



SALUD Y BIENESTAR, LA NUEVA CULTURA LABORAL

Rodrigo Sánchez Gutiérrez

RESUMEN

Pareciera que ante la llegada de la pandemia de la COVID-19, se aceleró una serie de procesos sociales, especialmente en lo que a la vida laboral concierne. La forma intempestiva en que ha sido necesario afrontar el desafío para que el giro de la rueda de la producción y el consumo no se detengan, nos llega en un momento en que la tecnología está presente con herramientas que han permitido que la rueda siga girando. Experimentamos una forma alternativa de trabajar, hacerlo de manera virtual, desde un sitio que no sea necesariamente donde trabajamos físicamente, a dos años de haber dado inicio la pandemia, ahora tenemos una mayor conciencia de que la vida que hemos llevado, vivir para trabajar las horas incontables, nos ha estado privando de vivir otras experiencias; lo que nos permite acercarnos como nunca antes, a enfocar el trabajo como una forma de generar una mejor vida. Esto es todo un desafío social, un punto de inflexión producto de una gran crisis, lo que no ha sido nuevo en la historia de la humanidad.

Palabras clave: Cambio, cultura, resiliencia, trabajo, felicidad, liderazgo, pandemia, hiperconsumismo, hiperindividualismo, cansancio.

ABSTRACT

It appears that with the entrance of COVID-19 to the global stage, some social processes were accelerated, especially in what concerns our work life. The tempestive way it has been necessary to confront the challenge of keeping the production and consumption wheel rolling, comes to us in a time when technology is present with tools to helps us. We have experimented an alternate way of work - virtuality, in a place that is not necessarily where we physically work. Two years have gone by since the start of the pandemic and now we are more conscious that the life we have had - live to work countless hours - has been depriving us of living other experiences, which allows us to get ever closer on focusing work a way of generating a better life. This is a social challenge, an inflexion point caused by a great crisis, which is not new in humanity's history.

Key Words: Change, culture, resilience, work, happiness, leadership, pandemic, hyper consumerism, hyper individualism, tiredness.

Rodrigo Sánchez Gutiérrez es Profesor de LEAD University en el Curso libre sobre Salud y Bienestar. Más de 43 años de experiencia laboral, de ellos más de 37 años en puestos gerenciales en empresas privadas en Finanzas, Administración, Costos industriales y Comercial. Actualmente divulgador sobre temas de bienestar laboral y felicidad personal. Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Internacional de las Américas. Maestría en Neurofelicidad Aplicada, Universidad de Valencia, España. Coach certificado, Universidad de Washington.

INTRODUCCIÓN

Nos ha tomado siglos diseñar y desarrollar la condición que tenemos como sociedad, y en el proceso han aparecido tendencias ideológicas de variadas índoles, pero mayoritariamente ha prevalecido, sin embargo, la sociedad capitalista del consumo. Pareciera que llegamos a un punto de inflexión muy importante en la historia de ese proceso, en los últimos treinta años se empezaron a notar signos de cansancio, de hastío, de dolor en la sociedad, muy acelerado ese proceso en los últimos quince años, a partir de los grandes saltos de desarrollo tecnológico. Nos hemos vuelto personas cuyo único fin en la vida ha sido el trabajo, con exigencias cada vez mayores de aumentar los rendimientos, mayor productividad, para un mayor consumo, orientado hacia una gran masa de potenciales consumidores, somos 7,7 mil millones de personas en el planeta, y para el 2050 seremos 9 mil millones. Eso desde luego nos ha desgastado y nos ha enfermado como sociedad. Y es que ha sucedido que la evolución del conocimiento, por medio de la ciencia y la tecnología, su constante cambio es mucho más acelerado que los cambios de actualización en los sistemas políticos que gobiernan el mundo, más acelerado que la misma promulgación de leyes; y es por eso que esa delantera que lleva la tecnología, que sale al mercado sin control alguno de la sociedad, o muy poco control, es el causante de grandes cambios en la concepción del trabajo y de la vida de las personas en general. No deja de ser extraordinario, tanta tecnología, pero ante tanto desconocimiento imperante que hemos padecido sobre los efectos secundarios que produce, especialmente el mal uso de las redes sociales digitales, como pérdida del pensamiento crítico, la adaptación social es un lío, generando mucha soledad en medio de tanta muchedumbre, entre otras cosas; por primera vez en la historia de las mediciones de la inteligencia de las diferentes generaciones respecto a su antecesora, con asombro vemos que esas nuevas generaciones, son menos inteligentes que la de sus padres, se ha confirmado que se están acelerando daños cognitivos y funcionales en las personas, en general y de manera quizá menos visible en la inmediatez, en los niños y adolescentes, pero de seguro en los próximos diez o quince años estaremos viendo las consecuencias. Ya hay suficientes estudios

y evidencias al respecto, sobre todo por los aportes de la neurociencia.

