

# El líder ante la felicidad

Algunas claves de liderazgo para ser feliz y ayudar a crear un ambiente laboral feliz



**Alberto Ribera**  
Profesor del IESE Business School (2004-2022)

**Antonio Núñez**  
Senior Partner de Parangon Partners



# Contenidos

03 Resumen Ejecutivo

04 Introducción

**05 Qué hace feliz al líder**

**08 Reflexiones sobre la felicidad: ámbitos**

**12 Resiliencia y felicidad en el liderazgo**

**16 La conexión entre significado y felicidad**

**18 Construyendo una cultura organizacional feliz**

**22 Otros aspectos relacionados con la felicidad del líder**

24 Bibliografía

25 Autores

# Resumen ejecutivo

El concepto de felicidad ha ganado relevancia en la literatura y la práctica empresarial, con una creciente cantidad de publicaciones sobre el tema. A pesar de cierto escepticismo, la felicidad en el trabajo es un tema crucial, especialmente en relación con el liderazgo y la creación de un ambiente laboral positivo. Según el informe "State of the Global Workplace" de Gallup (2023), solo el 23% de los trabajadores a nivel global se sienten felices y comprometidos, cifra que desciende al 10% en España. Este estudio explora cómo los líderes pueden ser felices y fomentar la felicidad en sus equipos.

## Qué hace feliz al líder

La felicidad de un líder es fundamental para el bienestar organizacional. En una encuesta realizada a 3,482 líderes empresariales, el 83% se consideran bastante o muy felices, con una puntuación media de 8 sobre 10. Las definiciones de felicidad más destacadas entre los líderes son:

- 1. Bienestar integral:** salud, dinero y amor.
- 2. Equilibrio emocional:** autoconocimiento y gestión emocional.
- 3. Realización personal y profesional:** logro de metas y éxito.



## Reflexiones sobre la felicidad: ámbitos

La felicidad es una construcción personal y compleja. Este capítulo destaca:

- **Lecturas de referencia** como "The Good Life" de Waldinger y Schulz, y "Build the Life You Want" de Brooks y Winfrey.
- **Ámbitos clave para la felicidad según líderes:** desarrollo personal y profesional (48%) y relaciones y conexiones personales (35%).
- **Seguridad psicológica en el trabajo:** promueve la colaboración y la confianza, crucial para la felicidad y productividad.



## Resiliencia y felicidad en el liderazgo

La resiliencia es vital para enfrentar crisis y estrés. El 94% de los líderes se consideran resilientes, y un 64% ha mejorado esta habilidad recientemente. La resiliencia se ve como una capacidad desarrollable, influida por:

- **Optimismo realista:** perspectiva equilibrada.
- **Autoconfianza:** reconocimiento de habilidades y logros.
- **Esperanza:** establecimiento de metas alcanzables.
- **Aceptación:** confrontar la realidad objetivamente.
- **Redes de apoyo:** relaciones positivas y apoyo emocional.

## La conexión entre significado y felicidad

El significado en el trabajo es esencial para la felicidad y el éxito sostenible. Basado en la obra de Victor Frankl, se destaca que solo un tercio de los líderes tienen un significado totalmente definido en sus vidas. Un enfoque holístico para liderar con propósito es clave para entornos laborales felices.

## Construyendo una cultura organizacional feliz

Crear una cultura organizacional feliz es crucial. El 74% de los CEOs y el 57% de los Directores de RRHH valoran esto altamente. Según Kim Scott y otros autores, algunas estrategias clave incluyen:

1. Prácticas de reconocimiento y recompensa.
2. Impacto de la inclusión y diversidad.
3. Flexibilidad y adaptabilidad de la cultura.
4. Fomento de la colaboración y sentido de pertenencia.
5. Implementación de psicología positiva.
6. Enfoque en el bienestar y satisfacción de los empleados.

## Otros aspectos relacionados con la felicidad del líder

Este capítulo aborda diversas claves adicionales para la felicidad del líder, como:

- **Serenidad:** mantener la calma en situaciones desafiantes.
- **Enfoque en el presente:** practicar la atención plena.
- **Planificación estratégica:** metas a corto y largo plazo.
- **Preparación para el retiro:** planificación activa y significativa.
- **Definición del éxito y manejo del fracaso:** medir el éxito y enfrentar las adversidades con resiliencia.

## Conclusión

Un líder feliz propicia un entorno laboral feliz. La felicidad es un camino no exento de dificultades, guiado por un fuerte sentido de propósito y una orientación dirigida hacia los demás: el líder que piense en la felicidad de sus colaboradores será más feliz. Este estudio proporciona estrategias, bibliografía y preguntas de reflexión para que los líderes puedan fomentar un ambiente de trabajo que desarrolle el bienestar propio y de sus equipos.

