

---

# Liderar climas emocionales

---

PID\_00260851

Mireia Cabero Jounou

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas

---



**Mireia Cabero Jounou**

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Mihaela Enache Zegheru (2019)

Primera edición: febrero 2019  
© Mireia Cabero Jounou  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>1. Lidera climas emocionales.....</b>	<b>5</b>
1.1. Mira al otro .....	6
1.2. Empatiza .....	7
1.3. Conecta contigo mientras conectas con el otro .....	7
1.4. Construye una relación positiva .....	7
1.5. Escoge las mejores emociones positivas .....	10
1.6. Equipos emocionalmente inteligentes .....	17
1.7. Bibliografía .....	19
<b>2. Cultura emocional en la cultura corporativa.....</b>	<b>21</b>
2.1. Cultura emocional .....	21
2.1.1. El bienestar emocional de la persona en el centro .....	22
2.1.2. Principios y buenos hábitos emocionales .....	23
2.2. Organizaciones conscientes .....	25
2.3. Organizaciones optimistas .....	28
2.4. Bibliografía .....	30



## 1. Lidera climas emocionales

«Sabemos que los mayores talentos solo acudirán a una empresa con un entorno laboral positivo. Una empresa debe cuidar el reconocimiento para que sus trabajadores se sientan útiles. Así se cultiva el talento».

Javier Ayuso, director general de Unique

El doctor Ben-Shahar afirma que aquellas empresas que se interesan más en la salud emocional de su personal son las que mayores posibilidades de éxito tienen porque son *happy companies*.

En 2013, la edición en línea de *The Times* publicó este anuncio en su sección de clasificados:

«Se busca directivo que traiga felicidad. Es un requisito para el puesto creer que la gente puede ser motivada por algo que no sea dinero».

El puesto que se ofrecía era el de director de la felicidad, con un salario de ochenta mil libras al año (unos cien mil euros, aproximadamente), para trabajar en el «Movimiento de la Felicidad» del Center for Economic Performance de la London School of Economics. Se trata de una figura que ahora comienza a emerger en muchas empresas.

La mayoría de los que se dedican a ello resumen así su trabajo:

«Conseguir que las relaciones con los clientes sean más suaves, evitar desacuerdos desagradables y coordinar el trabajo del equipo, de manera que no haya agendas sobrecargadas».

Otros se definen a sí mismos como una especie de «director de las quejas».

Ser un líder de climas emocionales requiere:

- Ser una persona con conocimiento y competencia en inteligencia emocional, tanto en su dimensión intrapersonal (para tener una mejor relación consigo mismo, más positiva, posibilitadora y armónica), como en su dimensión interpersonal (para tener una mejor relación con los demás, más positiva, posibilitadora y armónica) y vital (relacionarse mejor con la vida, especialmente con las adversidades).
- Ser una persona dinámica que aproveche sus fortalezas para ejecutar acciones con liderazgo, comunicación, motivación y autoridad moral; que mantenga una coherencia entre lo que hace, lo que dice y lo que es.
- Saber encontrar el equilibrio entre el rendir y el disfrutar; es más, desde el disfrutar saber activar el rendimiento de los colaboradores. Para ello, es

### Tómate unos minutos

¿Qué es lo que más valoras que haga una organización para cuidar de las personas que la forman?

### Conecta contigo

¿Qué tipo de director de felicidad necesitaría tu organización? ¿Cuáles son los resultados que esperarías de él/ella?

importante conocer con qué los hace disfrutar y qué sentido y motivación encuentran en su tarea profesional.

El papel del líder emocional es importante en la medida en que entendemos que el compromiso y el rendimiento de los trabajadores de una organización no solo dependen de los beneficios económicos, ni del salario flexible, sino también del clima laboral de la organización y de la humanidad de esta.

Los cinco liderazgos propuestos por Pep Marí (social, estratégico, resolutivo, anímico y comprometido) deben dar muestras del liderazgo primario, del liderazgo emocional que pone en el centro a la persona, su emocionalidad y su bienestar emocional, y que pretende trabajar sobre ella más que sobre su conducta.

El liderazgo de climas emocionales efectivo necesita de personas referentes y ejemplares no solo con la gestión de su propia emocionalidad (autoliderazgo), sino también con la relación afectiva con los demás. Para una relación afectiva con los demás que sea positiva, constructiva y cuidadosa, son esenciales cinco acciones:

- Mirar al otro.
- Empatizar.
- Conectar con uno mismo mientras se conecta con el otro.
- Construir una relación positiva.
- Escoger las mejores emociones.

### 1.1. Mira al otro

«¡Si los hombres han nacido con dos ojos, dos orejas y una sola lengua es porque deben escuchar y mirar dos veces antes de hablar!»

Madame de Sevigné

Se trata de mirar al otro con una mirada que lo legitime, que lo reconozca. Una mirada que tenga estos propósitos:

- Reconocer al otro como una persona igual que yo, respetarla y tenerla en consideración.
- Tener voluntad de conocer al otro y comprenderlo, observando, escuchando y preguntando, en vez de desinteresarse.
- Valorar a los demás por lo que son, por sus valores y principios, más que por lo que han conseguido o por lo que tienen.
- Generar conversaciones para comprender, no conversaciones para ganar (luchar).

#### Vídeos recomendados

«Las cualidades de la nueva generación *executive* por Jaume Gurt»:

<https://youtu.be/Owwdblan-wE8>

[https://youtu.be/TRf\\_feJT9bg](https://youtu.be/TRf_feJT9bg)

«Un nuevo liderazgo para un futuro distinto por Jaume Gurt»:

<https://youtu.be/aac6DCB5DyY>

«Diseña tu futuro: ser feliz en el trabajo es posible por Jaume Gurt»:

<https://youtu.be/YznMOoey6T4>

#### Conecta contigo

¿Cuáles de estos propósitos de mirar al otro te resultan más complejos de accionar?

## 1.2. Empatiza

Empatizar es la capacidad de leer emocionalmente a los demás, comprendiendo qué están sintiendo y necesitando, y reaccionando en coherencia con su emocionalidad y actitud.

Cuando estés con otras personas, pregúntate qué emociones deben de estar sintiendo.

## 1.3. Conecta contigo mientras conectas con el otro

Es esencial observarnos a nosotros mismos cuando estamos con el otro y darnos cuenta de lo que nos está sucediendo; ser conscientes de cómo reaccionamos, especialmente cuando la relación con el otro es conflictiva, teniendo siempre presente que el otro ve nuestras reacciones y se comporta con nosotros en función de estas.

«Todo lo que nos irrita de los demás puede conducirnos a la comprensión de nosotros mismos».

Carl Jung

Se recomienda practicar dos buenos hábitos que nos van a ayudar a conectar con aspectos relevantes de nuestra interioridad cuando estemos con los demás:

- Preguntarnos desde qué emoción nos relacionamos con el otro; en caso de que sea negativa, tratar de comprender el porqué de esta emoción.
- Ante un conflicto, preguntarnos qué estamos haciendo nosotros para sostener el conflicto. Los conflictos son cosa de dos, y nosotros también ponemos de nuestra parte.

Hay que estar abierto a hablar con los demás de emociones y sentimientos.