Y es que no hemos pensado el futuro como sociedad; si bien es cierto, el futuro como tal no existe, sino que se crea con nuestras acciones en el presente, y que la vida no es otra cosa más que la suma de todos los presentes vividos; nos hemos desarrollado haciendo muchísimos trabajos que son para los robots, no para los humanos, como los trabajos de repeticiones, sobre todo en las industrias. Los sistemas de salud, de seguridad, buena parte de la demanda de empleos, los mismos sistemas educativos, han estado en función del desarrollo de habilidades técnicas de una gran masa de personas que han estado haciendo el trabajo para unos muy pocos empresarios, y hoy con la llegada de la robotización, muchísimos de esos trabajos estarán siendo sustituidos por esa tecnología, con mucho mayor eficiencia y productividad que en muchos de los empleos actuales. Va quedando una gran masa de gente que no solo dejará de dar soporte a los sistemas de la sociedad tal y como se han concebido, aún en personas con educación formal, ni que decir de la grandísima cantidad de personas en América Latina que no han completado ni siquiera los ciclos básicos de la educación, esto debido a que habrán perdido sus fuentes de ingreso, sustituidos por la robótica, cosa que ya está sucediendo. ¿Cómo vamos a responder como sociedad ante semejante realidad?, se nos puede caer todo el andamiaje creado.

Hay evidentes cambios en la forma de dirigir las empresas, las culturas estarán cambiando y con ello los estilos de liderazgo igualmente, situación que se aceleró con la llegada de la pandemia de la COVID-19. Siempre la historia nos ha mostrado que después de una gran crisis, se nos presenta la oportunidad de reevaluar todo, y en ese contexto post crisis, el ser humano ha vivido sus mejores momentos como sociedad, es muy posible y es de esperar que así sea nuevamente, que sea un proceso gradual, con diferentes acentos en las circunstancias de cada país y de cada organización; lo que no parece viable, es que regresemos como sociedad a las circunstancias que teníamos antes de la crisis, aunque es la tendencia que primero se intentará que suceda; la naturaleza del sapiens es de mucha resiliencia, ¿se volverá a repetir?, yo soy muy positivo, y estoy seguro de que así será.

LA VIDA LABORAL ANTES DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

Es una tendencia la de responder de manera automática después de una crisis, siempre quisiéramos regresar a la senda que traíamos antes de la crisis; eso por seguridad ante lo conocido y un poco por no enfrentar los miedos que otra forma de ver la situación nos depararía, ya que presupone cambios. Esta forma de enfrentar la situación asume que los entornos no cambiarán en nada, y que todo seguirá igual que antes, lo que nos lleva a creer que las formas y las soluciones de ayer igual nos van a servir para el presente y lo que sigue en la vida social, y por lo tanto en la vida laboral. Esa forma de pensamiento es totalmente falsa, ya que esa manera de pensar asume que el presente y el futuro son una línea recta cuyo origen está en el pasado. El futuro no se predice, no se adivina, se crea en el presente, y ante tanta incertidumbre creada por la pandemia de la COVID-19, que además de mucho dolor y aceleración de algunos trastornos de conducta como la depresión o la ansiedad, nos ha acelerado también el proceso de cambio en el mundo laboral, creando disrupciones en lo que antes valorábamos como la única forma de enfrentar esa vida laboral, con la presencialidad en los conglomerados de oficinas y la administrativa en las industrias, (trabajo en oficinas mayoritariamente), así como una vida muy acelerada, sin pausa. Los estilos de liderazgo tienen diferentes tipos de corrientes o formas de enfrentar la demanda laboral de las personas, predominando al menos en este lado del mundo, América Latina y sobre todo en Costa Rica, el centralismo, el excesivo afán de controlar los tiempos de las personas, con pocas flexibilidades laborales en el amplio sentido de la palabra y aceptando sin cuestionamiento alguno que las personas tienen la capacidad cerebral de hacer multitareas; cuando hoy sabemos que eso no es posible, nos cansa cognitivamente, produce mucho estrés y todo lo que vendría ligado al estrés cuando se sale de control; como sociedad desarrollamos el síndrome de la cronopatía, el reloj se ha vuelto como el sistema operativo de la sociedad capitalista, todo hay que hacerlo contra el tiempo, y eso nos ha traído otro síndrome, el de la ociofobia, nos sentimos culpables si nos damos el permiso de gozar de un poco de ocio, siempre conectados a las redes sociales y siempre en estado de alerta, es un hecho, las grandes creaciones de los seres

humanos, los chispazos de creatividad, nunca han sucedido en estado de estrés agudo, siempre han sido en estado de calma y relajación, por eso el ocio es fundamental; los antiguos estilos de liderazgo en los tiempos que corren, generan obediencia pero no compromiso. La aceleración es parte de la forma de vivir, eso no va a cambiar en el corto plazo, entonces la virtud a desarrollar es aprender a frenar, saber cuándo acelerar y cuándo frenar. Los nuevos estilos de liderazgo que están en desarrollo tienen un estilo más enfocados en la cultura saludable, líderes facilitadores o transformadores, más ocupados de la salud y el bienestar de las personas, desarrollando mediciones o indicadores frecuentes, (KPI) de empleados saludables como: creencias de eficacia, “*engagement*”, optimismo, satisfacción, confianza, emociones positivas, resiliencia; que se suman a los de productividad y financieros ya existentes. La innovación y la creatividad se vuelven habilidades preponderantes para generar hoy ese futuro que se presenta diferente en la perspectiva que teníamos antes de la crisis de salud pública generada por la COVID-19.