# Introducción

Escribir sobre felicidad se ha puesto de moda y existe una **inflación de artículos, libros, cursos, conferencias**, etc., que está empezando a provocar una reacción de escepticismo. En una búsqueda de Amazon aparecen más de 7.000 nuevos libros con la etiqueta “happiness” publicados en los últimos 30 días, 980 con la etiqueta “felicidad”. Esta sobreproducción -en muchos casos, quizás la mayoría, de escaso rigor y exceso de superficialidad- no debería, sin embargo, restar valor al trabajo de estudio, ciencia y divulgación sobre el tema. Porque la cuestión es relevante: **¿quién no aspira a la felicidad?, ¿qué nos hace feliz?, ¿soy feliz en mi trabajo y contribuyo a la felicidad de quienes trabajan conmigo?**

Desde el año 2009 Gallup publica anualmente un informe sobre **“State of the Global Workplace”** en el que se analiza el nivel de satisfacción y compromiso en el trabajo (“engagement”). En el último informe, publicado en 2023 con datos referidos al año anterior, el porcentaje de personas que declara sentirse **feliz y comprometido en su trabajo** es el **23%** de la población laboral global, sin variaciones significativas por edad y sexo. La proporción desciende al **10% en España** (solo por delante de Francia e Italia entre los países de Europa).

El mismo informe explora distintos elementos que contribuyen a

crear “engagement” en el equipo y en la organización. El resultado no ofrece dudas: el 70% de los encuestados lo atribuyen al jefe en primer lugar, y esto no ha variado a lo largo de los años. El profesor Richard Layard, de London School of Economics, fue pionero en la investigación sobre este tema. En sus artículos académicos de los últimos quince años muestra que la calidad de las relaciones constituye el factor más relevante y en especial las relaciones con el jefe: el 46% de la población laboral en Europa y Norteamérica declara tener una relación con su jefe que le produce “infelicidad”.

A partir de estas consideraciones pensamos que vale la pena ofrecer este trabajo en el que presentamos las aportaciones de algunos autores que han estudiado con seriedad el tema y los resultados de una encuesta sobre felicidad entre líderes empresariales de nuestro país.

Hemos dividido el texto en varios apartados sobre puntos que se sobrepone en algunos aspectos. Pero antes de entrar en el primero, destacamos dos premisas fundamentales que se deberían tener en cuenta para la lectura de todo el trabajo.

**La felicidad es una consecuencia que, si se pone como objetivo inmediato, no se puede alcanzar:** nunca va a quedar satisfecha. Ya lo escribió John Stuart Mill, desde su teoría utilitarista para promover

“la mayor felicidad al mayor número de personas”. Así lo expresaba: “Nunca he dudado que la finalidad de la vida es ser feliz. Pero ahora pienso que ese objetivo sólo puede lograrse si no se busca directamente. Sólo son felices las personas que ocupan su mente en algo distinto de su felicidad, las que piensan en la felicidad de otros o en mejorar la humanidad o en ciertas artes o empleos que no se conciben como medios para la felicidad. Apuntando a objetivos distintos, encuentran la felicidad en el camino.”

Segunda premisa. **La felicidad es personal, individual, y** -aunque no se reduzca a sentimientos- **tiene mucho de subjetivo.** Y en el mundo en que vivimos -con luces y sombras, subidas y bajadas, aciertos y errores, apoyos y traiciones- será siempre una felicidad incompleta. Sin una idea realista que acepte el dolor, la contrariedad y el sufrimiento no es posible llevar una vida feliz. No existe un trabajo sin momentos de frustración ni existe un jefe perfecto. Por tanto, aunque tal vez se dé por descontado y no se tenga en cuenta en los datos estadísticos que hemos presentado, el grado de madurez personal tiene una enorme relevancia.

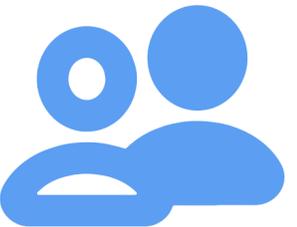
En la travesía para comprender cómo un líder puede experimentar la felicidad y al mismo tiempo influir en un entorno laboral feliz, nos sumergimos en un análisis profundo de los diversos aspectos

que moldean el bienestar individual y colectivo en el ámbito profesional. **Este estudio busca destilar los matices y las estrategias que los líderes empresariales pueden implementar para potenciar la satisfacción personal y el ambiente positivo en sus equipos de trabajo.**

**El liderazgo, como catalizador esencial para la construcción de la felicidad organizacional,** se erige como el epicentro de esta indagación. La idea fundamental que guía nuestro estudio es que **un líder feliz,** que comprende y valora las complejidades del bienestar humano, **es más propenso a forjar un entorno laboral que propicie la felicidad** y el florecimiento de sus colaboradores.

Proponemos una forma diferente de abordar el tema. Tratar la felicidad requiere un cierto **viaje interior de introspección,** para descubrir la respuesta a una de las preguntas más difíciles que se nos puede plantear: ¿qué te hace feliz? Por ello, sugeriremos algunas **claves** y plantaremos al lector algunas **preguntas para la reflexión,** en un proceso de interacción a lo largo del documento.

# Qué hace feliz al líder



La búsqueda de la felicidad es el fin de todo ser humano. Sin embargo, pocos conceptos son tan esquivos como éste a la hora de buscar una definición. Una manera más enriquecedora de acercarnos a este concepto es hacerlo a través de la visión que del mismo nos dan diferentes autores, sin perder de vista que nuestro interés se centra en qué hace feliz a un líder y cómo, a través de su liderazgo, contribuye a crear un clima laboral de felicidad.

¿Cuán feliz te consideras?

