN



Para nadie es un secreto que el mundo está cambiando rápidamente. La llamada Cuarta Revolución Industrial está transformando todos los ámbitos: desde cómo se realizan las tareas cotidianas, cómo se toman notas, cómo se organiza una agenda y se coordinan los equipos, hasta la transformación de los complejos procesos industriales a través de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización y el manejo de macrodatos. Con el avance de las tecnologías digitales, las personas tienen hoy un poderoso arsenal de herramientas para aumentar su productividad y obtener mejores resultados para sus organizaciones. El protagonismo del llamado *scientific management*, caracterizado por la adopción de nuevos modelos de gestión en las empresas (p.e. *Lean Management*, *Agility*, *Design Thinking*), aceleran y profundizan el impacto de los cambios propiciados por las nuevas tecnologías. Conscientes de ello, las escuelas de negocios han ido incorporando en sus programas casos multimedia, simulaciones y modelos de gestión computarizados y formación on-line que permitan a sus estudiantes actualizarse con rapidez para aprovechar al máximo las oportunidades que surgen como consecuencia de estos cambios.

Lo anterior permitiría imaginar escenarios optimistas en los cuales una fuerza laboral motivada y empoderada trabaja en industrias innovadoras en acelerado crecimiento. La realidad, no obstante, es bastante diferente. Según un reciente estudio de la reconocida

firma Gallup, conducido en 142 países¹, apenas un 13% de los empleados consultados afirmaron estar activamente involucrados y motivados con su trabajo, mientras que un alarmante 24% afirmó estar activamente “desinvolucrados”, dejando al restante 63% en un estado de “indiferencia”. Estos resultados, de acuerdo a Gallup, se traducen en pérdidas por más de \$500 billones sólo en los EE.UU.

El estudio revela contradicciones que obligan a hacerse importantes preguntas: ¿Por qué, en un contexto en apariencia favorable, con diversas y poderosas herramientas al alcance cada vez más a un mayor número de personas, existe tal nivel de desapego y desmotivación en la fuerza laboral?, ¿Cuál es el proceso psicológico subyacente y cómo puede medirse?, ¿Cuál es el impacto que esta situación tiene en los resultados de una organización? ¿Qué implicaciones tiene lo anterior para las organizaciones y sus trabajadores en una región en vías de desarrollo, como América Latina?

INCAE Business School inicia con este informe una serie de estudios sobre los factores que determinan el bienestar de las personas y sobre los procesos y mecanismos que las organizaciones pueden utilizar para maximizar la contribución del bienestar a la productividad y el crecimiento de las empresas de América Latina.

¹ Deaton, A. (2008). Income, health, and well-being around the world: Evidence from the Gallup World Poll. *Journal of Economic perspectives*, 22(2), 53-72.

A photograph of two men in business attire. The man on the left wears glasses and a striped tie, while the man on the right is smiling. They are both looking down at a tablet computer. The background is bright and out of focus.

El cambio tecnológico: ¿una ruta al bienestar?

El primer paso para hallar respuestas a las preguntas planteadas es entender la aparente contradicción que se desprende del estudio de Gallup. ¿Por qué, a pesar de tener hoy mayores herramientas y posibilidades de alcanzar el éxito, muchos profesionales no se encuentran a gusto en sus trabajos? Una posible respuesta a los cambios en las motivaciones de las personas asociados a los avances tecnológicos y el crecimiento de la riqueza material. Diener y Seligman² lo plantean de la siguiente manera:

“Debido a que los bienes y servicios son hoy abundantes, nuestras necesidades básicas están, en las sociedades modernas, prácticamente satisfechas. La gente puede darse el lujo de reenfocar su atención en la “buena vida” - una vida que se pueda disfrutar, tenga significado y permita la plenitud - usando la economía y otras políticas que están a su servicio. Tal reenfoque se justifica porque hay evidencia de que conforme las sociedades se hacen más ricas, con frecuencia experimentan un incremento en problemas mentales y sociales, así como un estancamiento (o plateau) en su satisfacción hacia la vida” (p.2).