La visión más profunda hacia un mayor autoconocimiento es ya factor crítico en desarrollo en la gran masa laboral, importan sobre manera la salud y el bienestar, y quizá como nunca antes, hay una mayor gestión de acercamiento, por los nuevos aportes hechos por la neurociencia y la psicología positiva, hacia la búsqueda de una vida más feliz, una vida buena como llamaba Aristóteles a la felicidad.

DESARROLLO DEL CONSUMO

La sociedad capitalista de consumo, sin ser fecha exacta, aproximadamente inicia en 1880 con la creación de grandes marcas en USA como Coca Cola, Kodak, Heinz y otras, grandes almacenes como Macy's, Bloomingdale's, marcaron el inicio del cambio del consumidor, cambió la relación del consumidor con el minorista; ya no prevalecerá la confianza del comprador hacia el vendedor, sino hacia la marca del producto, es cuando aparece fuertemente en el mercado, la marca, el envase y la publicidad. Aparece la economía del consumo guiada por la mercadotecnia y los bajos precios, cuyo objetivo era la búsqueda de altos volúmenes de ventas. Este foco en el mercadeo y las ventas se hizo posible con el gran crecimiento de la población, había más consumidores, y después de la

segunda guerra mundial, hubo un gran crecimiento de los ingresos, primero en Estados Unidos, (USA) y luego en Europa por la reconstrucción, lo que facilitó el crecimiento de la demanda, del consumo masivo. Fuimos pasando de una economía basada en la oferta a una economía de la demanda. En los 60's aparecen los negocios de auto servicio, los supermercados y luego los hipermercados, lo que provoca que los precios se rompan constantemente hacia la baja, estaba el mercado ya en proceso de transformación hacia el consumo masivo y accesible para toda la población.

Hasta finales de los 80 del siglo XX, tuvimos una sociedad de masas con conciencia colectiva, importaba la distinción, importaba el colectivo, era importante estar afiliado a un grupo, aparecen los movimientos sindicales, los clubes sociales, entre otros grupos al que pertenecer, amplia participación en la política; pero en los últimos 30 años, con la masificación de la sociedad del deseo, *la sociedad del espectáculo* como la llama Mario Vargas Llosa, del hedonismo en su máxima expresión, vivimos con la necesidad inmediata de estar puestos en escena, buscamos de manera frenética aparecer, el ser visto, por esos segundos de fama; por la irrupción al mercado de la tecnología, al alcance de todos, de un sinfín de productos que nos seducen, entre ellos muchas opciones de diversión, es que nos hemos ido convirtiendo en una sociedad multitudinaria con conciencia hiperindividualista, una muchedumbre solitaria. Aparece así el consumo como experiencia, lo que lleva a focos más lúdicos, a un hedonismo permanente, (hedonismo es el placer de los sentidos). En la búsqueda de una satisfacción inmediata y, sobre todo, en el ámbito personal, deja de ser relevante pertenecer a grupos, no desaparece la solidaridad y el altruismo, el deseo de ayudar a otros, pero de manera individual; a ratos pareciera que el bien común ya no es un foco primario, ahora el foco de atención no es social sino individual, somos más independientes, podemos tener una mayor movilidad, paladear sensaciones, vivir experiencias, etc., ya sin necesidad de estar afiliado a grupo alguno. Es cuando aparece el mercadeo segmentado, el sensorial, se fomenta el consumo a toda hora y en cualquier momento, se fortalece la idea de que consumir es un objetivo, dejamos de ser ciudadanos para convertirnos en consumidores, y empezamos a creer que ese hedonismo exacerbado nos hace felices, han

usado los nuevos conocimientos sobre el hecho de que somos seres emocionales y es por medio de la manipulación de esas emociones que hemos incursionado en ese hiperconsumismo, en ese hiperindividualismo, en esa creencia de que por ahí está la felicidad.

Entonces trabajar más para poder consumir más. La tecnología y la ciencia ayudan a que el diseño de todo cambie constantemente, que la durabilidad de los productos ya no sea un requisito, sino al contrario, de alta calidad pero que deban ser reemplazados pronto por nuevos diseños o porque de alguna manera, el producto en cuestión se daña, está diseñado así para que se reemplace por otro nuevo. Irrumpe la innovación como constante en el mercado.

Todo ese cambio en la sociedad no es del todo censurable, yo nunca he estado de acuerdo con lo que algunos dicen que "todo tiempo pasado fue mejor", para nada, yo sigo con la opinión de que "todo tiempo pasado fue peor", la evidencia es abrumadora, siempre hemos asistido a mejoras permanentes como sociedad. Sin embargo, esta forma de vida instantánea, donde se busca la recompensa inmediata, acompañada de una incesante vida laboral, ha provocado que asistamos quizá como nunca antes a vivir en una sociedad enferma, los trastornos de conducta provocados en gran medida por el estrés crónico, generado por la vida laboral que se ha vuelto abrumadora, donde nos hemos creído que la vida es para trabajar, cuando debería ser lo contrario, el trabajo es para vivir; provocando depresiones, ansiedades, ataques de pánico, de manera desbordada en este mundo globalizado. Es una pandemia ya no tan silenciosa, en plena expansión, cuyas consecuencias globales aún están por verse, sobre todo ahora, aunando los efectos de la pandemia global de la COVID-19. La mayor causa de ausencias laborales es precisamente por depresiones y/o ansiedades crónicas. De hecho, la profesión con tendencia creciente más solicitada es la psiquiatría. Esta situación no solo afecta a los trabajadores, porque su rendimiento productivo se cae, y la afectación a los costos es inminente, pero además ese estrés crónico es llevado a la familia; no es cierto que se pueda separar la vida laboral de la vida familiar.