**31%**

Muy feliz

**52%**

Bastante feliz

**14%**

Suficientemente feliz

**3%**

Algo feliz

En la **encuesta<sup>1</sup>** que hemos realizado a **3.482 líderes** empresariales con 4.392 respuestas, un **83%** se considera **bastante o muy feliz**. Y en una escala de 1 a 10 se sitúan en un 8 (en el caso de los Directores de RRHH un 9).

En una escala del 1 (nada) a 10 (totalmente), ¿cómo describirías tu estado de felicidad?



Cuando les hemos preguntado con qué **definición de felicidad** se sienten más identificados la más destacable ha sido la de un **bienestar integral**: la felicidad para un líder a menudo implica un sentido de bienestar integral, que abarca tanto el ámbito personal como el profesional. Como dice el dicho "salud, dinero y amor".

Junto a ella, el **equilibrio emocional**: la capacidad de mantener un equilibrio emocional saludable, gestionando tanto las emociones positivas como las negativas, es crucial para la felicidad de un líder. El autoconocimiento y la autorregulación emocional son habilidades clave en este aspecto.

Y también la **realización personal y profesional**: para algunos líderes, la felicidad se define mediante la realización de metas y el éxito tanto en su vida personal como en su carrera profesional.



¿Con qué definición de felicidad te identificas más?

**31%**  
Bienestar integral

**11%**  
Equilibrio emocional

**10%**  
Realización personal y profesional

**10%**  
Impacto positivo en los demás

**8%**  
Propósito y sentido de la vida

**7%**  
Crecimiento personal y profesional continuo

**7%**  
Entorno de trabajo positivo

**5%**  
Liderazgo auténtico

**5%**  
Resiliencia y manejo del estrés

**4%**  
Conexión y relaciones positivas

**2%**  
Tener una vida lograda

<sup>1</sup> La encuesta fue enviada a una muestra de 3.480 directivos de los cuales el 62 % son CEOs, el 21% son directores corporativos de personas y el 17% miembros del comité de dirección. La muestra, asegura la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa. Se recibieron un total de 4.392 respuestas a las 18 preguntas del cuestionario.

En esta línea nos han parecido muy enriquecedoras algunas ideas de dos reconocidos profesores. Por una parte, **el profesor Ichak Kalderon Adizes** aporta una visión de la felicidad sobre siete bases:

- 1. Integración interna y externa:** la felicidad está vinculada a la integración interna y externa. Internamente, implica la armonía entre lo que se desea, la percepción de lo que debería ser y la realidad. Externamente, implica perderse en lo observado, ya sea la naturaleza, el arte o la música, sin barreras ni límites.
- 2. Relación entre felicidad y amor:** la felicidad está intrínsecamente relacionada con el amor. Estar enamorado se asocia con la plena integración, tanto interna como externa. La felicidad y el amor son experiencias que no pueden ser proporcionadas por alguien más; deben cultivarse y desarrollarse internamente.
- 3. Actos de amor y gratitud:** Realizar acciones de amor y gratitud, que sean una expresión de la propia identidad, independientemente de la respuesta de los demás.
- 4. Responsabilidad personal:** La idea de que la felicidad y el amor son como músculos que deben ser ejercitados y desarrollados personalmente. Nadie más puede hacerlo por ti. La responsabilidad personal es clave para sentir amor y felicidad.

**5. Actitud positiva ante la adversidad:** se destaca el ejemplo de un amigo que, a pesar de enfrentar la bancarrota y la pérdida significativa, mantiene una actitud positiva. Su perspectiva positiva en la vida contribuye a su longevidad y salud.

- 6. Evitar hacer infelices a los demás:** la responsabilidad no es hacer felices a los demás, porque la tarea de ser feliz recae en el propio individuo, sino asegurarse de no contribuir a su infelicidad. La conciencia de cómo nuestras acciones pueden afectar negativamente a los demás es fundamental.
- 7. Realización personal y felicidad:** la realización personal, incluso en medio de desafíos, contribuye a la felicidad. La capacidad de mantener una perspectiva positiva, incluso en momentos difíciles, puede impactar en la energía y la vitalidad.

## Preguntas para la reflexión

- ¿Cómo integro mis metas y percepciones personales con la realidad en el entorno empresarial?
- ¿Cómo cultivo la felicidad y el amor internamente en el contexto de mi liderazgo?
- ¿Cómo vivo y fomento la responsabilidad personal en mi búsqueda de la felicidad y el amor en el trabajo?
- ¿Cómo abordo la adversidad manteniendo una actitud positiva y fomentando un entorno optimista?
- ¿Cómo evito contribuir a la infelicidad de los demás en mi rol de líder? ¿Cómo intento conocer lo que hace infeliz a mis colaboradores en el trabajo?
- ¿Cómo encuentro realización personal incluso en situaciones desafiantes y adversas?