Es evidente que, en el pasado, el trabajo era una mera necesidad y la aproximación al mismo era más bien pragmática. Hoy, las personas buscan en su trabajo mucho más que una remuneración adecuada y garantizada en el tiempo. La pregunta que sigue, claramente, es qué se entiende por “buena vida”.

² Diener, E., & Seligman, M. E. (2018). Beyond money: Progress on an economy of well-being. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 171-175.

A man and a woman, both wearing glasses and business casual clothing, are smiling and looking at a tablet together. The woman is in the foreground, pointing at the screen, while the man is slightly behind her. They are in an office setting with papers and a clipboard visible on the desk.

El bienestar como concepto clave de la prosperidad

En los últimos 20 años, un grupo de psicólogos pioneros, entre los que se destacan, Shawn Achor, Tal Ben-Shahar, Sonja Lyubomirsky y Martin Seligman³⁴⁵⁶, le han dado forma a un vasto cuerpo teórico agrupado bajo lo que hoy se conoce como Psicología Positiva y que puede definirse como “un campo de la ciencia que estudia el funcionamiento óptimo de individuos, grupos y organizaciones.”⁷

Uno de los conceptos centrales en Psicología Positiva es el bienestar, entendido como “características positivas y duraderas que permiten a individuos y organizaciones prosperar”⁸. El bienestar es, además, un concepto dinámico que incluye no sólo dimensiones subjetivas, sociales y psicológicas, sino también aspectos conductuales, de salud y económicos.

El modelo teórico que define y mide el bienestar de forma más completa, el PERMA, es el desarrollado por Martin Seligman y sus colegas en la Universidad de Pennsylvania, y cuyos elementos centrales son los siguientes:

Emociones Positivas (*Positive Emotions*): Todo el rango de emociones positivas, como el gozo o el placer, están incluidas en este primer componente. Mientras más frecuente sea la experiencia de emociones positivas, mayor bienestar tendrá la persona. Las emociones positivas mejoran el rendimiento en el trabajo, promueven un mejor estado de salud, fortalecen las relaciones sociales y generan optimismo hacia el futuro.

Involucramiento (*Engagement*): Hace referencia al apego y la concentración que se tiene cuando se está haciendo una actividad específica. Un concepto clave de este componente es el de *Flow*, propuesto por el psicólogo húngaro-americano Mihaly Csikszentmihalyi (2009) y que se define como el estado psicológico en el que las exigencias de una tarea coinciden con las habilidades que una persona tiene para realizarla. *Flow* es un estado de absoluta inmersión en el presente que contribuye al bienestar.

Relaciones (*Relationships*): Contar con una sólida red social constituida de grupos de amigos, colegas y familiares, es otro de los elementos que contribuyen al bienestar. Mientras más fuertes sean estas redes, mayor bienestar experimentará una persona.

Significado o propósito (*Meaning*): La gente necesita sentir que forma parte de algo más grande que ellos mismos. Cuando se invierte tiempo y energía en tareas que trascienden los objetivos personales, como actividades voluntarias o hacer algo por el bien de la comunidad en la que se vive, la gente experimenta un incremento en el bienestar.

Éxito o logros (*Accomplishment*): Para alcanzar el bienestar, las personas deben poder mirar hacia atrás en sus vidas y sentir que han cumplido sus objetivos. El éxito o logro se persigue con independencia de los otros componentes, como emociones positivas o relaciones. Esa sensación de productividad, de poder trazar y alcanzar metas, es un importante elemento del bienestar. Estos 5 componentes, agrupados bajo el acrónimo PERMA por sus siglas en inglés (*Positive Emotions, Engagement, Relationship, Meaning y Accomplishment*) definen el bienestar. Se trata, como queda claro, de un concepto integral. De acuerdo a Seligman⁹, “el bienestar es un constructo, no una cosa real. Está compuesto por diferentes elementos medibles, cada uno de los cuales es una cosa real que contribuye al bienestar, pero ninguno lo define por sí mismo” (p.14).