## 1.4. Construye una relación positiva

«El setenta por ciento de las personas que se va de una empresa lo hace por la mala relación con su jefe, y el sesenta por ciento de la productividad es provocada por la calidad directiva».

Juan Carlos Cubeiro

### Vídeos recomendados

Empatizar:  
<https://youtu.be/QTYeOe4jIKo>  
<https://youtu.be/WXkzF7kMC9I>  
<https://youtu.be/37dLAFvfPOI>

### Conecta contigo

¿Con qué tipo de personas te resulta más fácil empatizar? ¿Y con qué tipo de personas te resulta más complejo?

### Conecta contigo

¿En qué momentos de tu relación con los demás piensas que va a ser de más utilidad conectar con lo que te está sucediendo a ti por dentro?

### Vídeo recomendado

Conectar de verdad con la vida y con el otro:  
<https://youtu.be/wgavjtcnC3o>

Aprécia y acepta, y genera pertenencia.

Unos cuantos buenos hábitos facilitadores de la construcción de una relación positiva:

- Tener y mostrar voluntad resolutoria (resolver dificultades) y no culpabilizadora (culpar por las dificultades).
- Priorizar el diálogo antes que la imposición.
- Aceptar los errores de los demás. A los demás les sucede lo mismo que a nosotros, están en camino de aprender a hacer las cosas de la mejor manera, pero no siempre lo consiguen.
- Priorizar la cooperación a la competición. En la cooperación priorizamos el beneficio y el bienestar comunes antes que la lucha por el poder; en la competición priorizamos ganar nosotros, y a veces incluso que el otro pierda.
- Comunicar a la otra persona sus cualidades, sus fortalezas y lo que valoramos de ella.

«Si no tienes una cosa buena que decir de otro, no digas nada».

Anónimo

Atrévete a comunicar las emociones positivas que sientes por los demás.

Atrévete a:

- Felicitar y reconocer virtudes, talentos, buenos resultados, etc.
- Aprovechar lo que el otro tiene de valioso para desarrollarlo en nosotros y mejorar como personas.
- Mostrar agradecimiento.
- Sentir el deseo de disfrutar con los otros, de compartir y construir juntos.
- Abrirse al otro, a quién es, a sus costumbres y a su experiencia.
- Abrirse al otro para compartir lo que somos, nuestras costumbres, nuestra experiencia (mostrando lo que tenemos ganas de mostrar de nosotros).

#### Conecta contigo

¿Qué dice de ti el vídeo anterior? ¿A qué conclusiones te lleva?

#### Conecta contigo

Del listado de acciones para tener relaciones positivas con los demás, piensa en tres que podrías llevar a término para mejorar la relación con un compañero o compañera con quien sientas que necesitas relacionarte mejor.



- Comunicarse con naturalidad, con autenticidad. Mostrarnos tal como somos, hace que encontremos personas que nos valoren por lo que somos y que todo sea más sencillo.
- Sentir afecto por los demás.
- Practicar la compasión sin humillación ni pena.
- Potenciar la generosidad y el altruismo ante el egocentrismo.
- Acompañar a los demás en sus procesos emocionales, comprendiéndolos, respetando sus ritmos emocionales, permitiendo que expresen sus emociones, intentando encajarlas cuando estas van en contra de nosotros y defendiéndonos cuando sea preciso.
- Mostrarnos confiables. Nos mostramos como personas de confianza cuando transmitimos que no queremos hacer daño al otro y que estamos dispuestos a escuchar sus necesidades. Y, si podemos, a ayudarlo.
- Ser una aportación de tranquilidad, bienestar y alegría para el otro. Si somos consumidores de la alegría y del bienestar de los demás, debemos también ser productores de alegría y bienestar.
- Comunicarnos con el otro desde la positividad, el buen humor y la amabilidad.
- Vivir con los demás, no para los demás.
- Poner límites cuando el otro los sobrepasa y atenta contra nuestra dignidad y nuestros derechos.
- Ser asertivo. La asertividad es la habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, y de manera que podamos defender nuestros derechos sin atacar los de los demás.
- Criticar constructivamente actos y actitudes del otro, no quién es ni sus emociones (tiene derecho a sentir lo que siente, aunque nosotros quizá sentiríamos algo diferente en la misma situación).
- Colaborar en lugar de competir.

La colaboración es una actitud social que prioriza determinados valores (como el apoyo, la amistad, la generosidad, la equidad, el perdón y el respeto), determinadas emociones sociales (como el cariño, la confianza, la compasión, la alegría, etc.), determinadas formas de pensar la relación con los demás («los demás son tan importantes como yo mismo», «todos somos necesarios», «si

nos ayudamos todos, ganamos», etc.) y determinadas acciones (el respeto, la escucha, la ayuda, la empatía, etc.); y también anula determinadas conductas que le son contrarias.

La colaboración es una actitud social que se fundamenta en la competencia social (la cuarta del modelo de competencias emocionales de Bisquerra). Cuando observamos los efectos en el trabajo, el rendimiento y el clima emocional de los equipos colaborativos, entendemos por qué la colaboración se ha convertido en un reto para las personas que gestionan equipos:

- Aumenta la responsabilidad individual a la vez que la del equipo, con el consiguiente aumento de compromiso.
- Genera una interdependencia positiva entre los miembros.
- Produce un sentimiento de satisfacción y de pertenencia.
- Genera una disminución de los conflictos y una mayor predisposición a comprender al otro.
- Provoca un aumento de la participación y del atrevimiento creativo.

Inspirar equipos colaborativos requiere un líder que tenga valores propios de la colaboración y sepa facilitar que el equipo integre en su forma de funcionar buenos hábitos (y competencia emocional):

- Comprender sus propias emociones y las de los demás.
- Utilizar sus propias emociones para el bien colectivo.
- Atender las emociones de los demás empatizando con ellos.
- Ser promotor de emociones positivas para el beneficio del clima emocional del equipo.
- Alegrarse por los logros del otro.
- Competir con uno mismo, no con los demás.
- Garantizar las emociones positivas y la satisfacción de pertenecer de los equipos.

### 1.5. Escoge las mejores emociones positivas

Liderar es cuestión de actitud. Actitud hacia los otros y actitud hacia uno mismo.

Escoge las mejores emociones, porque las emociones se «pegan».

Las emociones positivas son aquellas que nos son favorables y agradables, no las emociones buenas en contraposición a las malas. Porque no existe bondad ni maldad en las emociones, todas son legítimas y naturales, aunque, en ocasiones, las conductas que se derivan de ellas no sean legítimas.

#### Conecta contigo

Del listado de buenos hábitos para establecer relaciones positivas con los demás, ¿cuáles son los tres primeros que necesitarías integrar en ti?

#### Vídeo recomendado

Las emociones se contagian:  
<https://youtu.be/W0SAiiHOIR8>

#### Vídeo recomendado

Todas las emociones son positivas:  
<https://youtu.be/Rn1RZLkxaHA>

Las emociones no se juzgan; juzgamos solo las actitudes y conductas que las siguen.

Las emociones positivas pueden centrarse en el pasado, el presente y el futuro:

- Son emociones positivas del pasado: la satisfacción, la realización personal, el orgullo, la serenidad, etc.
- Son emociones positivas del presente: la alegría, el éxtasis, la tranquilidad, el entusiasmo, la euforia, el placer, el fluir, etc.
- Son emociones positivas del futuro: la esperanza, la confianza y la ilusión.