Por su parte en “La vida lograda” el **profesor** de la Universidad de Navarra **Alejandro Llano** (Ariel, 2017) aborda temas fundamentales sobre la búsqueda de la felicidad y la realización personal:

- 1. Saber vivir es un arte:** la noción de “saber vivir” se presenta como un arte que implica tomarse las cosas con calma y aprovechar las satisfacciones que la vida ofrece. Este enfoque puede aplicarse al liderazgo, donde los líderes deben aprender a gestionar situaciones con serenidad y apreciar tanto los pequeños como los grandes logros.
- 2. La importancia de la integración interna y externa:** la felicidad se relaciona con la integración interna y externa. Internamente, implica la armonía entre lo que se desea, lo percibido y lo que está sucediendo. Externamente, implica perderse en la observación o participación en algo, perdiendo la noción de tiempo y espacio. En un entorno laboral, esto podría traducirse en alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales y fomentar la inmersión positiva en el trabajo.
- 3. El amor y la felicidad:** la conexión entre amor y felicidad se destaca, sugiriendo que cuando estamos enamorados, experimentamos plenitud. En un entorno laboral, esta idea podría aplicarse promoviendo un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y conectados con la misión y valores de la empresa.

**4. La responsabilidad de la felicidad propia:** se subraya que la felicidad no es algo que otros puedan darnos, sino que debemos cultivarla nosotros mismos. Los líderes podrían ser alentados a fomentar un sentido de responsabilidad personal entre los empleados, animándolos a buscar la felicidad a través de su propio desarrollo y contribución al equipo.

**5. No se puede hacer feliz a los demás:** se destaca la dificultad de hacer felices a los demás, y se propone que la responsabilidad real es evitar hacer infelices a los demás. Los líderes podrían reflexionar sobre cómo sus acciones impactan en el bienestar de los empleados y asegurarse de no contribuir negativamente al ambiente laboral.

**6. Hacer el bien por el bien mismo:** se enfatiza la importancia de realizar acciones positivas, como llevar flores a la pareja o mostrar gratitud, no con la expectativa de hacer felices a los demás, sino porque es coherente con quien eres. En el ámbito laboral, los líderes podrían fomentar un enfoque en hacer el bien por el bien del equipo y la organización.

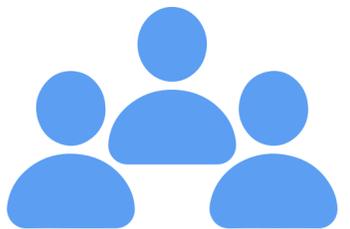
**7. La conexión entre actuar y aprender a vivir:** aprender a vivir es un proceso práctico. Del mismo modo, el liderazgo efectivo también podría verse como un proceso práctico que implica aprender de la experiencia y estar dispuesto a corregir y ajustar constantemente.

## Preguntas para la reflexión

- ¿Cómo integro mis objetivos personales con los objetivos de la empresa?
- ¿Cómo fomento la conexión y el compromiso de mis empleados con mi trabajo?
- ¿Cómo cultivo un ambiente donde los empleados se sientan valorados y parte integral del equipo?
- ¿Cómo promuevo la responsabilidad personal y el desarrollo entre mis empleados?
- ¿Cómo me aseguro de que mis acciones como líder no contribuyan negativamente al bienestar de mis empleados?
- ¿Cómo inspiro a mi equipo a realizar acciones positivas por el bien del equipo y la organización?
- ¿Cómo aplico el aprendizaje práctico en mi liderazgo para adaptarme a diferentes situaciones y mejorar continuamente?

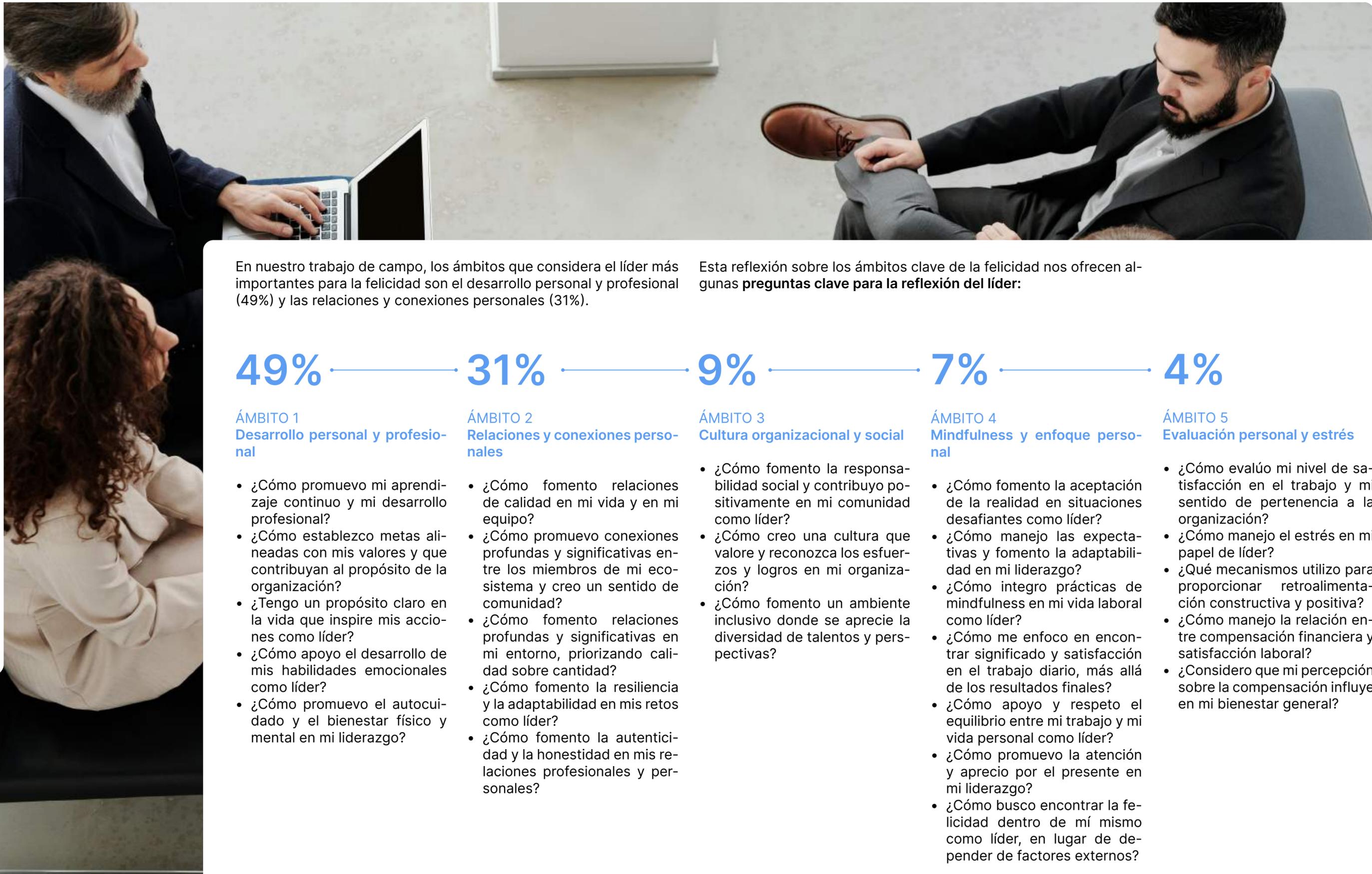
# Reflexiones sobre la felicidad: ámbitos