Quién lo podría haber pensado, ser felices ha sido una búsqueda permanente de la humanidad, pero en pleno siglo XXI, nos han estado condestando a ser felices por obligación, nos han estado

sugestionando para sentirnos felices por el hiperconsumismo, por el placer de la inmediatez, ya que esta concepción de la felicidad parte de un concepto interesado, que sea ligera, instantánea y fácil de adquirir por el consumo permanente de artefactos y diversión de todo tipo (Ruiz, 2018, p. 13).

El sistema logró prefabricar la idea de la felicidad instantánea asociada al hiperconsumismo, parar, detenerse, reflexionar no es lo que impera, es solamente el hecho de consumir.

“Llegará el día en que la búsqueda de la felicidad en el consumo no tendrá ya el mismo poder de atracción, la misma positividad: la búsqueda de la autorrealización acabará por desviarse del camino sin fin de los placeres del consumo”. (Lipovetsky, 2007, p. 353).

Podemos tener opiniones respecto a todo, podemos cambiar fácilmente de opinión, pero los hechos son lo que son, y estos no se cambian.

Algunos hechos del estado de la sociedad, p.e., en USA, la profesión mejor pagada es la abogacía, hay estudios que demuestran que las empresas de abogados hoy gastan más dinero en procurar retener a los abogados que lo que se gasta en contratarlos, el 52% de los abogados activos dicen no estar satisfechos con su vida. Pero, además, en USA en los últimos 30 años, el ingreso medio subió un 30%, y la percepción de felicidad paso de un 36% a un 29%, son hechos que dicen mucho. En general en la sociedad se está pasando de una sociedad bancarizada, de una economía monetizada, a una de búsqueda de una mejor calidad de vida, no necesariamente regida únicamente por los focos economicistas, monetarios, los que nos han llevado al hiperconsumismo.

Hay estudios serios que revelan que el 20% de la población laboral en USA dice odiar su trabajo, un 60% manifiesta no estar a gusto con su trabajo, pero lo acepta, ya que es la única de forma de integrarse a la sociedad, que es por medio de la vida laboral, y solo un 20% dice sentirse a gusto, amar lo que hace, le encuentra sentido. Esto es muy triste y muy dura realidad, aquel idealismo que nos han inculcado de que en el trabajo es posible encontrar la realización personal, lo hallado en esa investigación, sobre el sentir de la población sobre su trabajo, nos muestra como éste pareciera nos mantiene agotados, explotados y solos, como lo dice Sarah Jaffe en su libro, *El trabajo no te amará*.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), en estudio reciente hecho en los países miembros, el 30% de la fuerza laboral, en el 2020, ya padecía de algún trastorno de conducta, y prevé que, en los próximos 20 años, el 50% llegará a padecer los trastornos de conducta, llámese depresiones, ansiedades, ataques de pánico, cuyo disparador más frecuente es el estrés crónico.

Para Enero del 2022, lo que se ha estudiado por algunos años como un síndrome, se oficializa por parte de la Organización Mundial de la Salud, (OMS), como una nueva enfermedad laboral llamada “*burnout*”, algo así como la quema laboral, donde la persona deja de mostrar su apego al trabajo como una posible fuente de realización, para convertirse en un cínico, que hace actos de presencia a fin de mantener sus ingresos, pero está tan dañado por la vida laboral incesante, estresante, abrumadora, llena de miedos y de competencias no solo contra otros similares, sino contra sí mismo, que está llegando a un límite donde a la organización solo le genera altos costos por los rendimientos decrecientes, ya que la persona apenas si cumple con lo necesario para sostener sus ingresos sin ser despedido. O lo que es peor aún, será despedido y vendrán otros, que igual se “quemarán”, de una manera más rápida.

En una empresa cualquiera, hoy, ¿le parecen conocidos estos datos?

50% obesos, 20% con sobrepeso, 33% con colesterol alto, 20% con presión arterial alta, 12% con diabetes, 30% sufren depresión de algún tipo, moderada, leve o crónica, con tendencia fuerte hacia la cronicidad, 25% son ansiosos de algún tipo, moderada, leve o crónica, con tendencia fuerte hacia la cronicidad, 25% fuman.

La forma de vida que hemos desarrollado en los últimos 30 años, nos ha llevado a esta realidad aterradora, una sociedad enferma, sobre todo afectada por el estrés crónico, esto ya no es sostenible, y la pandemia de la COVID-19 vino a acelerar el proceso de cambio hacia una vida laboral saludable y de bienestar, la nueva cultura laboral.

HACIA UNA NUEVA CULTURA LABORAL

Desde su definición, según la Organización Mundial de la Salud, (OMS), “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

En estos nuevos tiempos que corren, no hay posibilidades de un desempeño laboral de altísimo perfil en toda la fuerza laboral de las organizaciones, si no se integran en una sana gestión los tres elementos de la salud según la OMS.