Los efectos de las emociones positivas en la vida de las personas van más allá de la simple vivencia emocional agradable y positiva; las emociones positivas tienen efectos neurológicos, generan secreciones de sustancias químicas que tienen efectos en la cognición, en la relación que tenemos con nosotros mismos y con los demás, y en la forma de afrontar las adversidades (Fredrickson, 2001).

Bajo la influencia de las emociones positivas, las personas tendemos a:

- Ser más benevolentes con nosotros mismos (Mischel, Coates y Raskoff, 1968).
- Tener mayor acceso a la información positiva que el cerebro procesa y guarda, con lo cual nos sentimos más optimistas, juzgamos los acontecimientos de forma más positiva y actuamos de acuerdo con esta positividad, manifestándonos con un mayor ánimo (Cortese).
- Expresarnos con mayor amabilidad ante los demás (Veitch y Griffith, 1976).
- Mostrar mayor deseo de iniciar conversaciones con los demás (Batson y otros, 1979) y de ser prosociales (con mayor tendencia a la cooperación y a ayudar a los demás, [Isen, 1987]).
- Hacer mayores donaciones y a ser caritativos (Isen, 1970).

### Coherencia cardíaca

En el Heart MathInstitute (Instituto de Matemáticas del Corazón, <http://www.heartmath.org/>) estudian la relación entre emociones positivas y coherencia cardíaca:

«El experimento se hizo con un grupo de voluntarios, se les pidió que recordasen un episodio que les hubiese encolerizado. Esa simple evocación indujo en ellos un periodo de caos cardíaco; tras este, la secreción de inmunoglobulinas (IgA) ¡cayó durante unas seis horas! Y, consecuentemente, disminuyó su resistencia ante agentes infecciosos.

Un recuerdo hermoso puede inducir varios minutos de coherencia cardíaca [...], que desencadenarán un incremento de la producción de IgA durante las seis horas siguientes [...], ¡estará reforzando su sistema inmunitario! Y, con ello, controlará su ansiedad y depresión, descenderá su presión arterial y aumentarán las tasas de DHEA (hormona de la juventud)».

David Servan-Schreiber (2003)

Barbara Fredrickson estudió la función que cumplen las emociones positivas. Inicialmente, puso en duda los dos requisitos que se atribuyen a las emociones:

- Toda emoción se asocia, necesariamente, a tendencias de acción específicas (como, por ejemplo, luchar o escapar).
- Toda emoción tiene como resultado una tendencia de acción física (siguiendo el ejemplo anterior, atacar o huir de la situación o estímulo que ha provocado esa emoción).

Fredrickson pone en duda ambos presupuestos argumentando que el hecho de que las emociones positivas no conduzcan a acciones tan urgentes como las negativas no quiere decir que no den lugar a ningún tipo de actuación. Asimismo, considera que las emociones positivas lo que provocan son cambios en la actividad cognitiva, los cuales, en un segundo momento, pueden producir cambios en la actividad física.

Las emociones negativas, por su función de supervivencia, restringen la visión sobre las acciones que puede llevar a cabo una persona en una situación concreta. Por el contrario, las emociones positivas lo amplían, abriendo el rango de pensamientos y acciones. Por ejemplo, la alegría despierta el interés por el juego y la creatividad. La curiosidad empuja a la exploración y el aprendizaje. La serenidad invita a saborear las circunstancias del presente e integrarlas en una nueva perspectiva de nosotros mismos y del mundo que nos rodea.

Según Barbara Fredrickson, tanto las emociones negativas como las positivas tienen una función adaptativa, pero actúan en escalas de tiempo distintas. Las emociones negativas, como el miedo, la ira o la ansiedad, nos preparan para realizar una conducta de supervivencia en una situación de peligro; nos prepara-

ran para una reacción inmediata. En cambio, los beneficios adaptativos de las emociones positivas son a más largo plazo. Las emociones positivas ayudan a construir un conjunto de recursos personales (físicos, intelectuales y sociales) que el individuo puede aprovechar posteriormente para afrontar una dificultad, escogiendo opciones más creativas.

Según el modelo de Fredrickson, hay tres efectos secuenciales de las emociones positivas:

- **Ampliación:** las emociones positivas amplían las tendencias de pensamiento y acción.
- **Construcción:** debido a la ampliación, se favorece la construcción de recursos personales para afrontar situaciones difíciles o problemáticas.
- **Transformación:** esta construcción produce la transformación de la persona, que se torna más creativa; muestra un conocimiento más profundo de las situaciones, es más resistente a las dificultades y se integra mejor socialmente, con lo que llega a una «espiral ascendente» que le lleva a experimentar nuevas emociones positivas.

«El bienestar subjetivo se da cuando la persona experimenta emociones positivas».

Rafel Bisquerra

Las diez emociones positivas que Barbara Fredrickson ha estudiado y sobre las que ha recopilado información, no solo a través de la observación y de encuestas, sino también en mediciones fisiológicas, son:

- **Alegría.** Hay muchas fuentes que te pueden hacer sentir alegría, como el regalo sorpresa de un amigo muy querido, un reconocimiento público, ganar un premio en la lotería, una cena con tus amigos... La alegría se experimenta como algo radiante y ligero, los colores parecen más vivos, caminas con fuerza, tu cara se ilumina con una sonrisa y un brillo interior. No quieres perderte ni un solo detalle.
- **Gratitud.** La gratitud llega cuando agradecemos algo que ha venido a nuestro encuentro como un regalo. La gratitud tiene una cara opuesta, la sensación de estar en deuda. Si sientes que tienes que pagarle a alguien, no te sientes agradecido, sino en deuda, y esto genera una sensación desagradable.
- **Serenidad.** Es cuando sueltas ese largo suspiro porque estás en una situación de lo más agradable y adecuada; por ejemplo, pasear por la playa o meterte en la cama.

- **Interés.** Algo nuevo y distinto llama tu atención, una sensación de posibilidad o misterio. El interés requiere esfuerzo y atención. Sientes un impulso de explorar y sumergirte en lo que acabas de descubrir, detectas retos que te permiten fortalecer tus habilidades.
- **Esperanza.** Aparece cuando estás en una situación desesperada, no te está yendo bien o tienes muy poca certeza acerca de cómo saldrán las cosas. La esperanza te sostiene, impide que te rindas a la desesperación y te motiva a aprovechar tus capacidades y tu ingenio. Gracias a la esperanza encontramos la energía necesaria para hacer todo lo posible por forjarnos una buena vida para nosotros mismos y para quienes nos rodean.
- **Orgullo.** Es una de las llamadas emociones cohibidas, tiene dos sentimientos opuestos: la vergüenza y la culpa. El orgullo florece tras un logro en el que has invertido esfuerzos y capacidades, y has tenido éxito. Despierta sueños de éxitos futuros, y de esta manera alimenta la motivación por seguir teniendo éxito.
- **Diversión.** Implica el impulso de reírse y compartir la jovialidad con otros ante situaciones que resultan divertidas. La diversión es un hecho social. Richard Branson, creador del emporio Virgin, afirma que su principal lema empresarial es «¡Venga, vamos a divertirnos!».
- **Inspiración.** Cautiva nuestra atención, reconforta nuestro corazón y nos involucra. Crea el impulso de dar lo mejor de nosotros mismos. Su antítesis es la envidia. Algunos ejemplos de inspiración podrían ser: escuchar una sinfonía de Beethoven, leer una obra literaria premiada o ver jugar a un campeón de un deporte.
- **Asombro.** Es una inspiración abrumadora, como observar un atardecer en el mar, oír las olas chocando contra el acantilado o una caída de agua.
- **Amor.** Es la integración de todas las emociones positivas anteriores. El contexto transforma todas las formas de positividad en amor, despierta una relación segura y abierta.