El modelo de Seligman permite hacer un abordaje objetivo del bienestar, lo que permite en la práctica hacer diagnósticos e implementar medidas correctivas para mejorar cada uno de los distintos componentes que lo generan.

³ Achor, Shawn. (2010). The happiness advantage (1st ed.). New York: Crown Publishing.

⁴ Ben-Shahar, T. (2007). Happier: Can You Learn to be Happy?. McGraw-Hill.

⁵ Lyubomirsky, S. (2008). The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want. Penguin.

⁶ Seligman, M. (2013). Flourish. New York: Atria.

⁷ Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 25(1), 56-63.

⁸ Well-being Institute, University of Cambridge, <https://www.cambridgewellbeing.org>

⁹ Seligman, M. (2013). Flourish. New York: Atria.

A man with dark hair and glasses, wearing a grey suit, light blue shirt, and patterned tie, is smiling and holding a smartphone. The background is a blurred city street.

El bienestar y su impacto en la competitividad empresarial



El estudio del bienestar en contextos laborales ha ido cobrando importancia durante los últimos años y se han empezado a establecer relaciones entre las emociones positivas, alcanzar logros, establecer relaciones sociales saludables y obtener un sentido de propósito con el incremento de la productividad o con la bajada de costos laborales¹⁰.

Recientemente, una gran parte de la investigación en el área se ha concentrado no en el efecto que el trabajo y sus distintas áreas tienen sobre el bienestar de las personas, sino, por el contrario, en explorar la relación y el impacto que el bienestar tiene sobre aspectos claves del mundo laboral. En ese sentido, diversos estudios han demostrado que los empleados con bajo bienestar son menos productivos, toman malas decisiones con más frecuencia, presentan mayor ausentismo y hacen contribuciones sustancialmente menores a la organización. Así mismo, el bienestar no sólo está relacionado con la reducción del riesgo de sufrir trastornos mentales, sino que aumenta el rendimiento en el trabajo, mejora la calidad de las relaciones interpersonales, aumenta la motivación y el involucramiento o *flow*¹¹.

Así, por ejemplo, un meta-estudio sobre el impacto del bienestar que reúne más de 200 investigaciones conducidas con más de 275.000 participantes, muestra que el bienestar es un predictor del éxito en casi todas las áreas de la vida de las personas, de manera especial, en el trabajo, el desarrollo de carreras profesionales y en los negocios¹².

La evidencia parece indicar que la relación entre el bienestar y el éxito es contraria a la que comúnmente se asumía. Más que ser una consecuencia del éxito, el bienestar parece ser una de sus causas. De ahí que, tal como indican Diener y Seligman¹³, *“hoy en día la mayoría de las organizaciones reconocen la importancia de cultivar y medir el bienestar y de promover la prosperidad de los empleados como uno de los elementos de mayor importancia estratégica en la gerencia de recursos humanos”*.

Lo anterior es de una importancia capital para la gerencia de los negocios y explica muy bien por qué el estudio del bienestar ha empezado a cobrar importancia en varias de las escuelas más prestigiosas del mundo, como Yale, Harvard, Berkeley o Cambridge e INCAE, que cuentan con proyectos de investigación y programas de formación cada vez más populares sobre el tema.

Es imprescindible, por tanto, estudiar y entender el impacto que el bienestar tiene sobre las organizaciones, pues de ello depende en gran parte su éxito futuro. Cambiar la forma en la que se trabaja, se interactúa con colegas y se lideran equipos permitirá transformar las culturas para potenciar el éxito de las personas y las organizaciones dándoles una verdadera ventaja competitiva.

¹⁰ <https://www.happinessatworksurvey.com/business-case>

¹¹ Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63.

¹² Achör, Shawn. (2010). *The happiness advantage* (1st ed.). New York: Crown Publishing.

¹³ Diener, E., & Seligman, M. (2004). Beyond Money. *Psychological Science in The Public Interest*, 5(1), 1-31.