LA SALUD FÍSICA

Parte de los cambios que experimentamos cada vez más como sociedad en las últimas tres décadas, es esa búsqueda más consciente de la salud física, aunque una buena parte de la sociedad la está buscando más por la vía de los medicamentos, hay un mayor consumo de productos farmacéuticos y de productos más de carácter holístico como herbarios y otros, como una forma de acceder a una buena salud, lo que no pareciera ser una vía muy recomendada, dada la dependencia que puede crear el consumo de algunos medicamentos, y las eventuales frustraciones que otras tendencias más “naturales” en ocasiones con poco contenido científico, podrían acarrear al ver escasos resultados. No somos lo que comemos, comemos por lo que somos; buscamos en todo momento lo que nuestra memoria y cultura nos inculcó, y lo que consideramos debemos comer.

Lo que sí es cierto, es que desde el interior de las organizaciones podrían darse aportes importantes como parte de ese bienestar para los empleados. Hay dos maneras más que probadas y conocidas por prácticamente todos en la sociedad, comer sano y hacer ejercicio de manera rutinaria; es aquí donde empresa y personal pueden buscar apoyo mutuo, la empresa creando condiciones adecuadas para que su personal mientras labora se alimente sanamente, esto en muchos casos puede ser un cambio de cultura para la persona, ya que impactará a toda la familia este tipo de desarrollo de reforzamiento de una mayor conciencia alimentaria, lo que será siempre positivo para ambos. Disponer de servicio de nutricionista como un servicio más hacia el personal, y que, si hay servicio de comida en soda o comedor, sea consecuente lo que se ofrece como menú con lo que se pretende en las consultas ofrecidas por el nutricionista. Pero además se pueden establecer ciclos de capacitación tanto al personal dentro de la organización, como a la familia directa de ese personal. Enseñar a las personas de que comer sano es necesario, conveniente y que es un buen negocio para el presente y el futuro propio y de la familia; es muy relevante para que se adquiera ese

compromiso de conciencia; así la empresa notará pronto cambios importantes en lo laboral, en los rendimientos, por una mejor salud física de su personal, lo que incluye a los directores y gerentes.

El otro aspecto igual de relevante en lo físico es conocido por la mayoría del personal, y de la sociedad en general, hacer ejercicio físico de manera rutinaria, al menos tres sesiones de una hora cada una por semana. Esto quizá sea un poco más complejo para la organización por los eventuales altos costos involucrados en los equipos e instalaciones, pero se puede acceder a sitios especializados en ejercicios, ya sea que se desplacen sus instructores a la organización, y esta ceder una hora al día en un sitio que esté disponible, si lo hay, o que en un sitio cercano al lugar del trabajo, la empresa pague el costo para que a la salida de trabajo, pasen a hacer sus rutinas de ejercicios, algún nivel de compromiso debe asumir el personal también, no es solo un tema de la organización. Las caminatas de fin de semana, organizadas por los mismos empleados de la empresa es otra opción.

Es más oportuno e inteligente, el aprovechar el momento que está pasando la sociedad respecto a una mayor búsqueda de calidad de vida, para unirse a esta escalada de cambio, generando opciones para que el hábito de comer sano y del ejercicio físico se desarrollen en la organización. Hay muchas opciones posibles para que entre empresa y personal encuentren la forma de acceder a un mayor bienestar físico, igualmente es cierto que es una tendencia en desarrollo, y que sabiamente las organizaciones en lugar de perseguir lo que ya no será más, lo que antes de la pandemia existía en la cultura de las empresas, sean más visionarias e innovadoras también hacia el interior de la organización y aprovechen la coyuntura, esto dará mayores réditos, mayor “*engagement*” de todo el personal y por lo tanto mayor rentabilidad.

SALUD EMOCIONAL

Es el segundo componente de la salud integral según la OMS, una mayor visión hacia el interior de las personas, de un mayor autoconocimiento, es un tema reciente en la sociedad, bastante incipiente quizá en cuanto a logros, más no así en cuanto al desarrollo de la conciencia sobre el asunto, que está siendo muy gestionada y que ya es todo un tema en pleno desarrollo

en el interior de las organizaciones y en la sociedad en general, y que cada vez tomará mayor auge. Somos seres emocionales que razonamos. Tan relevante es este nuevo conocimiento y enfoque personal, que ya se habla de cambios en los sistemas educativos desde el hogar de las personas, hasta las instituciones de enseñanza, que los niños aprendan a tempranas edades a distinguir, conocer y gestionar sus emociones, lo que será un gran factor de ayuda para desarrollar mayores virtudes y habilidades; así que los adultos igualmente estarán gestionando cada vez más este tipo de autoconocimientos, derivando posiblemente en estilos de vida ya no tan consumistas, bancarizados, sino más enfocados en la calidad de vida, claro está que esto no es de corto plazo, pero está en proceso y eso es positivo.

Siempre las organizaciones han enfocado su quehacer con el personal desde la perspectiva técnica, así se ha desarrollado la sociedad capitalista de consumo, y ha estado bien, hasta que el hastío, el cansancio y los trastornos de conducta, aunado a los nuevos conocimientos de la neurociencia y la psicología positiva, es que la sociedad laboral, está casi que solicitando vehementemente un cambio en cuanto a lo que ha sido considerado como normal. Los sistemas educativos de los países, en general, por medio de las escuelas, colegios, universidades, en las empresas, en los talleres de actualización, etc., el foco siempre ha sido aprender a “hacer”, (talento), para tener mejores herramientas para así incorporarse a la vida laboral, sin embargo, hoy esas habilidades requieren un complemento, y es el foco en el “ser”, (talante); ese binomio es sinónimo de éxito personal y empresarial, talento + talante = éxito.