La felicidad no es un concepto unívoco, sino una construcción compleja, personal, sobre la que es preciso reflexionar. Se trata de llegar a un concepto personal de felicidad meditado, fruto de la reflexión, en lugar de asimilar pasivamente las influencias del entorno. En este capítulo se presentan diversas aproximaciones al concepto de felicidad, incluyendo algunas obras de referencia y unas preguntas para la reflexión personal, inspiradas en dichos textos.



## Algunas lecturas de referencia y ámbitos clave de la felicidad

- **The Good Life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness** (2023) de Robert Waldinger, y Marc Schulz. Se basa en el Estudio de Desarrollo Adulto de Harvard, que es uno de los estudios más largos y exhaustivos sobre la felicidad y el bienestar.
- **Build the Life You Want: The Art and Science of Getting Happier** (2023) de Arthur C. Brooks y Oprah Winfrey, explora la ciencia y el arte de alcanzar la felicidad.
- **La felicidad en esta vida** (2017) de Jorge Bergoglio - Papa Francisco. Desde una perspectiva espiritual, que puede ser compartida por no católicos, el Papa reflexiona sobre cómo encontrar la felicidad en el presente.



En nuestro trabajo de campo, los ámbitos que considera el líder más importantes para la felicidad son el desarrollo personal y profesional (49%) y las relaciones y conexiones personales (31%).

Esta reflexión sobre los ámbitos clave de la felicidad nos ofrecen algunas **preguntas clave para la reflexión del líder**:

49% ————— 31% ————— 9% ————— 7% ————— 4%

### ÁMBITO 1 Desarrollo personal y profesional

- ¿Cómo promuevo mi aprendizaje continuo y mi desarrollo profesional?
- ¿Cómo establezco metas alineadas con mis valores y que contribuyan al propósito de la organización?
- ¿Tengo un propósito claro en la vida que inspire mis acciones como líder?
- ¿Cómo apoyo el desarrollo de mis habilidades emocionales como líder?
- ¿Cómo promuevo el autocuidado y el bienestar físico y mental en mi liderazgo?

### ÁMBITO 2 Relaciones y conexiones personales

- ¿Cómo fomento relaciones de calidad en mi vida y en mi equipo?
- ¿Cómo promuevo conexiones profundas y significativas entre los miembros de mi ecosistema y creo un sentido de comunidad?
- ¿Cómo fomento relaciones profundas y significativas en mi entorno, priorizando calidad sobre cantidad?
- ¿Cómo fomento la resiliencia y la adaptabilidad en mis retos como líder?
- ¿Cómo fomento la autenticidad y la honestidad en mis relaciones profesionales y personales?

### ÁMBITO 3 Cultura organizacional y social

- ¿Cómo fomento la responsabilidad social y contribuyo positivamente en mi comunidad como líder?
- ¿Cómo creo una cultura que valore y reconozca los esfuerzos y logros en mi organización?
- ¿Cómo fomento un ambiente inclusivo donde se aprecie la diversidad de talentos y perspectivas?