«Los gestos que dejan huella no son los que se hacen desde la cabeza, sino los que se hacen desde el corazón».

Howard G. Hen

Genera las circunstancias para que estas emociones positivas ocurran.

Un equipo es un estado de ánimo.

### Conecta contigo

De estas diez mejores emociones positivas, ¿cuáles son las que están más presentes en tu día a día? ¿Y en el día a día de tu equipo? ¿Cuáles sientes la necesidad de integrar más en tu día a día? ¿Y en el día a día de tu equipo?

### Vídeos recomendados

«Barbara Fredrickson: Positives emotions open our mind»:

<https://youtu.be/Z7dFDHzV36g>

«Barbara Fredrickson: Positives emotions transform us»:

<https://youtu.be/hKggZhY-woys>

«Barbara Fredrickson: the positive ratio»:

[https://youtu.be/\\_hFzxfQpLjM](https://youtu.be/_hFzxfQpLjM)

«How to be more positive (with Barbara Fredrickson)»:

[https://youtu.be/5\\_BFsWfMkJ4](https://youtu.be/5_BFsWfMkJ4)

## El amor

«Ama si quieres influir».

Doménico Cieri Estrada

Geoff Aigner, experto en liderazgo y autor de *Leadership beyond good intentions. What it takes to really make a difference*, nos recuerda que «las cosas crecen con amor».

«A los gerentes les puede gustar o no la gente que dirigen. Los líderes aman a la gente que lideran, les gusten o no».

Jim Selman

«Mis jugadores y mis asociados no tienen por qué gustarme, pero como líder tengo que amarlos. El amor es lealtad, el amor es espíritu de equipo, el amor respeta la dignidad del individuo. En esto consiste la fuerza de cualquier organización».

Vince Lombardi

La neurociencia, la psicología del desarrollo y la psicología de las organizaciones dan cada vez más evidencias de los beneficios neurológicos del amor.

Así, por ejemplo, la psicología positiva, con Barbara Fredrickson como representante, defiende que el amor es una de las cinco emociones positivas más poderosas. En el segundo Congreso Internacional de Positive Psychology, Fredrickson invitó a la audiencia a reflexionar sobre el amor, desnudándolo de los tópicos con los que solemos relacionarlo (deseo sexual, lazo especial, compromiso, exclusividad, etc.). Definió al amor como la emocionalidad propia de una relación interpersonal de intercambio de emociones positivas, marcada por el propósito de querer contribuir al bienestar del otro, por sincronía con el otro, por solidaridad con el otro, y la consiguiente creación de lazos de compromiso y responsabilidad.

El amor que ofrecemos al otro debe ser por quién es, no por lo que hace ni por lo que tiene (estas dos dimensiones de la persona, el hacer y el tener, tienen caducidad, mientras que la propia esencia de lo que somos no). El amor que los demás se merecen es el que los valora más allá de sus logros. Este tipo de amor hacia el otro tiene un efecto empoderador, ayuda a la autoconfianza, al atrevimiento y a la seguridad, así como a la resiliencia ante las adversidades.

«No podemos hacer grandes cosas, pero sí cosas pequeñas con un gran amor».

María Teresa de Calcuta

Según Erich Fromm, estos son los requisitos propios del amor:

- **Cuidar.** El amor nos invita a ocuparnos por el bienestar de las personas a las que queremos.

- **Responsabilidad.** Es sentir el compromiso, la disposición y la voluntad de dar respuesta a quien quiere (viene del latín *respondere*).
- **Respeto.** La capacidad para ver al otro tal y como es, teniendo consciencia de su individualidad única, de su camino único, permitiéndole ser tal y como es, y elegir lo que necesite. Cuanta más autonomía psicológica tengamos, más capacidad para aceptar y respetar al otro. Una pareja de tigres en estado salvaje es similar a las otras parejas de tigres que puedan existir. Pero el hombre es una criatura que se modifica profundamente en contacto con los demás hombres, no puede desarrollar sus capacidades si está solo o por sí solo.
- **El encuentro verdadero.** Se produce cuando, estando con el otro, ponemos toda nuestra atención en él, en estar presentes ante el otro. De esta presencia surge el compromiso con el otro.
- **La seguridad psicológica,** que se produce cuando:
  - Damos confianza, haciendo que el otro se sienta seguro con nosotros.
  - Somos honestos, mostrándonos auténticamente.
  - No lo enjuiciamos.
  - Lo respetamos.
  - Le permitimos sentir las emociones que siente, viéndolas como legítimas (nosotros, al fin y al cabo, tenemos las mismas).
  - Lo comprendemos empáticamente.
  - Le permitimos que elija su dirección, sin imponerles la nuestra.

Eduardo Lora, colaborador de Imagina México, asegura que la felicidad en las empresas influye en cuánto pagas y en cómo de queridos se sientan los trabajadores. Está comprobado que los trabajadores de las empresas en las que estos se sienten queridos y apreciados, y que gozan de un buen ambiente laboral, trabajan mejor, a pesar de tener un salario más bajo; esto es «calidad con calidez».

«Aprendemos a amar no cuando encontramos a la persona perfecta, sino cuando llegamos a ver de manera perfecta a una persona imperfecta».

Sam Keen

«Sobre todo recuerda divertirse, es lo que te mantendrá a ti y a tu equipo motivados y entusiasmados».

Richard Branson

#### Vídeos recomendados

La gratitud:

«Sonja Lyubomirsky: Gratitud de Brings Happiness»:

<https://youtu.be/jFc5-nEUdfs>

«La Ciencia de la Felicidad: Experimento Gratitud»:

<https://youtu.be/QMpJ-cABHmgE>



## 1.6. Equipos emocionalmente inteligentes

«Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos».

Refrán japonés

A principios de 2014, InfoJobs presentaba su libro *La nueva generación executive: los directivos de hoy que impulsarán el cambio necesario del mañana*. Los quince directivos invitados a participar se cuestionan en él qué líderes necesita el mundo actual y comparten la importancia del valor intangible de este nuevo líder, de su carácter inspiracional, ejemplarizante, creativo e integrador.

A propósito de la presentación del libro, Jaume Gurt, director general de InfoJobs, declaró:

«El perfil *executive* del futuro deberá ofrecer más humanidad. Su principal reto será gestionar pensando en las personas, preocupándose sinceramente por el individuo».

Gurt describe la hoja de ruta para humanizar las organizaciones, sus directivos y sus líderes. La idea que defiende es que la cultura de la organización debe ir asumiendo progresivamente la emocionalidad inteligente como una forma de ser, de estar, de rendir cuentas y de comunicarse de los equipos.

Ocuparse de las personas del equipo es ocuparse de lo que son y de lo que les pasa en el entorno laboral, ámbito en el que la emocionalidad ocupa un amplio terreno.

