

Cómo las
organizaciones
invierten en el

BIENESTAR de sus empleados

Lina Martínez

Bienestar, Propósito &
Ambientes Laborales Positivos



El bienestar

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define el bienestar como la calidad de vida de las personas y la solidez de las instituciones sociales que les apoyan. Dentro del bienestar, hay otra definición más granular, que es **el bienestar subjetivo y se refiere a cómo las personas evalúan su propia vida en términos de satisfacción y felicidad**. Esta evaluación se basa en los propios sentimientos y percepciones de las personas sobre su bienestar emocional y su satisfacción con diversos aspectos de sus vidas, como el trabajo, las relaciones personales, la salud y el entorno social.

Sin espacio a dudas, el trabajo es uno de los mayores contribuyentes al bienestar. Además de la métrica obvia de proveer los recursos económicos que permiten vivir y transar en el mercado, el trabajo es instrumental para el bienestar de las personas, al proveer un propósito, conectar con otros, y contribuir a la sociedad.

Más allá del bienestar económico, hay muchas formas en las que las organizaciones contribuyen al bienestar de sus empleados.



Promover espacios seguros para la salud de los empleados.



Crear una cultura organizacional que promueva las buenas relaciones interpersonales.



Ayudar a vincular el trabajo con el propósito de las personas.



Ofrecer oportunidades de aprender a lo largo de la vida.



Crear una cultura emocional positiva.

En este reporte, discutimos las bases que permiten entender cómo las organizaciones promueven el bienestar de sus empleados.

Espacios seguros para la salud

La mayor parte de las regulaciones y normativas de políticas laborales han permitido que los espacios de trabajo cuiden de la salud de las personas. En una definición amplia, los espacios laborales seguros son escenarios donde las personas e individuos se organizan para producir su trabajo en condiciones que promueven y protegen la salud, brindando bienestar a los trabajadores, sus familias y comunidades. Esto implica la participación activa en la eliminación y mitigación de los factores adversos a la salud (Ministerio de Salud, 2018).

La implementación de programas en este frente es amplia, y van desde la seguridad para evitar accidentes, hasta la creación de rutas de atención para evitar la discriminación laboral, el acoso sexual o los lineamientos para políticas de inclusión laboral. También incluye todas las medidas directas que toma una compañía en pro del mejoramiento de la salud de sus empleados incluyendo cafetines, campañas de salud, o promoción de la actividad física. **Desde una perspectiva de políticas públicas, los espacios seguros para la salud es uno de los aspectos más reglados y monitoreados por parte del gobierno.** No en vano, la mayor parte de los programas organizacionales diseñados para el bienestar de los empleados están enfocados en cubrir las demandas de este componente.



Promover las buenas relaciones interpersonales



En el trabajo se hace uso de la mayor porción del tiempo consciente, de las mejores habilidades cognitivas y del capital emocional.

La investigación sobre la felicidad y el bienestar muestra evidencia sólida y consistente sobre la importancia de las relaciones interpersonales para una buena vida. Si en el trabajo se usa la mayor parte del tiempo y si se hace uso de las habilidades emocionales, no es de extrañar que la construcción de relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo sea central a la satisfacción laboral.

Las relaciones interpersonales en el trabajo son importantes porque contribuyen a un ambiente laboral más productivo, saludable y satisfactorio. **Las buenas relaciones facilitan la colaboración entre colegas, permiten una comunicación abierta y efectiva, facilitan la resolución de conflictos y aumentan la motivación de los empleados.**

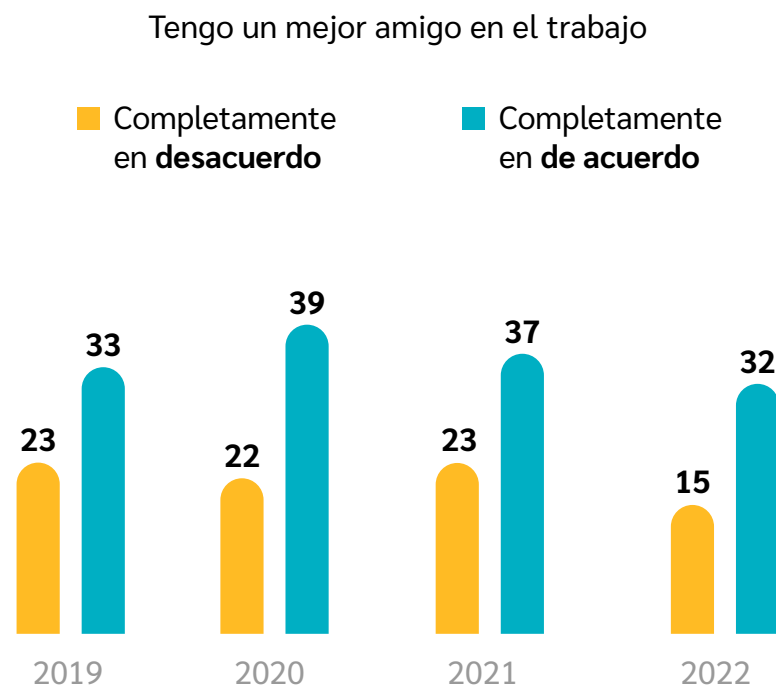
Las buenas relaciones laborales se construyen en varias direcciones, con los jefes, los colegas, los ayudantes, los colaboradores de otras áreas que apoyan procesos. Con cada persona, las relaciones son diferentes y están mediadas por las habilidades sociales de cada individuo, pero la cultura organizacional puede orientar el tono, la cercanía y la calidez de esas interacciones.