Hoy sabemos que somos seres emocionales que razonamos, que siempre nuestras decisiones y acciones cotidianas están muy impregnadas de las emociones que cada ser humano manifiesta siempre. También hoy como nunca antes, está en gestación un deseo social de tener una mayor gobernanza de su vida, hay una mayor conciencia de que la vida es muy corta, y que no podemos pasarla laborando hasta el límite de las capacidades físicas y emocionales, que hay otras experiencias que vivir, y esto es lo que está provocando esta “revolución” de conciencia en las personas, desean optar por una mejor calidad de vida, siempre con la claridad de que la vida laboral debe seguir, más no como antes de la pandemia.

Entre los servicios que puede ofrecer la organización a los empleados, es que exista en el departamento de Recursos Humanos, gente especializada en psicología de la conducta, los que estarían al servicio de todos, a fin de orientarlos hacia un mayor conocimiento y dominio de sus propias emociones, pero además súper relevante, que estos nuevos focos sean parte del ADN de la organización, por lo que quizá hay que revisar los postulados de Misión, Visión y Valores. Es una opción muy válida, tener contratos con gente especializada en *mindfulness*, (atención plena), gran tendencia mundial con soporte científico, como una forma de vida muy congruente con todo lo dicho anteriormente, esto sería igualmente de gran impacto en la motivación de las personas, este tipo de apoyos, como muchos otros que podrían gestionarse para un mejor manejo de las emociones dentro de las organizaciones, serán determinantes en los próximos años.

SALUD PSICOSOCIAL

Esta tercera necesidad de conciencia para una buena salud tiene que ver con nuestra relación con nuestras circunstancias, con los demás. Venimos de una herencia evolutiva de tribus, somos seres sociales, gregarios, por lo que la vida en solitario no es natural, es dañina, es tan relevante el tema de la importancia que tiene el otro, tanto como el “yo”, que, en nuestro cerebro, el hemisferio izquierdo tiene como 200 millones de neuronas más que el derecho, solo dedicadas a las funciones de la comunicación.

Por lo que, en lo laboral, factores como la adecuada y oportuna comunicación interna es fundamental para desarrollar un ambiente motivador y positivo para una sana y productiva gestión en su totalidad. Pero además los factores externos de motivación, entre ellos destaca el salario emocional, se tornan en este momento de acercamiento de posibles profundos cambios en el devenir de la forma de trabajar tal y como lo hemos hecho por siglos, de una relevancia vital para una continuidad de la organización de manera más estable y rentable de lo que han sido. Un buen clima laboral que ayude a desarrollar y mantener una cultura no tóxica es factor fundamental. Invertir en las buenas relaciones internas, profundizar en ayudar a que el personal gestione el autoconocimiento de sus fortalezas de carácter, y que la organización enfoque su gestión con la gente

en coadyuvar a que sea por medio de esas fortalezas que se gestionen los planes organizacionales, en lugar de hacerlo como se ha acostumbrado, de poner foco en las debilidades; son acciones inteligentes y acordes con las nuevas tendencias culturales laborales. El acento en el desarrollo de las fortalezas de las personas va a derivar en las fortalezas de la organización, dedicar tiempo a procurar resolver las debilidades, no solo es lento y frustrante, sino que da pocos réditos motivacionales al personal. La labor del departamento de Bienestar Laboral, como se le está llamando hoy a lo que era el departamento de Recursos Humanos, que además es un poderoso mensaje de optimismo a la organización con solo el nuevo nombre; se torna vital en este proceso de reenfoque en la gestión de la gente, además, desde luego, de la labor coordinada, en equipo, de los otros líderes de la organización. El estado emocional del equipo es un reflejo del estado emocional de los líderes.

La generación de un ambiente positivo, se considera un valioso recurso personal, muy eficaz para afrontar el estrés emocional y aumentar la autoestima.

Siendo el trabajador uno solo, en el trabajo y fuera de él, y pasando un tiempo tan importante de la vida de las personas en lo laboral, es una buena idea para la organización y sus intereses de beneficios económicos y de crecimiento, dedicar la atención y recursos necesarios para provocar este ajuste en un buen desempeño de las personas en sus relaciones con los demás, para desarrollar una mejor vida psicosocial, esto incluso impactará a la sociedad como un todo, mejores personas en su interacción con su entorno, es una gran inversión estratégica de las “nuevas” organizaciones. Es la nueva corriente empresarial, el desarrollo de las llamadas organizaciones saludables, de gran auge en Europa incluso antes de la pandemia, y ahora con mucha más intensidad. El tema central de las organizaciones saludables es precisamente la salud de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Composición cultural saludable: 30% la empresa, 50% los líderes, 20% los empleados. Por el lado que se analice la organización, siempre sobresale el rol preponderante de los líderes, por eso es tan importante que, en este contexto de nuevos rumbos organizacionales en gestión, los líderes son

pieza clave, siempre lo han sido y lo seguirán siendo, para bien o para mal.