A low-angle, upward-looking photograph of four business professionals in an office setting. In the foreground, a man in a dark suit on the left and a man in a light blue suit on the right are shaking hands. Behind them, a man and a woman are smiling and looking towards the camera. The background shows office architecture with large windows.

Bienestar personal y desarrollo empresarial en América Latina



América Latina es una región que enfrenta grandes desafíos en la economía, la política y el desarrollo social. Como el resto de las regiones del mundo, no es ajena al profundo proceso de transformación asociado a los avances tecnológicos. En este entorno cambiante, las empresas están obligadas a adaptar sus modelos de negocio y a entender y manejar las variables clave que aumentan la creación de valor para sus clientes, empleados y accionistas.

El bienestar, tal como ha sido mostrado en los estudios citados, es una de esas variables que inciden en el desempeño de los trabajadores y en la eficiencia de las organizaciones para las que trabajan. Desafortunadamente, poco se ha hecho hasta el momento en nuestra región para entender esta importante relación y como su adecuada gestión puede impactar positivamente en el desempeño de las empresas.

Este estudio es un primer paso en esta dirección. Su objetivo principal es realizar una evaluación preliminar del estado del bienestar de los profesionales de distintas industrias en diferentes países de América Latina, para identificar áreas de mejora y comenzar a diseñar intervenciones. En INCAE Business School entendemos que estudios de esta naturaleza permitirán a las organizaciones hacer una mejor contribución al desarrollo integral de las sociedades de los países donde operan.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos fueron recolectados usando un cuestionario desarrollado siguiendo el marco teórico de PERMA propuesto por Seligman (2018). La muestra no probabilística está constituida de 1757 individuos los cuales accedieron a contestar el cuestionario mediante la plataforma de Facebook o vía email. El cuestionario se compone de 15 ítems que miden los cinco grandes componentes del bienestar y 8 ítems adicionales que buscan medir constructos complementarios que pueden tener relación con el bienestar. Como se indica en la Figura 1, el modelo de bienestar divide el bienestar en cinco grandes constructos: emociones positivas, compromiso, relaciones, propósito y logros. La siguiente figura muestra estas relaciones:

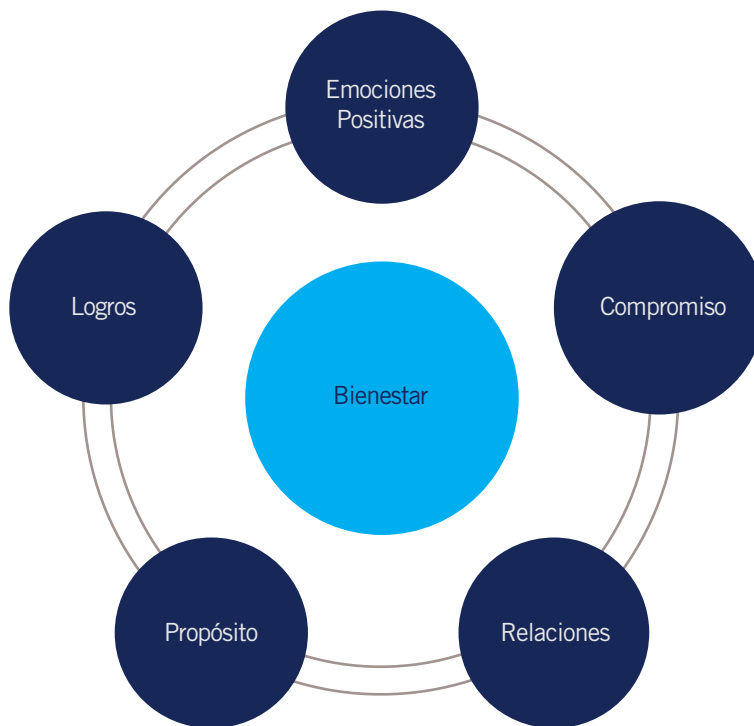


Figura 1. Modelo de Bienestar de Martin Seligman. 2018.