Hacer amigos en el trabajo, puede ser un indicativo imperfecto pero ilustrativo de las posibilidades de socialización en el trabajo. Una persona llama a alguien “amigo” después de un tiempo prolongado de interacción, algunas investigaciones establecen umbrales entre 50 y 200 horas de interacción (Hronis, 2022; Hall, 2019). Además del tiempo de interacción, se necesita que en el tiempo compartido provea oportunidades de colaborar y de ser vulnerable. El trabajo en equipo tiene esos ingredientes: tiempo de interacción, colaboración y los traspiés que nos hacen vulnerables.

Hacer amigos en el trabajo también es una muestra de una cultura organizacional que promueve la cercanía de las relaciones y el trabajo colaborativo. Las personas que en su lugar de trabajo tienen amigos, están más satisfechos con su trabajo, tienen más probabilidades de recomendar su compañía como lugar para trabajar, y más importante, tienen menos probabilidad de dejar su trabajo (Gallup, 2022).

Impacto de tener un mejor amigo y satisfacción con el trabajo

¿Qué tan satisfecho está con tu organización como lugar de trabajo?
(% completamente satisfecho)



Fuente Gallup, 2022

Cuando a alguien le hacen una nueva oferta laboral, le pueden mejorar todos los aspectos objetivos de las retribuciones laborales: salario, vacaciones, o flexibilidad horaria. Lo que no es susceptible de mejorar son los amigos y las relaciones que las personas construyen en un buen ambiente laboral. Y gracias a esas buenas relaciones, los trabajadores satisfechos pueden declinar ofertas laborales objetivamente mejores.

Propósito

Tener un propósito es un elemento central para el bienestar al proveer un sentido claro de dirección, establecer metas, y tomar decisiones encaminadas a cumplir un propósito. También hay un vínculo estrecho entre el bienestar emocional y propósito, ya que la claridad en un propósito les permite a las personas experimentar niveles más altos de bienestar y felicidad.

El trabajo está intrínsecamente vinculado al propósito por muchos canales.

Primero, el trabajo provee realización personal cuando las personas tienen un trabajo que les permite usar sus talentos y capacidades. **Segundo**, es a través del trabajo que las personas aportan a la sociedad y su impacto se extiende a espacios más amplios que la familia o su círculo más cercano. **Tercero**, en el trabajo se materializa el crecimiento y desarrollo personal al enfrentar desafíos, aprender nuevas habilidades y alcanzar metas profesionales. **Cuarto**, el trabajo provee un sentido de pertenencia a una comunidad, y a un equipo con el que se alcanza un propósito compartido.

Una de las investigaciones más prominentes en el campo de comportamiento organizacional (Wrzesniewski et al., 1997), categoriza a los trabajadores en tres grupos:



Los que ven su trabajo como un empleo

En esta categoría están las personas que hacen su trabajo para recibir como retribución el salario y los beneficios económicos.



Los que ven su trabajo como una carrera

Estos son los trabajadores que buscan en su trabajo prestigio, avance en su vida profesional y mejores recompensas económicas en la medida que ascienden en el mundo laboral.



Los que ven su trabajo como un llamado

Son los empleados que vinculan un propósito a su trabajo, disfrutan lo que hacen y encuentran un beneficio social en su labor.

Estas categorías no son excluyentes, pero en la mayoría, los trabajadores muestran una tendencia dominante en alguno de los tres grupos. Las personas que ven su trabajo como un llamado y un servicio, en promedio son más felices y muestran mayores niveles de bienestar.