Erich Fromm, uno de los grandes humanistas del siglo xx, menciona uno de los requisitos para amar a los demás:

«No se puede amar algo que no se conozca. Por lo tanto, si yo no me conozco, no me puedo amar de verdad. Quizá creeré amar un simulacro de mí mismo, pero no a mí. Si no conozco a los demás, no los puedo amar verdaderamente. Aquello que crea sentir será otra cosa, otra especie de sentimiento: admiración, atracción, respeto..., pero no amor. Conocer es, pues, una condición *sine qua non* para el amor».

Promover la autenticidad y visibilizarla.

«Deja que el mundo te conozca tal y como eres, no como piensas que deberías ser. Porque tarde o temprano te olvidarás de aparentar, y cuando te olvides de aparentar, ¿qué harás?»

Fanny Brice

Ya hemos oído hablar de *smart cities*, *smart TV*, etc., y ahora hemos de conocer los *smart teams* o **equipos inteligentes**. Analicemos estos dos conceptos: *smart* y *teams*:

### Vídeo recomendado

«Jaume Gurt: “Es posible trabajar en una empresa, ser feliz, soñar y tener éxito”»:  
<https://youtu.be/MWJ-AakvRx8>

### Conecta contigo

Si fueras siempre auténtico, ¿qué verían los demás de ti?

- **Smart:** inteligente, audaz. Sabemos, por el desarrollo teórico de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, que ya no podemos utilizar el concepto de *equipos inteligentes* para referirnos a equipos con inteligencia estratégica, técnica o resolutive, sino que debemos referirnos a equipos emocionalmente inteligentes también (la inteligencia intrapersonal y la inteligencia personal, que suman la inteligencia emocional, son dos de las inteligencias múltiples listadas por el autor).
- **Team:** equipo. Los equipos, tal y como los entiende Peñalver, son un grupo de personas que se comportan como un sistema, un conjunto estable de elementos que se interrelacionan e interactúan entre sí, dando lugar a un nuevo elemento más complejo que realiza funciones diferentes de las de cada una de sus partes por separado. Los sistemas, al igual que las personas que lo conforman, sienten; hay, por tanto, emociones colectivas, propias del sistema, y que tienen mayor repercusión que las emociones individuales o de pequeños colectivos.

Un equipo emocionalmente inteligente lo es por la alta competencia emocional con la que actúa, decide y se comunica. Los beneficios de un equipo que se rige por la inteligencia emocional son los siguientes:

- Existe una mayor satisfacción individual y colectiva.
- Se disfruta trabajando en equipo, se crea sinergia y se reducen las barreras interpersonales.
- Hay perseverancia ante los desafíos porque se cuenta con la confianza y seguridad que transmite el equipo.
- Son más saludables física y mentalmente.
- Existe un mayor compromiso con los objetivos y con la calidad.

Así, se puede afirmar que las compañías que invierten en desarrollar la inteligencia emocional de sus equipos presentan un mayor retorno sobre la inversión y una mayor satisfacción de sus accionistas.

«Los equipos emocionalmente inteligentes muestran el tipo de cooperación, compromiso y creatividad que resultan cada vez más importantes para la eficiencia organizativa».

Vanessa Druskat

Teniendo en cuenta estos datos, no es de extrañar que algunos autores, entre ellos Daniel Goleman, afirmen que hasta el treinta por ciento de los resultados y del desempeño de un equipo puede verse alterado por su emocionalidad.

#### Conecta contigo

¿Qué es lo que más disfrutas de trabajar en equipo? ¿Y lo que menos?

Los equipos emocionalmente inteligentes necesitan líderes emocionalmente inteligentes, líderes resonantes y líderes esenciales, que resuenen con la emocionalidad del equipo y generen nuevos estados emocionales, al tiempo que lideren desde su esencia, desde lo que son, con autenticidad.

Según Peñalver, gestionar la emoción colectiva de un equipo supone actuar en lo que va a ser factible o no, en el espacio de posibilidades de ese sistema. Una institución en la que se extiendan mayoritariamente envidias, recelos, pereza, falta de sentido y desilusión tendrá un espacio de posibilidades diferente al de aquella otra en la que lo que se respira es confianza, ilusión, desarrollo y futuro.

Las emociones conviven diariamente en las personas y en los colectivos. Podríamos intentar ignorarlas, pero no podemos evitar sus incuestionables consecuencias. La emoción impulsa a la acción. Por ello, lo primero que debemos intentar es ser plenamente conscientes de la emoción desde la que el equipo está actuando.

La interacción de emocionalidades individuales conforma una emocionalidad colectiva propia e independiente de la de los individuos que integran ese colectivo. A su vez, esa emocionalidad colectiva retorna sobre las personas influyendo en sus emocionalidades individuales. Se trata de un recíproco y complicado juego de influencias en el que la emocionalidad colectiva acaba imponiéndose con carácter general.

A partir de la gestión de las emociones colectivas, podemos lograr que nuestro equipo sea el mejor, ya que tendremos capacidad de minimizar aquellas emociones que más le desfavorezcan y maximizar aquellas que le favorezcan. Estamos hablando, por supuesto, de conocer e intervenir, nunca de manipular emociones.

Esta tarea es propia del líder.

«Leaders need to connect on an emotional level».

Daniel Goleman

Asume la responsabilidad de que todos tenemos de cuidar de los climas emocionales.

## 1.7. Bibliografía

### Lecturas recomendadas

**Espar, X.** (2010). *Jugar con el corazón*. Barcelona: Plataforma Editorial.

**Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mckee, A.** (2017). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Debolsillo.

**Marí, P.** (2017). *Liderar equipos comprometidos*. Barcelona: Plataforma Editorial.

**Peñalver, O.** (2009). *Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos*. Madrid: Alienta.

**Rosenberg, M.** (2012). *Comunicación no violenta*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

#### Lecturas de interés

**Álvarez de Mon, S.** (2006). *El mito del líder*. Madrid: Prentice Hall.

**Bach, E.; Forés, A.** (2016). *La asertividad para gente extraordinaria*. Barcelona: Plataforma Editorial.

**Covey, S.** (2000). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.

**Fredrickson, B.** (2016). *Amor 2.0. Una nueva mirada a la emoción que determina lo que sentimos, pensamos, hacemos y somos*. Barcelona: Océano.

**García Ribas, C.** (2003). *Tengo miedo. Carisma y liderazgo a través de la gestión del propio miedo*. Barcelona: Ediciones Granica.

**Maxwell, John C.** (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville: Caribe-Betania.

**Perkins, D.** (2003). *Lecciones de liderazgo: las 10 estrategias de Shackleton en su gran expedición antártica*. Madrid: Desnivel.

## 2. Cultura emocional en la cultura corporativa

### 2.1. Cultura emocional

«Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se pueda ir; trátala lo suficientemente bien como para que se quiera quedar».

Richard Branson

Humanizar la organización, sus estructuras, personas y equipos y su forma de ser es el objetivo final de la integración de la cultura emocional en el seno de la cultura organizacional. Una organización hecha de personas no puede ser de otra forma, en su esencia y forma de mirar. Ha de ser humana: con valores éticos, emocionales y sociales.

«Inspiring leadership through Emotional».