El bienestar y la felicidad no son sinónimos, aunque se tiende a considerarlos como tales. *El bienestar* más tiene que ver con lo que nos ofrece lo exterior a nosotros, (las circunstancias), en el caso laboral tiene que ver con el clima laboral, la comunicación interna, las herramientas de trabajo, las condiciones físicas del sitio donde se realiza el trabajo, los servicios como el médico de empresa, dentista, el comedor, los horarios de trabajo, que no sean extenuantes en cuanto al tiempo de duración, los sistemas de TI, salario económico de acuerdo a la responsabilidad asumida, así como el salario emocional, facilidad para el sano disfrute de vacaciones, etc., el otorgar las mejores condiciones posibles de lo antes citado hace que se logre un mayor bienestar, y eso evidentemente, logrará un mayor “*engagement*”, mayor compromiso y productividad, y eso hará que el logro de las metas sea más probable. Mientras que la felicidad tiene que ver con lo interno de la persona, y es claro que un mayor bienestar es coadyuvante a crear mejores condiciones para que haya gente más feliz en la organización. Felicidad según la neurociencia, es una manifestación subjetiva de cómo yo me siento con mi propósito de vida. El lograr un mayor bienestar en la organización, es responsabilidad de los líderes, en tanto que lograr ser felices es un asunto totalmente personal, no le corresponde a la organización velar por que su gente se sienta feliz, le toca velar y actuar por otorgar bienestar y eso ayudará a una mayor felicidad.

La cultura laboral, hasta la fecha ha sido muy normal que no se diseñe, no se piense, sino que sucede por la habituación en la forma de hacer las actividades dentro de la organización. Es más, un tema de los valores individuales actuando en el colectivo, y es por eso que es tan trascendente que los valores declarados por la organización y los de las mayorías de la gente que labora en la empresa sean lo más compatibles posibles, para que un valor sea legítimo, sea de verdad, debe ser asumido voluntariamente.

En un estudio reciente en USA, hecho por Microsoft, se evidenció que ante la pregunta si regresaría a la vida laboral en las mismas condiciones que las que había antes de la pandemia, el 41% respondió que no lo haría y que estaría dispuesto a cambiar de trabajo. Ya está sucediendo, desde abril del 2021 se

han venido dando renunciaciones laborales importantes y no registradas anteriormente, a partir de setiembre, más de 4 millones de trabajadores han estado renunciando a su trabajo cada mes, lo que se ha conocido como la gran renuncia, argumentan estar cansados de tantas horas de trabajo, no desean tener que laborar los fines de semana y buscan otras opciones más flexibles, entre otras razones; es evidente que algo está sucediendo en el ámbito laboral. Hoy ya se nota que la demanda de mano de obra en ciertos tipos de trabajo, sobre todo el de servicios, está superando a la oferta de mano de obra, y la principal razón es lo expuesto anteriormente. Hoy las personas están más conscientes, producto de la experiencia forzada del trabajo en casa provocado por la pandemia, de que se puede ser igual o más productivo que antes, laborando menos horas, y sobre todo de que hay otras actividades más importantes que solo trabajar, *porque las cosas que nos hace felices no son las cosas precisamente. Hace algunas décadas la jornada laboral paso de 12 a 10 horas diarias, luego paso a 8 horas diarias y ahora, ya hay países en que se están haciendo cambios para 6 horas diarias de vida laboral, percibiendo los mismos ingresos. Es un cambio de paradigma que se ha acelerado por el efecto de la pandemia. Igualmente hay países que están valorando acortar la semana laboral a solo 4 días por semana, con las mismas 48 horas semanales, es claro que se está moviendo el foco de los horarios laborales hacia una mayor flexibilidad. Todo este movimiento provocará cambios en la cultura y de manera directa demandará cambios en los perfiles de los estilos de liderazgo.* Decía Peter Drucker, “solo hay tres cosas que se dan de forma natural en las organizaciones, las tensiones, la confusión y el bajo rendimiento, todo lo demás requiere de un buen liderazgo”.

Desde el CEO/gerente general y todos los demás gerentes de línea son piezas clave en este proceso de ajuste, sin embargo, como ya sabemos, nada pasará si la máxima autoridad no se involucra en el proceso. Es lamentable que aún existan muchos de estos “líderes”, llámense gerentes o jefes, que sean la base de resistencia para que estas tendencias tan fuertes de cambios no se materialicen; situación que estoy seguro no es posible detener, los gerentes deben estar a la altura de los nuevos requerimientos o irán desapareciendo, sustituidos

por gente con una visión de liderazgo más acorde con los nuevos tiempos que corren.

Si bien es cierto que todos los gerentes tienen un papel clave en este nuevo proceso de ajuste cultural, el de Bienestar Humano, (RRHH), que dicho sea de paso siempre ha tenido ese rol protagónico en el papel, aunque poco ejercido en la realidad; dejará de ser una gerencia para administrar recursos para pasar a ser una gerencia de Bienestar Humano, ya que los recursos se administran, las personas se lideran, esa es la diferencia.

El gerente de Bienestar Humano, y su departamento debe cumplir con estos lineamientos; según Alles, (2017):

1. Tomar parte de la ejecución de la estrategia.
2. Expertos en las distintas materias del trabajo de la organización: eficiencia administrativa, reducción de costos y mantenimiento de la calidad.
3. Transformarse en aliados de los empleados, representándolos frente a los gerentes.
4. Ser agente de transformación continua. (p. 133).