### ÁMBITO 4 Mindfulness y enfoque personal

- ¿Cómo fomento la aceptación de la realidad en situaciones desafiantes como líder?
- ¿Cómo manejo las expectativas y fomento la adaptabilidad en mi liderazgo?
- ¿Cómo integro prácticas de mindfulness en mi vida laboral como líder?
- ¿Cómo me enfoco en encontrar significado y satisfacción en el trabajo diario, más allá de los resultados finales?
- ¿Cómo apoyo y respeto el equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal como líder?
- ¿Cómo promuevo la atención y aprecio por el presente en mi liderazgo?
- ¿Cómo busco encontrar la felicidad dentro de mí mismo como líder, en lugar de depender de factores externos?

### ÁMBITO 5 Evaluación personal y estrés

- ¿Cómo evalúo mi nivel de satisfacción en el trabajo y mi sentido de pertenencia a la organización?
- ¿Cómo manejo el estrés en mi papel de líder?
- ¿Qué mecanismos utilizo para proporcionar retroalimentación constructiva y positiva?
- ¿Cómo manejo la relación entre compensación financiera y satisfacción laboral?
- ¿Considero que mi percepción sobre la compensación influye en mi bienestar general?

# Felicidad y bienestar físico

Nuestros líderes cuidan su bienestar físico como demuestran los resultados de nuestra encuesta (**un 60% afirma cuidar mucho o bastante**) y solamente un 9% lo cuidan poco.

¿Cuánto cuidas tu bienestar físico?

0%

Nada

9%

Poco

47%

Bastante

31%

Medio

13%

Mucho

En su obra "**The Making of a Corporate Athlete**", J. Loehr destaca la importancia de abordar la capacidad física, espiritual y emocional para alcanzar el máximo rendimiento y bienestar en el entorno empresarial. Estas ofrecen un marco para explorar la conexión entre el bienestar personal del líder, la creación de un ambiente laboral feliz y el rendimiento sostenible en el contexto empresarial. Algunas de sus ideas clave y las preguntas que sugerimos para los líderes empresariales:

## 1. Enfoque holístico para el alto rendimiento

La teoría integrada de gestión de la energía aborda a los ejecutivos como "atletas corporativos", reconociendo la importancia de considerar a la persona en su totalidad para el rendimiento sostenido.

¿Cómo puedo adoptar un enfoque holístico para el rendimiento de mis equipos, reconociendo la importancia de su bienestar físico, emocional, mental y espiritual?

## 2. La pirámide del rendimiento

La pirámide del rendimiento abarca cuatro niveles interconectados de energía: bienestar físico, salud emocional, agudeza mental y un propósito espiritual. Todos estos niveles deben abordarse de manera integral para evitar comprometer el rendimiento.

¿De qué manera puedo integrar la pirámide del rendimiento en las prácticas de liderazgo de mi organización para impulsar un alto rendimiento sostenido?

## 3. Influencia mutua de los niveles

Cada nivel de la pirámide tiene una profunda influencia en los demás, y abordarlos de manera conjunta es crucial para optimizar el rendimiento general.

- Importancia del Bienestar físico:

El bienestar físico se establece como la base de la pirámide, reconociendo que la salud física influye directamente en otros aspectos del rendimiento.

¿Cómo estamos apoyando el

bienestar físico de nuestros empleados como base para el rendimiento general? ¿Existen iniciativas de salud física que podríamos implementar?

- Rituales para la recarga:

Se destaca la importancia de los rituales que promueven la oscilación, el gasto y la recuperación rítmica de energía, para vincular los niveles de la pirámide y alcanzar el estado óptimo de rendimiento.

¿Cómo podemos fomentar rituales que promuevan la recarga y la gestión efectiva de la energía en el entorno laboral?

## 4. Casos de estudio ejecutivos

Se proporcionan casos de estudio que ilustran cómo ejecutivos han aplicado este modelo para mejorar su rendimiento profesional y la calidad de sus vidas.

¿Existen líderes dentro de la organización que hayan aplicado con éxito este enfoque holístico? ¿Podríamos compartir y aprender de sus experiencias?

## 5. Capacidad física

La gestión efectiva de la energía física es esencial para el rendimiento sostenible.

¿Cómo incorporo rituales de recuperación y actividad física en tu rutina diaria para optimizar tu energía?

## 6. Capacidad espiritual

Conectar con valores profundos y un propósito sólido es fundamental para la resiliencia y la motivación.

¿Cómo defino y comunico el propósito más profundo de tu liderazgo y de la organización?

## 7. Rituales de reflexión

La reflexión regular, a través de rituales como la meditación o la escritura, puede nutrir la conexión espiritual.

¿Incorporo rituales de reflexión que te permitan conectarte con tus valores y propósito en medio de tus responsabilidades?

## 8. Capacidad emocional

Las emociones positivas impulsan el rendimiento, mientras que las negativas agotan la energía.

¿Cómo gestiono las emociones negativas en el entorno laboral y fomento un clima emocional positivo?

## 9. Rituales de contención Emocional

Establecer rituales para gestionar las emociones negativas es esencial para mantener un clima interno saludable.

¿He desarrollado rituales o prácticas para manejar el estrés y las emociones negativas en situaciones desafiantes?

## 10. Relaciones cercanas

Las relaciones sólidas son fundamentales para provocar emociones positivas y una recuperación efectiva.

¿Cómo equilibro mi compromiso laboral con el tiempo dedicado a relaciones cercanas, reconociendo su impacto en mi bienestar general?