Richard Boyatzis

Vivir desde la cultura emocional es hacer que el día a día en la organización resulte exigente, resolutivo, creativo y comprometido desde la humanidad, la positividad, la satisfacción, la empatía y la ética del cuidar; con miras, siempre y cada día, a la excelencia, tanto empresarial como humana.

Ser, más que hacer y tener.

«Ser tiene menos letras que *aparentar*».

Karl Kraus

#### Conecta contigo

¿A qué de ti das más importancia: a ser, a hacer o a tener?  
¿Y de los demás?

Integrar en la cultura organizativa la cultura emocional requiere:

- Poner a la persona y a su bienestar en el centro de la organización.
- Desear la excelencia humana con convencimiento.
- Asumir una clara tendencia al liderazgo emocional consciente.
- Desarrollar con constancia y naturalidad la competencia emocional en las personas, los equipos y las decisiones.
- Diseñar líneas estratégicas para el bienestar emocional compartidas.

- Medir la contribución de las políticas para el bienestar emocional y sus acciones consiguientes en los climas emocionales y en los resultados.
- Generar nodos emocionalmente positivos repartidos por toda la estructura de la organización.
- Integrar los principios emocionales, los valores emocionales y los buenos hábitos emocionales en toda acción, relación y circunstancia.
- Cuidar que la cultura emocional se extienda transversalmente en todos los departamentos, los equipos y las funciones de la organización.
- Hacer salir la cultura emocional de las cuatro paredes de la organización, con compromiso y responsabilidad social, y generar impacto en la sociedad.

«Se requieren nuevas formas de pensar para resolver los problemas creados por viejas formas de pensar».

Albert Einstein

### **2.1.1. El bienestar emocional de la persona en el centro**

El bienestar emocional esencial es el estado de satisfacción profunda del ser como resultado de valorar positivamente la persona en la que nos hemos convertido y la vida que hemos construido, así como de la percepción de que tenemos recursos internos para hacer frente a la dificultad y a las adversidades de la vida (M. Cabero y N. Molina).

No nos referimos a un bienestar que sea la suma de momentos buenos, ni a la ausencia de negatividad. El bienestar emocional esencial no reside en los resultados y los éxitos puntuales; reside en el sustrato, en la persona que somos y en la vida que hemos construido.

«El fracaso personal más grande que sufre el ser humano lo constituye la diferencia entre aquello que era capaz de ser y aquello que ha llegado a ser».

Herbert Spencer

Diversos estudios, como los realizados por Frederick Irving Herzberg, padre de la teoría de la motivación e higiene, han demostrado que el sueldo satisface las necesidades del trabajador en el corto plazo. Rápidamente, esta necesidad satisfecha exige nuevas formas de motivación. Por ello, los planes de retribución deberían ser lo más flexibles y personalizados posible, incluidas las retribuciones económicas fijas y variables, beneficios sociales (seguros, asistencia sanitaria), familiares y humanizadores, así como recompensas profesionales (formación, promoción y vacaciones).

En el año 2010, investigadores de la Universidad de California dirigidos por la profesora de psicología Sonja Lyubomirsky estudiaron los efectos de la felicidad en el trabajo sobre la productividad, el optimismo, la motivación y la salud. Para ello, analizaron en un grupo de empleados de Coca-Cola España variables como las relaciones entre compañeros, entre empleados y directivos, o la creatividad.

El estudio duró seis semanas y se realizó sobre trabajadores que se ofrecieron voluntarios para ser observados y para responder a unos cuestionarios. Se recogieron actitudes positivas de los empleados, sobre todo en relación con el trabajo en equipo y las relaciones entre compañeros, y sus efectos sobre el trabajo.

Lyubomirsky ya había confirmado por medio de otros estudios que:

«La gente feliz es más productiva en el trabajo, más creativa y coopera más. También son mejores líderes y trabajan mejor en equipo. En definitiva, son mejores trabajadores. [...] Además, la felicidad está también relacionada con la salud física. La gente que se declara más feliz tiene un sistema inmune mucho más fuerte, lo que hace que tome menos días libres por enfermedad y sean más longevos».

Alqvimia es un ejemplo de organización sensibilizada en el bienestar emocional; en el auditorio de la patronal PIMEC de Barcelona, se celebró el 24 de abril de 2014 el IV Forum Alqvimia de la Felicidad, con la participación de Idili Lizcano, fundador y director gerente de Alqvimia, Jaume Gurt, director general de InfoJobs, y Silvia Miró, asesora de Recursos Humanos de PIMEC. Lizcano señaló que «en las empresas hay que abrir más el corazón».

La empresa Alqvimia sigue defendiendo que es posible y necesario un nuevo paradigma económico que se rija por una economía al servicio del ser humano, esto es, que ponga a la persona en el centro de la economía. Actualmente, Idili Lizcaíno es uno de los impulsores del nuevo paradigma en las organizaciones.

Open English, por su parte, incorporó hace unos años a su plantilla a Alain Lager, director de Felicidad, un puesto cuyo objetivo es generar una cultura de optimismo y cooperación dentro la empresa.

«Las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian».

Apple, anuncio «Piensa diferente»

### 2.1.2. Principios y buenos hábitos emocionales

La cultura emocional, según Cultura Emocional Pública ([www.culturaemocionalpublica.com](http://www.culturaemocionalpublica.com)), se fundamenta en una serie de principios emocionales básicos:

#### Lectura recomendada

«Entrevista a Idili Lizcano, empresario y Lama»: <https://economiahumana.org/1563-2/>.

- En el bienestar emocional de la sociedad impacta positivamente el esfuerzo de las organizaciones por cuidar el bienestar emocional de sus personas y equipos.
- La vida interior importa tanto como la vida exterior.
- La sociedad requiere de organizaciones conscientes, que tomen decisiones conscientes, que cuiden conscientemente y que analicen los resultados sociales, económicos y humanos de sus acciones.
- Liderar tu propia emocionalidad te capacita para el liderazgo de las emociones sociales. Los líderes emocionalmente inteligentes despiertan e inspiran en sus equipos la emocionalidad inteligente.
- La inteligencia emocional no es solo para las personas y los equipos, también para la cultura organizacional y las decisiones diarias de la organización.

Estos principios emocionales fundamentales se accionan por medio de buenos hábitos generales que cada organización ejemplifica con su estilo y tono:

- La organización diseña políticas para el bienestar emocional de las personas y mide su contribución.
- La organización vive conscientemente su día a día.
- En el día a día de la organización, las emociones son tenidas en cuenta, y se estimulan especialmente las emociones positivas.
- La organización estimula el desarrollo emocional de sus personas y de sus equipos permanentemente, con planes de desarrollo a medida; además, procura el desarrollo de su liderazgo emocional.
- La organización procura que en su día a día sus decisiones respeten la mirada de la cultura emocional.

En la medida en que cada organización desarrolla sus cinco competencias emocionales (las tres intrapersonales: conciencia emocional, regulación emocional y autonomía emocional; y las dos interpersonales: competencia social y competencia para la vida y el bienestar), adopta buenos hábitos diarios en sus rutinas y protocolos.

Por ejemplo, en InfoJobs, durante el mandato de Jaume Gurt, cuando llegaba un nuevo trabajador se le obsequiaba con el libro *Los cuatro acuerdos* (M. Ruiz, 1998), en el que se recogen los principios que regían el bienestar emocional en la organización. Concretamente, estos cuatro principios son:



- Sé impecable con tus palabras.
- No te tomes nada personalmente.
- No hagas suposiciones.
- Haz siempre lo máximo que puedas.