La matriz de correlaciones entre los distintos factores (Tabla 1) muestra una alta correlación de las **Emociones Positivas** con todos los demás factores. Así mismo, muestra una alta correlación del factor **Propósito** con todos los demás, excepto con el factor de **Relaciones**.

CORRELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DEL BIENESTAR					
	Emociones positivas	Propósito	Compromiso	Relaciones	Logros
EMOCIONES POSITIVAS	1,00				
COMPROMISO	0,84	1,00			
LOGROS	0,68	0,60	1,00		
	0,65	0,73	0,44	1,00	
	0,71	0,73	0,58	0,58	1,00

Tabla 1. Matriz de correlaciones.

Aunque el modelo ha sido probado y utilizado en otros países y contextos, el modelo mostrado en la figura 1 fue también validado para este estudio, encontrando fuerte evidencia de que el modelo de bienestar propuesto se ajusta a la muestra disponible. Además, se logra corroborar que los factores que determinan en mayor medida el bienestar general son Emociones Positivas y Propósito.

Como fue comentado, el bienestar es un constructo no observable, que se compone de la integración de cinco factores que sí son medibles. Mediante la combinación de estos cinco factores, fue posible construir un índice de bienestar, cuya distribución se muestra en el gráfico 1:

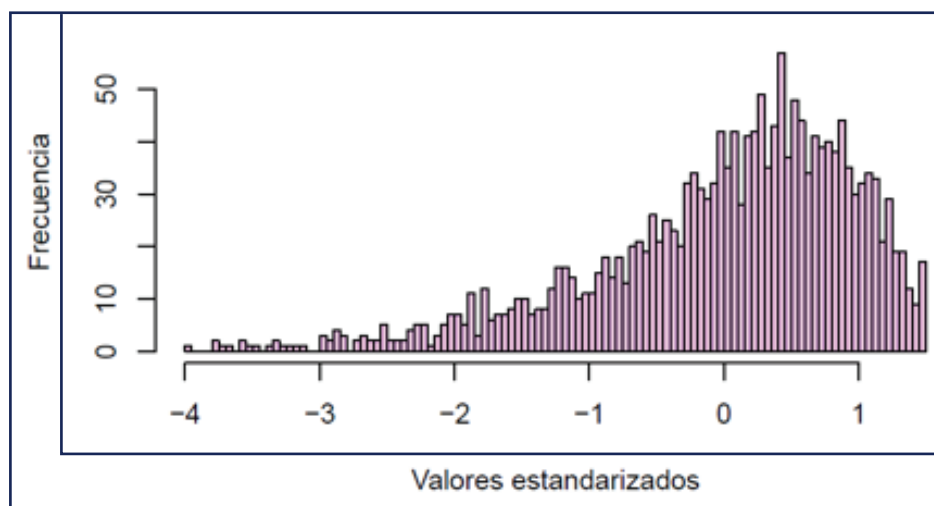


Gráfico 1. Distribución del índice de Bienestar

Los resultados muestran una distribución con una alta concentración de valores en la parte derecha, lo que quiere decir que en la muestra de individuos observados, la mayoría tienen altos niveles de bienestar.

Por otra parte, fue estimado un modelo de regresión y un análisis de la varianza del bienestar, que nos permitió identificar las variables que mayormente inciden, positiva y negativamente, en el Bienestar (Tabla 2):

Variable	Peso %	Relación
Emociones negativas	15,3	Negativa
Salud	11,2	Positiva
Soledad	5,1	Negativa
Gerencia	4,0	Positiva
Edad	1,4	Positiva
Experiencia	0,9	Positiva
Educación	0,1	Positiva
Mujer	0,0	Positiva
Total varianza explicada	37,9	

Tabla 2. Variables con mayor incidencia en el Bienestar

Encontramos que hay tres variables con un alto porcentaje de explicación de la variabilidad del bienestar: las emociones negativas, la salud y la soledad. Específicamente,

- El **tener emociones negativas es el factor que más afecta el bienestar de una persona**. Como se muestra en el Gráfico 2, la relación es inversa pues una persona disfruta de mayor bienestar cuando tiene menos emociones negativas.