# La seguridad psicológica en el trabajo

Este concepto, que fue propuesto por **Carl Rogers** en 1950, se ha desarrollado con más fuerza e impacto gracias al trabajo de académico en el ámbito de liderazgo como Amy Edmonson:

- **Fomentar la colaboración**

La seguridad psicológica promueve la colaboración abierta, el intercambio de ideas y la creatividad, mejorando la eficacia del equipo.

- **Cultura de la confianza**

La confianza es fundamental en la seguridad psicológica; los líderes deben construir y mantener una cultura de confianza para impulsar el bienestar y la productividad.

- **Aceptación de los errores**

Un entorno donde los miembros del equipo se sienten seguros para expresar ideas, asumir riesgos y ser auténticos sin temor a represalias.

## Preguntas para reflexión del líder empresarial

Estas preguntas buscan guiar a los líderes hacia prácticas que promuevan un liderazgo inspirador, el desarrollo personal y la creación de un entorno laboral seguro y colaborativo.

### Inspiración y motivación

¿Cómo puedo inspirar a mi equipo más allá de objetivos tangibles, conectando con sus valores y aspiraciones personales?

### Desarrollo personal continuo

¿Qué iniciativas estoy implementando para fomentar el desarrollo personal continuo de mis colaboradores y cómo estoy liderando con el ejemplo?

### Cultura de seguridad psicológica

¿En qué medida mi equipo se siente seguro para expresar ideas, asumir riesgos y ser auténtico? ¿Cómo puedo fortalecer la seguridad psicológica en el entorno laboral?

### Fomento de la colaboración

¿Qué medidas estoy tomando para fomentar la colaboración abierta y el intercambio de ideas en el equipo?

### Construcción de confianza

¿Cómo estoy construyendo y manteniendo una cultura de confianza en la organización? ¿Qué acciones específicas estoy tomando para fortalecer la confianza entre los miembros del equipo?

### Aceptación de errores

¿Cómo doy segundas oportunidades a mis colaboradores?



# Resiliencia y felicidad en el liderazgo



La resiliencia es un activo psicológico de indiscutible importancia tanto en términos de crisis severas como de contratiempos cotidianos, demandas laborales y estrés crónico. **La mayoría de los líderes consultados (94%) se consideran muy o al menos bastante resilientes.**

¿Cuánto te consideras de resiliente?



Y la crisis unida a la situación de incertidumbre ha generado un crecimiento en esta habilidad en un 64% de los casos.



Inicialmente, la resiliencia solo se estudiaba en el contexto de circunstancias extremadamente adversas y se consideraba un rasgo de personalidad innato fijo, que solo algunas personas poseían inherentemente.

Sin embargo, después de décadas de investigación, se vio que la resiliencia es, de hecho, una característica flexible y un proceso relevante para la vida de cada persona.

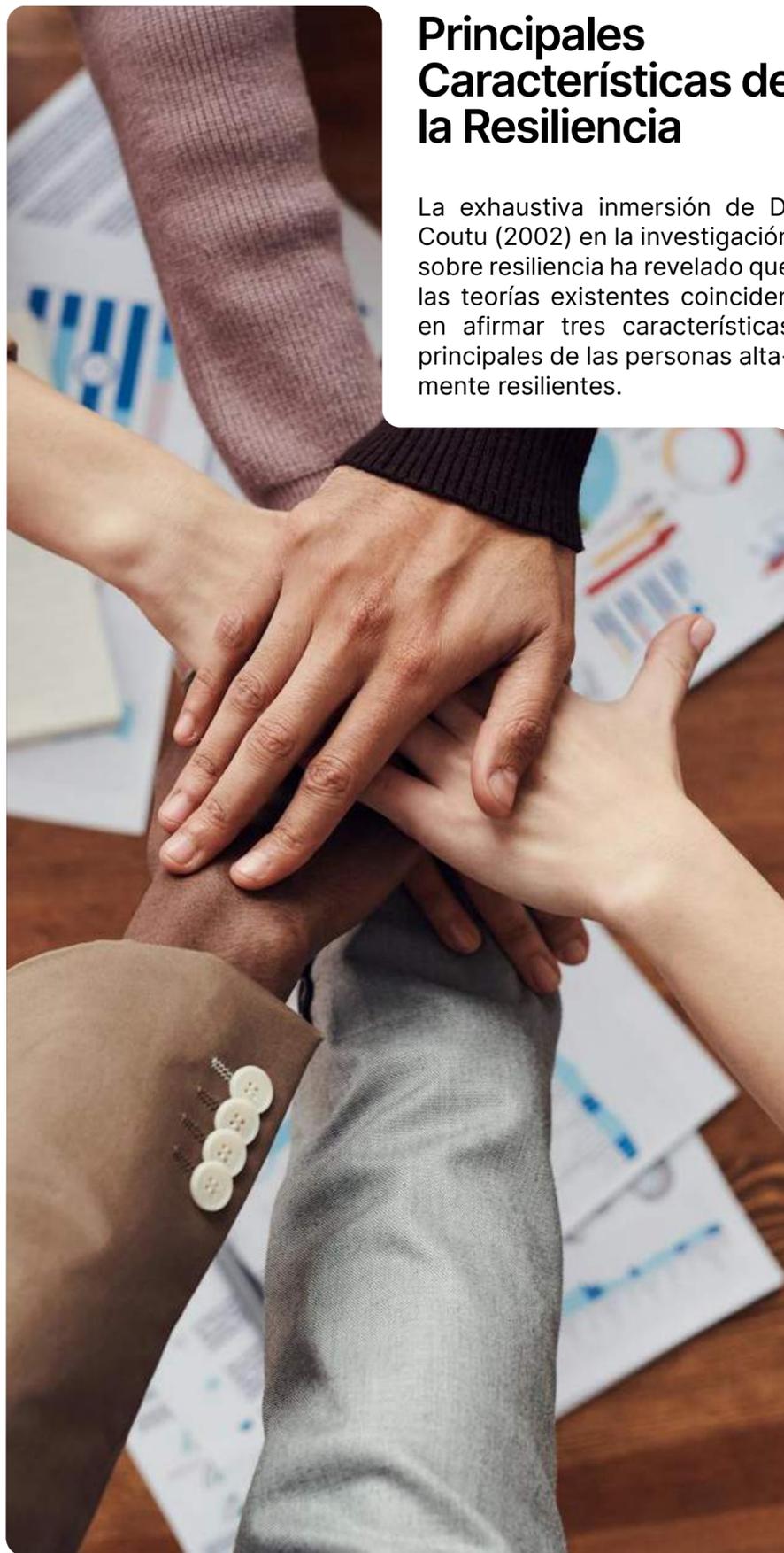
La resiliencia comenzó a entenderse como una característica maleable e influida por el contexto en lugar de un rasgo de temperamento que solo poseen algunos individuos. Por ejemplo, A. Masten se refiere a la resiliencia como "magia ordinaria" porque la ve como "proveniente de procesos adaptativos humanos comunes". De hecho, hay evidencia de que las personas que tienen un alto riesgo de experimentar estrés, cuando son apoyadas por entrenamientos de resiliencia, obtienen un efecto positivo a largo plazo.