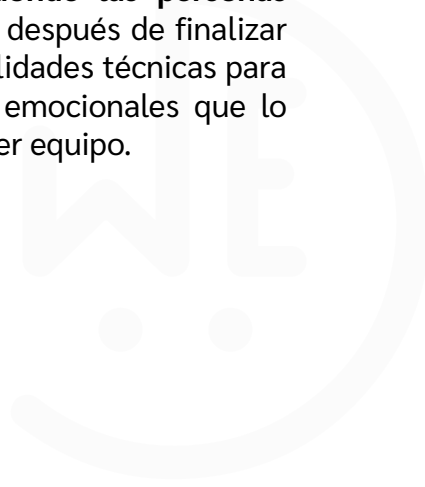
Las organizaciones tienen la capacidad de incidir en la forma en que los trabajadores construyen la narrativa de su empleo. Cada vez más, en el lugar de trabajo se incluyen programas de formación para todos los trabajadores donde se ayuda a construir el propósito de las personas y se enseña cómo se acciona a través del trabajo cotidiano.

Ofrecer oportunidades de aprender a lo largo de la vida

Los cambios tecnológicos están transformando el mundo del trabajo. La innovación, incorporación de nuevas eficiencias y soluciones aceleradas a demandas emergentes, se han convertido en la norma de operación de los negocios. Con las bondades de la tecnología llegan retos que pueden ser barreras significativas en el funcionamiento de cualquier organización.

Los mecanismos usuales de aprendizaje y capacitación se están quedando cortos en la velocidad de adaptación, en las nuevas formas de aprendizaje, y las habilidades emocionales, cognitivas y técnicas que necesitan los trabajadores de un mundo laboral cambiante.

Las organizaciones no sólo son espacios donde las personas realizan sus actividades productivas, también son los lugares donde las personas aprenden. Las organizaciones son la escuela extendida después de finalizar ciclos de educación formal donde la gente aprende habilidades técnicas para hacer mejor su trabajo y donde adquiere habilidades emocionales que lo hacen una mejor persona y mejor elemento para cualquier equipo.



El trabajo es la escuela extendida



El aprendizaje en el trabajo es instrumental en países donde los niveles educativos son bajos. En Colombia por ejemplo, el 12% de la población económicamente activa ha realizado estudios universitarios y más del 50% sólo ha acumulado educación primaria y media (DANE, 2022). Más preocupantes son las pocas habilidades que adquieren los trabajadores el sistema educativo. En el 2018 el 49% de los estudiantes de educación básica en Colombia se ubicaban por debajo del nivel mínimo de competencias en lectura y el 65% por debajo de las competencias en matemáticas de las pruebas PISA (CEPAL, 2022). Estos datos indican que en el país, un ciudadano promedio estudia pocos años y aprende pocas habilidades básicas que enseña el sistema. Más allá de la discusión de política educativa y calidad en el sistema, las personas que llegan a la fuerza laboral, han acumulado poco capital para afrontar los retos de la transformación del mundo laboral que hace demandas de transformación diarias.

Los números de arriba ilustran argumentos sobre las posibles habilidades cognitivas de la fuerza laboral y la necesidad de capacitación técnica continua por fuera de los ciclos formales de educación. Sin embargo, hay otra discusión de la que no existen muchos datos para hacer una aproximación del punto donde estamos. Poco se sabe de la adquisición de capital emocional y habilidades interpersonales, factores que son instrumentales para la vida. **Vastos estudios en psicología muestran que la mayor parte del éxito laboral se explican por la inteligencia emocional y el capital que tiene los individuos de comprender y gestionar sus emociones y la de otros.** El coeficiente intelectual es un predictor del éxito académico y también permite establecer a qué campos o trabajos una persona puede acceder. Pero una vez las personas acceden a un cargo, la inteligencia emocional juega un rol más importante, en particular en posibilidades de ascenso laboral y liderazgo (Goleman, 2001).

Se puede hacer una valoración a escala poblacional sobre los años de escolaridad, que sirven como aproximación imperfecta de las habilidades cognitivas de la fuerza laboral. Pero no es posible establecer a la misma escala, las habilidades emocionales de la gente, que son al final del día, las habilidades que permiten un buen trabajo en equipo, recibir retroalimentación, tener agencia para realizar trabajo autónomo, o usar las mejores habilidades en el trabajo.

Las habilidades emocionales al igual que las habilidades técnicas, se aprenden. En el mundo laboral, es más fácil y más cercano crear programas de capacitación continua para las habilidades técnicas que siguen de cerca las lógicas de la educación tradicional. Sin embargo, la educación emocional requiere de otra filigrana, otras lecturas y acercamientos para que las personas puedan ver la vida desde otra perspectiva, reconozcan su potencial y lo pongan al servicio de su productividad.



Crear una cultura emocional positiva

El estado anímico de cualquier persona está determinado por las emociones que experimenta en un momento determinado. En general, las emociones son expresadas en rangos extremos. Por ejemplo, usted le pregunta a alguien ¿cómo estás?, ya las respuestas usuales son bien o mal. Hay muchos más estados emocionales en la mitad, pero esta categorización es útil, familiar y culturalmente adoptada.

Entre el
60%
y el **70%**



del tiempo consciente de un día laboral, se pasa en función del trabajo y las actividades que demanda.