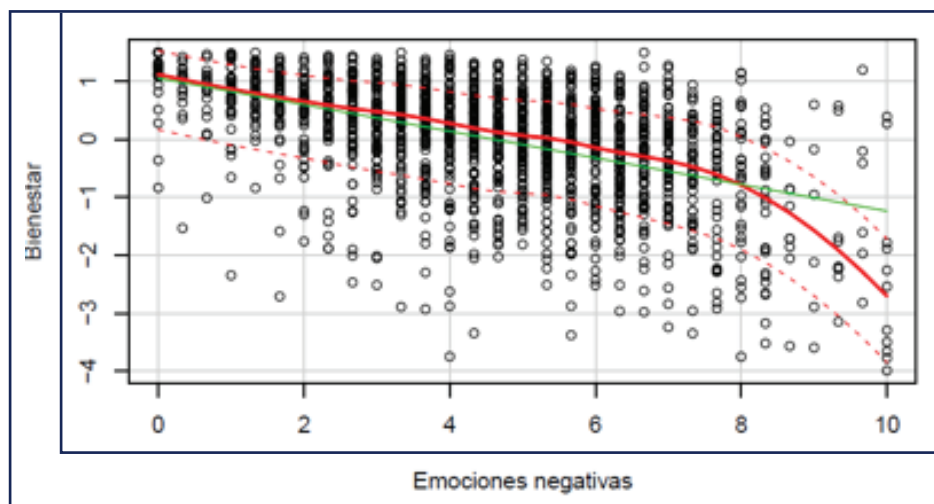


Gráfico 2. Emociones negativas y bienestar

- El **estado de salud auto percibido de las personas es el segundo factor que más afecta el nivel de bienestar**. Como se aprecia en el Gráfico 3, la relación es directa pues una persona que percibe un buen estado de salud disfruta de mayor bienestar.

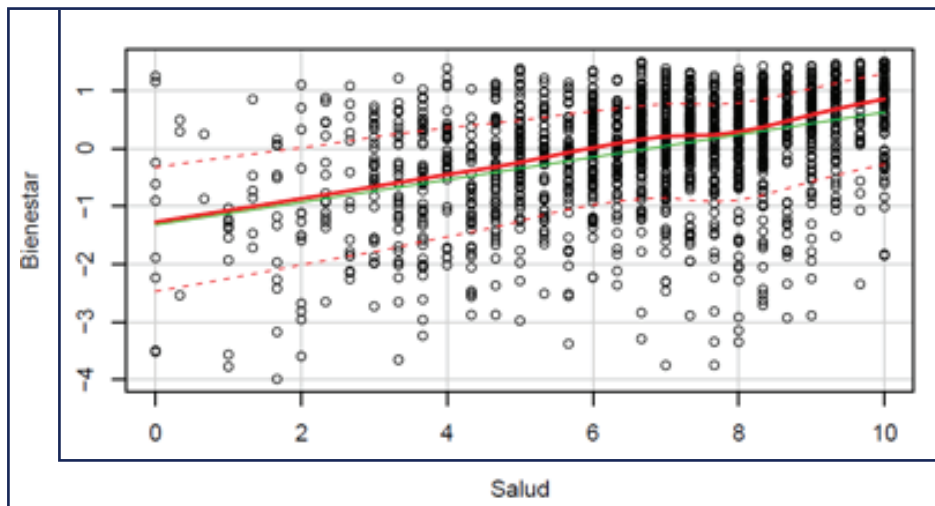


Gráfico 3. Estado de salud y bienestar

- La **soledad es el tercer factor en importancia que afecta al bienestar**, de forma inversa: entre menor soledad experimente la persona, mayor bienestar (Gráfico 4).