Una sola flecha se puede romper, pero no un fardo de diez flechas.

## 2.2. Organizaciones conscientes

La sencillez requiere llegar a lo más profundo.

«La voz humana nunca podrá cubrir la misma distancia que la pequeña y silenciosa voz de la conciencia».

Gandhi

¿Cuántas veces hemos tenido la percepción de que la vida se nos pasa volando y de que nosotros pasamos por ella en piloto automático? Conducimos del trabajo a casa sin ser conscientes de las calles y de los semáforos que pasamos, salimos a la calle ensimismados en nosotros mismos, y no nos fijamos en las personas con quienes nos cruzamos, y pasan las semanas y los meses sin darnos cuenta.

El propósito del *mindfulness* (la capacidad de estar presente en el ahora y en el aquí) es el de hacernos despertar del piloto automático en el que estamos para hacernos más sensibles, conscientes y observadores de nuestra vida interior y de las experiencias que vivimos.

Sugerencias prácticas para una **organización consciente** (Branden, 1995); sus personas y equipos:

- Están en el aquí y el ahora, en el momento presente, atendiéndose a sí mismos y atendiendo al contexto más amplio.
- Perseveran en el intento de comprenderse.
- Se interesan por conocer no solo la realidad exterior, sino también la realidad interior, la realidad de sus necesidades, sentimientos, aspiraciones y motivaciones.
- Están dispuestos a mirarse y a verse y corregir sus errores.
- Buscan los hechos importantes de lo que están viviendo.

### Conecta contigo

¿Cómo sería para ti vivir más conscientemente tu día a día profesional?

### Conecta contigo

De las sugerencias prácticas para desarrollar la consciencia de las organizaciones, ¿cuáles sientes como más valiosas?

- Diferencian los hechos de las interpretaciones y las emociones.
- Se interesan para saber dónde están en relación con sus metas y proyectos (personales y profesionales), y si están triunfando o no; así pueden comprender con profundidad su emocionalidad colectiva.

El *mindfulness*, la atención plena, es una capacidad y a su vez una disciplina psicológica que permite estar en el presente, en el ahora y el aquí, con atención plena en lo que sucede en el exterior y en lo que pasa en nuestro interior.

El doctor Jon Kabat-Zinn, creador de la Clínica de Reducción del Estrés en la Universidad de Massachusetts, ha sido desde los años setenta el gran promotor en Occidente de una disciplina que nos enseña sobre todo a centrarnos en el presente, en la tarea concreta que queremos llevar a cabo, manejando nuestras preocupaciones, distracciones e inquietudes.

La sensibilidad y la consciencia personal nos permiten conocernos, comprendernos, hacernos más previsibles y tomar mejores decisiones. La consciencia interior es una de las mejores ayudas para que las personas sean más protagonistas de sus vidas y no víctimas de las circunstancias. Por ello el *mindfulness* es uno de los talentos de la felicidad, porque permite el autoliderazgo y la capacidad de liderar la propia vida.

La consciencia se potencia poniendo toda la atención, la observación y la contemplación en el momento presente, atendiendo a lo que está sucediendo en nuestro exterior (circunstancias, personas, acciones, etc.) y, al mismo tiempo, a lo que nos está pasando en nuestro interior (pensamientos, reacciones emocionales y físicas).

El *mindfulness* nos propone un paso más, el de observar aceptando, sin juzgar, sin quedarnos enganchados a los juicios de valor que inevitablemente emite nuestra mente. Se trata de aceptar lo que estamos observando de las circunstancias externas y de nosotros mismos.

¿Por qué aceptar? Porque aquello que estamos observando ya está pasando, y ¿qué sentido tiene no aceptar lo que ya es?

Aceptar no quiere decir quererlo ni estar de acuerdo: significa decir tener la disposición de ver qué está sucediendo, sin luchar en contra, sino trabajando a nuestro favor.

¿Para qué aceptar? Para poder generar circunstancias que generen, a su vez, cambios.

#### Conecta contigo

¿Qué es lo que más te cuesta aceptar de los demás y de la vida?

Desde la aceptación podemos generar cambios, desde el rechazo no.

El estar presente nos reta básicamente en tres aspectos:

- En poner nuestra atención en el momento en el que estamos viviendo, sin caer en la trampa del *zapping* mental.
- En no engancharnos a los juicios que emitimos. Es inevitable que nuestra mente enjuicie, pero el *mindfulness* nos invita a observar estos juicios y a recordarnos que son un producto de la mente, no una realidad.
- En aceptar lo que está sucediendo.

Una organización que está presente:

- Pone su atención real en el ahora y el aquí, frenando pilotos automáticos.
- Se abre a la experiencia.
- Atiende al mismo tiempo la interioridad de sus equipos y lo que sucede en la exterioridad.
- No juzga lo que pasa fuera ni lo que se está sintiendo y pensando por dentro.

Los beneficios conocidos de las organizaciones conscientes son:

- Mayor consciencia personal y mayor comprensión, con la consiguiente mayor aceptación y la mejora del sentimiento de valía personal.
- Desarrollo de una habilidad atencional muy valiosa.
- Mayor capacidad de regular las emociones que se están sintiendo.
- Reducción de la negatividad, puesto que podemos identificarla a tiempo y podemos verla a distancia.
- Mayor atención puesta en los demás, con la consiguiente mejora de las relaciones sociales.
- Vivir los momentos únicos con plenitud y presencia.

Un entrenamiento que desarrolla la competencia de estar presente es la **meditación**. Pero no solo esto, la meditación ha demostrado ser una práctica que influye en el Estado de bienestar y felicidad de las personas.

Richard Davidson ha estudiado la actividad cerebral de las personas que meditan; los resultados son muy sorprendentes: la meditación activa las regiones del córtex prefrontal izquierdo, las áreas del cerebro donde residen emociones positivas, como la alegría, el entusiasmo, la compasión, el humor positivo y la felicidad, y que son promotoras del altruismo.

#### Conecta contigo

De este listado de beneficios, ¿cuáles de ellos sientes como más valiosos?

Si la meditación facilita el bienestar y la felicidad, no nos extrañará que Matthieu Ricard, monje budista asesor del dalái lama, esté considerada la persona más feliz del mundo, según los estudios cerebrales que se le han practicado; y es que los monjes budistas practican diariamente durante horas la contemplación y la meditación.

Una cuarta parte de las grandes empresas de Estados Unidos, ya han puesto en marcha iniciativas de *mindfulness* y reducción del estrés; por ejemplo, en Google, donde el propio Jon Kabat-Zinn imparte una de sus lecciones. También sucede en otras empresas como Procter & Gamble, General Mills, Unilever o Ford Motors Company. En Europa, cada día son más las compañías que lo están poniendo en práctica, mientras que en España tenemos un ejemplo pionero en Heineken. Además, el *mindfulness* se está convirtiendo en parte fundamental de programas de desarrollo directivo en escuelas de negocio.

### 2.3. Organizaciones optimistas

«Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad; un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad».