Los gerentes en general, igualmente asumir un rol de aliados en el proceso de cambio cultural, deberían:

1. Coordinar la cultura interna con la identidad deseada en el mercado.
2. Entender el proceso de creación de un comportamiento homogéneo.
3. Diseñar, (o solicitar a los responsables), que integre a toda la organización.
4. Lograr que la empresa como un todo responda al cambio, aun cuando se estén diseñando al mismo tiempo nuevas estrategias. (p. 137).

Según la revista Fortune 1000, en el 2005, identificando las 11 empresas que durante los últimos 15 años habían tenido resultados excelentes de manera sostenida y por encima de todas las demás, uno de los distintivos de estas empresas eran los CEOs. La descripción de sus cualidades y competencias distaban mucho de los líderes carismáticos. El nuevo CEO, aunque es extraordinariamente competente, es modesto, humilde, no precisa autobombo, es persistente y comprometido con el bien colectivo.

Como siempre la comunicación sigue siendo factor crítico, importante mantener presente los cinco factores que un líder facilitador o transformador no

puede descuidar: escucha activa, asertividad, generosidad, colaboración y gratitud, (en mi página web, atrévase-a-ser-feliz.com, en blog cultura laboral, hay cinco artículos que profundizan en cada uno de estos factores).

Como les comenté al inicio de este ensayo, antes de la pandemia, ya se estaban dando algunas iniciativas bien importantes alrededor de estos cambios, por ejemplo, algunos datos obtenidos de estudios de la Red Europea de la Salud y del World Economic Forum llevado a cabo en Finlandia en 2019; organizaciones que han invertido en sistemas de salud integral para sus empleados, (empresas saludables), han obtenido estos rendimientos económicos:

Retorno en productividad por cada Euro invertido, 4 – 6 Euros.

Baja en ausentismo hasta un 36%, con un retorno por cada Euro invertido, 2,5 – 4,8.

Baja en costos médicos de hasta un 30% por instaurar programa de salud por la vía de la comida sana y el ejercicio físico. Con un retorno sobre cada Euro invertido de 5,81.

Palabreando a Raj Sisodia, escritor hindú sobre liderazgo servicial, (facilitador), decía que ahora somos más inteligentes y educados, estamos mejor informados y más conectados, somos más solidarios, menos violentos y más conscientes que nunca. Sin embargo, nuestro trabajo sigue siendo fuente de profundo sufrimiento para la mayoría de nosotros. Y en buena medida, podemos echarle la culpa a un mal liderazgo.

“Comete un gran error la gente que cree que la autoridad forjada en el rigor más puro es mejor que la autoridad fundada en el cariño, porque éste segundo es el que genera respeto y compromiso con los resultados”.

Terencio, autor romano de comedias de teatro, en los años 194 al 159 AC.

CONCLUSIONES

El cambio ha sido una constante en el ser humano, siempre hemos asistido a mejores condiciones de vida, es lo único que siempre ha sido constante, el cambio. Los episodios de los grandes momentos de la humanidad han surgido de grandes crisis, y es precisamente con la crisis global de la pandemia del virus de la COVID-19, que estamos asistiendo nuevamente a un punto de inflexión en la forma de desarrollo de la sociedad para los años venideros. Nunca este tipo de ajustes, grandes cambios, renacer, como se lo quiera llamar, ha sido sencillo, (en todo caso para el ser humano nunca nada es sencillo, solo la felicidad es sencilla, donde lo difícil es ser sencillo); pero lo cierto es que el proceso ya inició, no puedo precisar en el tiempo cuánto durará este proceso, habrán diferentes acentos, y tampoco es de esperar que sea de adquisición pareja para todos en la sociedad, pasa por ese camino ya iniciado de adquirir ese mayor autoconocimiento personal, para aprender a gestionar mejor nuestras emociones y emprender ese camino permanente por un devenir más feliz, esto estará provocando cambios igualmente profundos en las organizaciones, en los estilos de liderazgos, todo esto empujado fuertemente por los grandes saltos de conocimiento de la ciencia y la tecnología. Somos privilegiados por asistir como gestores antes que testigos de primera fila, a este nuevo proceso de renacer de la sociedad después de una fuerte crisis. El camino puede ser largo y quizá doloroso, pero es una opción muy válida y real, asistimos como siempre después de la crisis, a mejores tiempos, a una mejor calidad de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica.
- Covey, S. y Link, G. (2013). *Confianza inteligente*. Ediciones Espasa Libros.
- Daum, T. (2017). *El capital somos nosotros*. Uruk editores.
- Desmurget, M. (2020). *La fábrica de cretinos digitales*. Ediciones Península.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Ediciones B.S.A.
- Manes, F. y Niro, M. (2019). *El cerebro del futuro*. Editorial Planeta.
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica*. Editorial Anagrama.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson.
- Ruiz, J.C. (2018). *El arte de pensar*. Editorial Almuzara.
- Salanova, M.; y Llorens, S. y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables*. Editorial Aranzadi.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Alianza Editorial.
- Thaler, R. y Susnstein, C. (2009). *Un pequeño empujón*. Santillana Ediciones Generales.
- Punset, E. (2020). *Fuertes, libres y nómadas*. Editorial Planeta.