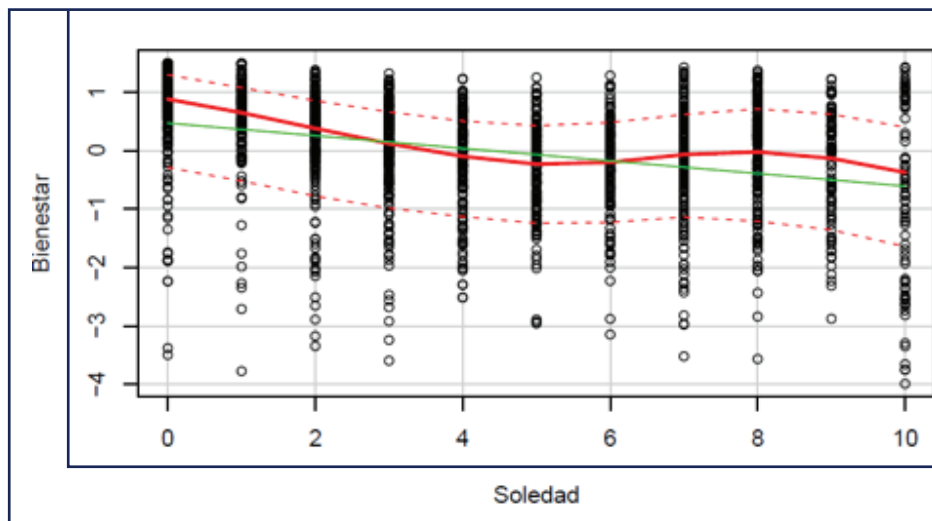


Gráfico 4. Soledad y bienestar.

Además de los tres factores mencionados, la posición de la persona en la estructura gerencial de la organización es el cuarto factor que más impacta el bienestar. En efecto, los altos ejecutivos (CEOs, Directores Generales) declaran tener un mayor bienestar que los profesionales junior o supervisores de personal. El siguiente gráfico muestra que entre mayor sea la posición del gerente, mayores niveles de bienestar (y menor variabilidad de la misma) son reportados. La mayor amplitud de la caja del grupo 1 (profesionales junior) indica una mayor dispersión de bienestar, mientras que el tamaño más reducido de la caja del grupo 5 (CEOs, Directores General) muestra mayor coherencia dentro del grupo; adicionalmente, la línea dibujada en el medio de cada caja muestra una tendencia creciente, lo que significa que conforme la posición gerencial aumenta, aumenta también el nivel de bienestar auto reportado.

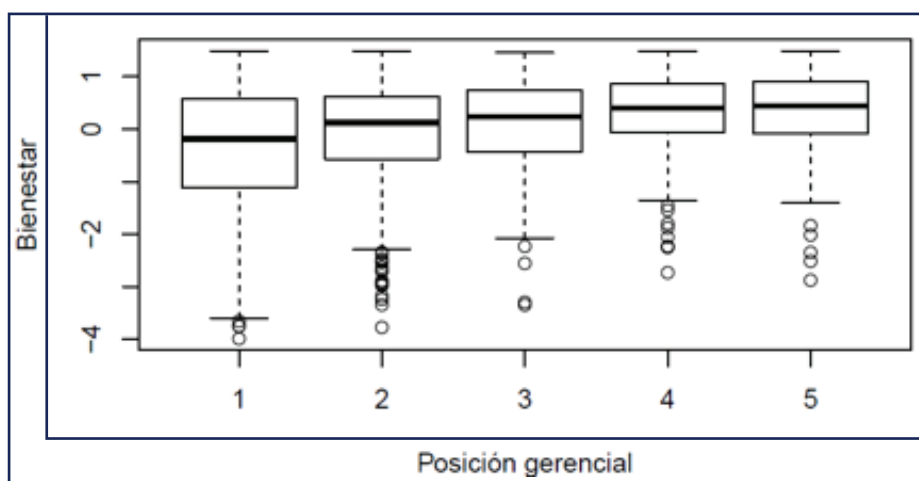


Gráfico 5. Niveles gerenciales y estado de bienestar

Por otra parte, las variables como la **edad y la experiencia laboral** influyen mucho menos en la percepción de bienestar de las personas, mientras que el análisis de los resultados indica que **la educación, el género y el país de origen** no afectan al bienestar.