Winston Churchill

Esta actitud tiene que ver con el modo que tenemos de observar. El optimismo es una manera general de ver el mundo y es promotor de estados de ánimo positivos y duraderos. El optimismo es la tendencia a pensar que las cosas acabarán saliendo bien (no perfectamente).

Para inspirar el optimismo en la organización podemos:

- Identificar el sentido y la importancia que tiene para nosotros que una cosa en concreto vaya bien, con la finalidad de activar en nosotros la motivación, la implicación y el compromiso.
- Visualizar el resultado positivo de nuestro esfuerzo, creyendo en nosotros y sintiendo que nos lo merecemos.
- Identificar los recursos con los que contamos para hacer frente al reto.
- Celebrar cada paso y cada pequeño resultado.
- Aceptar que puede no ir bien, y aprovechar los malos resultados para aprender y celebrar los aprendizajes hechos, que nos hacen mejores.
- Asumir estas consecuencias sin que el miedo al error nos paralice.

Su contrario es el pesimismo. El pesimismo no solo no ayuda a tener una vida placentera y a disfrutar, sino que tiene otras repercusiones:

#### Conecta contigo

De estos buenos hábitos para desarrollar tu optimismo, ¿cuáles necesitarías integrar en ti?

- En la salud: hace disminuir las defensas del sistema inmunológico, lo que, en consecuencia, hace aumentar las enfermedades crónicas.
- En la autoimagen y la autoestima: la persona no se considera lo suficientemente capaz de hacer frente a las dificultades y de cambiar las cosas.
- En las relaciones sociales y afectivas: las personas se sienten menos que los demás, y los demás (que de alguna forma lo perciben) tienden a separarse de ellas.
- En el rendimiento profesional: la persona produce con menor motivación y no aprovecha su potencial.

¿De dónde surge el pesimismo? De la impotencia. Es natural que ante determinadas situaciones nos sintamos impotentes. La impotencia es la percepción de que mi potencia personal (física, mental, de conocimiento, etc.) no es suficiente en comparación con la potencia que la circunstancia me pide. Cuando esto sucede, se activa, puntualmente, el pesimismo.

Los momentos pesimistas no hacen a la persona pesimista; la persona pesimista se hace con su actitud y su forma de mirar los retos, las dificultades y las oportunidades.

El pesimismo se instala en la persona cuando su percepción de no ser potente es una tendencia de pensamiento constante.

Bernard Weiner, en la teoría de la atribución, comparó a personas exitosas con personas que no lo fueron, y llegó a la conclusión de que lo más importante es el conocimiento de las causas del éxito y del error. Según Weiner, las pautas explicativas tienen los componentes de la permanencia, la amplitud, la esperanza y la personalización:

- **La permanencia.** Considerar que la causa del contratiempo es algo permanente y que persistirá. Las personas que tienen tendencia a pensar que los contratiempos son permanentes suelen utilizar expresiones como «siempre», «nunca», «todo» o «nada». En cambio, el optimista pone su atención en la circunstancialidad del contratiempo. La circunstancialidad se expresa con expresiones del tipo «por el momento», «esta vez», «últimamente», etc.
- **La amplitud.** Hay personas que cuando viven un contratiempo extrapolan este contratiempo específico al resto de su vida, y son capaces de declarar ante tal extrapolación que toda su vida es un desastre. En este caso, se sienten lidiando contra una amplitud omnipresente y universal.

- **La esperanza.** Un contratiempo permanente y generalizado a toda la vida extensa tiene una consecuencia previsible en la persona: la falta de esperanza.
- **La personalización.** Es el nivel de culpabilidad (no de responsabilidad) que nos atribuimos respecto a los contratiempos que nos han sucedido. La personalización es interna cuando nos culpamos a nosotros; externa cuando culpamos a los demás o a las circunstancias. Las personas con tendencias pesimistas suelen recurrir a ambas personalizaciones, y ante ellas sienten falta de potencia para vencerlas.

William James dijo a principios del siglo xx que la revolución más importante de nuestra generación era el descubrimiento de que las personas, cambiando las actitudes internas de su mente, podían modificar los aspectos externos de sus vidas.

De la mirada y de la actitud con las que la organización mira los retos dependerá el sentir de la organización y su tendencia emocional.

Martin Seligman estudió el efecto del pesimismo y del optimismo en deportistas de élite. A un grupo de nadadores de competición les dieron resultados erróneos y negativos de su última carrera cronometrada. En el caso de aquellos nadadores en los que predominaba el estilo pesimista, se vio que su rendimiento posterior se vio afectado; por el contrario, a los nadadores con estilo optimista, el resultado no solo no les afectó, sino que supuso una motivación para mejorar.

Hay muchos datos que demuestran el efecto del optimismo en el rendimiento de las personas. Por ejemplo, se estudió el rendimiento de un grupo de agentes de seguros sin experiencia. Los que tenían tendencia al optimismo tuvieron hasta un tercio más de ventas que los de estilo pesimista (Seligman y Schulman, 1986).

Pensar y actuar de manera optimista promueve una actividad cerebral generadora de endorfinas, conocidas como opiáceos naturales. Las endorfinas pueden ser hasta veinte veces más potentes que los medicamentos antidolor; promueven la calma, el bienestar y el humor; ralentizan el proceso de envejecimiento; potencian la función del sistema inmunitario y reducen la presión sanguínea.

#### Conecta contigo

¿Con qué forma de mirar la vida y sus retos te identificas?

## 2.4. Bibliografía

### Referencias

**Batson, C.; Coke, F.; Chard, D.; Taliaferro, A. (1979).** «Generality of the “Glow of Goodwill”: Effects of Mood on Helping and Information Acquisition». *Social Psychology Quarterly* (n.º 42, págs. 176-179).

**Fredrickson, B. (2001).** «The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions». *American Psychologist* (n.º 56, págs. 218-226).

**Isen, A. (1970).** «Success, failure, attention and reaction to others: The warm glow of success». *Journal of Personality and Social Psychology* (n.º 15, págs. 294-301).

**Isen, A. (1987).** «Positive affect, cognitive processes, and social behavior». En: Berkowitz, L. (ed.). *Advances in experimental social psychology* (vol. 20, 203-253). Nueva York: Academic.

**Mischel, W.; Coates, B.; Raskoff, A. (1968).** «Effects of success and failure on self-gratification». *Journal of Personality and Social Psychology* (n.º 10, vol. 4, págs. 381-390).

**Servan-Schreiber, D. (2003).** *Curación emocional*. Barcelona: Kairós.

**Veitch, R.; Griffith, W. (1976).** «Goodnews-bad news: Affective and interpersonal effects». *Journal of Applied Social Psychology* (n.º 6, págs. 69-75).

### Lecturas recomendadas

**Laloux, F. (2016).** *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.

**Torralba, F. (2017).** *Liderazgo ético. La emergencia de un nuevo paradigma*. Barcelona: Claret.

### Lecturas de interés

**Avia, M. D.; Vázquez, C. (2009).** *Optimismo inteligente*. Madrid: Alianza Editorial.

**Ben-Shahar, T. (2011).** *La búsqueda de la felicidad*. Barcelona: Alienta Editorial.

**Carter, C. (2011).** *El aprendizaje de la felicidad*. Barcelona: Urano.

**Ruiz, M. (1998).** *Los cuatro acuerdos*. Barcelona: Urano.