Como la mayor parte del tiempo se pasa en actividades laborales, la mayor parte de la experiencia emocional de un día, está determinado por las emociones que las personas experimentan en el trabajo. Estrés en una reunión tensa, zozobra ante recortes de personal, frustración cuando el trabajo no rinde fruto. Satisfacción cuando algo quedó bien, alegría cuando hay un ascenso, calma cuando las tareas están bajo control. Los ambientes de trabajo tienen la capacidad de moldear y promover emociones, y esto va desde la organización física de las oficinas, el tono de las conversaciones entre colegas, y las relaciones entre jefes y subordinados.

Promover una cultura emocional positiva en una organización está filtrado por múltiples factores, como el tipo de industria, la ubicación geográfica o el estilo de liderazgo. Pero, independientemente de cómo configure cada organización su cultura y la forma en que interactúan sus trabajadores,

la cultura emocional, se siente en el ambiente y es tan poderosa como la primera impresión que se siente cuando se llega a un lugar por primera vez.

Hay muchas formas de promover una cultura emocional positiva, pero la base de la estructura, la cimienta una cultura de seguridad psicológica para todas las personas en la organización. Esto es, la creencia y práctica compartida en una organización que está bien correr riesgos, expresar sus ideas e inquietudes, formular preguntas y admitir errores, todo sin temor a consecuencias negativas (Gallo, 2023). **Una cultura organizacional donde es seguro expresar ideas, tiene empleados más comprometidos, mejora los procesos de toma de decisiones, abre nuevas perspectivas, promueve la diversidad, y las organizaciones entran en un flujo de aprendizaje constante (Edmondson & Bransby, 2023).**

Crear una cultura emocional positiva no significa buscar que los empleados siempre estén felices. Lo que se busca es que los empleados puedan hablar abiertamente de lo que les genera emociones negativas: un proyecto que no avanza, comete errores, tiene problemas de comunicación con el equipo de trabajo, o pide cambios. Es permitir la vulnerabilidad como catalizador para que la gente hable sobre lo que piensa y siente.

Las múltiples transformaciones en el mundo del trabajo, son un reflejo de los cambios constantes de un mundo que se mueve a un paso vertiginoso. Cada época viene con demandas distintas, y la época de la post-pandemia, viene con una lógica donde el bienestar de las personas es central a las políticas de los gobiernos, el mundo laboral, y a las prioridades individuales. Las nuevas generaciones lo saben mejor y se evidencia en la forma como se aproximan a la vida, lo que esperan de un trabajo, y en el conocimiento de sus derechos y límites. El mundo laboral no funciona sin los empleados, y están quedando atrás las narrativas de que las organizaciones buscan clientes satisfechos. **Las organizaciones necesitan empleados satisfechos con su trabajo y con las actividades que realizan antes de llegar a los clientes fidelizados.**

Conoce más sobre organizaciones saludables y positivas



**Ciencia al servicio
de organizaciones
saludables y positivas.**

Referencias

CEPAL (2022). La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe. Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030.

DANE (2022). Fuerza laboral y educación 2022. Boletín técnico, 8 de septiembre de 2023. Bogotá, Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78.

Gallo, E. (2023). What Is Psychological Safety? *Harvard Business Review*.

Gallup (2022). The increasing importance of a best friend at work. *Gallup Workplace*.

Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.

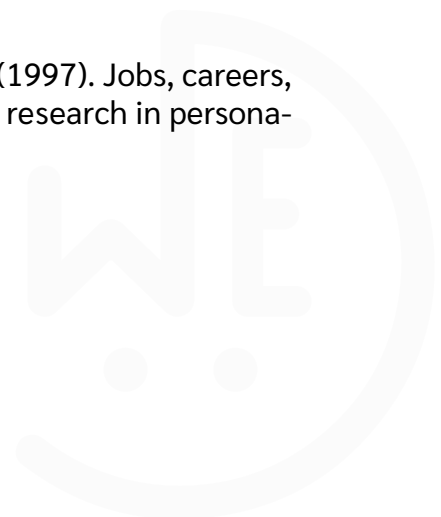
Hronis, A. (2022). Why do we find making new friends so hard as adults? *World Economic Forum*.

Hall, J. A. (2019). How many hours does it take to make a friend?. *Journal of social and personal relationships*, 36(4), 1278-1296.

OECD (2013). *OECD guidelines on measuring subjective wellbeing*. Paris, France: OECD Publishing.

Ministerio de Salud. (2018). *Lineamiento operativo para la promoción de un entorno laboral formal saludable*. Subdirección de Enfermedades no Transmisibles. Bogotá, 2018.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.





UNIVERSIDAD
ICESI

TU FUTURO A OTRO NIVEL

Cuando las personas crecen, las organizaciones prosperan