Por otro lado, analizando los **resultados por género**, las mujeres reportan niveles de bienestar ligeramente mayores que los hombres. Sin embargo, los niveles de bienestar de hombres y mujeres son similares cuando se analizan en función de las emociones negativas o la soledad, lo que implica que las diferencias por género desaparecen cuando se toman en cuenta estas variables.

Finalmente, el estudio ha permitido identificar **combinaciones que potencian aún más las diferencias en la percepción de bienestar**:

- Las **emociones negativas en conjunto con mala salud** determinan una menor percepción de bienestar.
- Los **niveles de soledad varían según experiencia gerencial**: los individuos con mayor experiencia gerencial experimentan mayores niveles de soledad



CONCLUSIONES



El estudio aporta cuatro hallazgos preliminares muy interesantes para los profesionales de nuestra región, así como para las empresas y sus gerentes.

- Por un lado, resulta muy relevante el nivel de auto-conocimiento y la auto-educación hacia el desarrollo de **emociones positivas** dado que son las que más impacto tienen en la sensación percibida de bienestar.
- Por otro lado, la **percepción sobre el propio estado de salud** influye de forma directa en el nivel de bienestar percibido.
- Así mismo, la **soledad** es un factor que influye directamente en el nivel de bienestar.
- A nivel organizativo, **tener mayor responsabilidad y un nivel gerencial alto** en las organizaciones está directamente relacionado con la percepción de bienestar por parte de las personas encuestadas.

Para las empresas, la recomendación es darle prioridad al desarrollo de una **cultura integral de bienestar y a modelos de trabajo y liderazgo colaborativo, para evitar tareas en donde las personas se puedan sentir solas.**

Para los profesionales, la recomendación es desarrollar **un alto nivel de auto-conocimiento**, tanto a nivel físico, de salud, como emocional, y **entrenarse en desarrollar una mentalidad** positiva que les permita potenciar sus niveles de bienestar y, por tanto, su productividad e impacto en las organizaciones.

A man with glasses and a beard, wearing a light blue shirt, and a woman with long brown hair, wearing a light purple shirt, are both smiling and looking at a tablet held by the woman. They are in an office environment with modern architecture in the background.

BIBLIOGRAFÍA



- Achor, S., & Gielan, M. (2015). Consuming negative news can make you less effective at work. *Harvard Business Review Online*, 14, 2015.
- Achor, Shawn. (2010). *The happiness advantage* (1st ed.). New York: Crown Publishing.
- Ben-Shahar, T. (2007). *Happier: Can You Learn to be Happy?*. McGraw-Hill.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2011). International happiness: A new view on the measure of performance. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 6-22.
- Deaton, A. (2008). Income, health, and well-being around the world: Evidence from the Gallup World Poll. *Journal of Economic perspectives*, 22(2), 53-72.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2018). Beyond money: Progress on an economy of well-being. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 171-175.
- Diener, E., & Seligman, M. (2004). Beyond Money. *Psychological Science In The Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Easterlin, R. A., Hinte, H., Zimmermann, K. F., & der Arbeit, F. Z. Z. (2010). *Happiness, growth, and the life cycle*. New York: Oxford University Press.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 222-254.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. Penguin MacKerron, G. (2012). Happiness economics from 35 000 feet. *Journal of Economic Surveys*, 26(4), 705-735.
- Miao, Y. J., Feng, J., & Bai, S. Y. (2009). An Overview of Happiness in the Workplace [J]. *Economic Management Journal*, 10.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335.
- Seligman, M. (2013). *Flourish*. New York: Atria.
- Seligman, M. E. (2011). Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being. *Policy*, 27(3), 60-1.
- Schiffirin, H. H., & Nelson, S. K. (2010). Stressed and happy? Investigating the relationship between happiness and perceived stress. *Journal of Happiness Studies*, 11(1), 33-39.
- Sloan, M. M. (2012). Controlling anger and happiness at work: An examination of gender differences. *Gender, Work & Organization*, 19(4), 370-391.