La psicología positiva refuerza -con fundamento científico basado en la evidencia- la visión de la resiliencia como una **capacidad maleable que se puede desarrollar**. Esta perspectiva explora la pregunta: "¿Qué hace a las personas resilientes y les permite tener éxito después de un contratiempo?" Para responder a esto, la psicología positiva busca las fortalezas y el potencial de las personas. La aplicación de la psicología positiva en contextos laborales llevó al surgimiento del constructo de capital psicológico (o PsyCap). Según el profesor Fred Luthans, pionero clave del término, Psy-

Cap consta de **cuatro dimensiones: esperanza, eficacia (confianza), resiliencia y optimismo**. Las cuatro dimensiones juntas han demostrado predecir el bienestar y el rendimiento más allá de las cuatro construcciones por separado, porque crean sinergia: cada una refuerza a las demás, llevando a resultados positivos más elevados. Dentro de PsyCap, la resiliencia se define como "la capacidad desarrollable para recuperarse o superar la adversidad, el conflicto, el fracaso o incluso eventos positivos, progreso y mayor responsabilidad". La literatura científica ha aportado evidencia de que las otras dimensiones de PsyCap sirven como vías para el desarrollo de la resiliencia, lo que significa que cuando desarrollamos conscientemente nuestro optimismo realista, nuestros sentimientos de autoconfianza y nuestra esperanza orientada a objetivos, estamos desarrollando nuestra resiliencia.

Esta idea también está respaldada por evidencia previa de que las características psicológicas positivas en general contribuyen a construir la resiliencia. Por ejemplo, se ha demostrado que las emociones positivas, el refuerzo de la autoimagen y la resistencia contribuyen a construir la resiliencia individual.

También se ha demostrado que las fortalezas del carácter contribuyen a la resiliencia con correlaciones más altas para la curiosidad, la valentía, la perseverancia, el entusiasmo, la esperanza y el humor.



## Principales Características de la Resiliencia

La exhaustiva inmersión de D. Coutu (2002) en la investigación sobre resiliencia ha revelado que las teorías existentes coinciden en afirmar tres características principales de las personas altamente resilientes.

### 1. Firme aceptación de la realidad.

Las personas resilientes pueden mirar una situación difícil por lo que es, sin exagerar y sin negación; son rápidas para analizar y aceptar la realidad. Aunque el optimismo tiene un lugar en la construcción de la resiliencia, es fundamental adoptar una visión realista de la realidad y, especialmente en algunas situaciones, las gafas de color de rosa pueden hacer más daño que bien. Un ejemplo útil es el Paradigma de Stockdale, nombrado así en honor al Almirante Jim Stockdale, un oficial militar que, durante la Guerra de Vietnam, estuvo prisionero y torturado durante más de siete años, pero, según su propio relato, salió fortalecido de la experiencia. Observó que sus compañeros de prisión más optimistas, que no podían aceptar la realidad tal como era, no pudieron sobrevivir, mientras que su extraordinaria resiliencia provenía parcialmente de la disciplina para enfrentar los hechos brutales.

### 2. Habilidad para improvisar y aprovechar al máximo lo que tienen.

Cuando estamos acorralados, una de las tareas más importantes y difíciles es improvisar y encontrar formas alternativas de superar la situación. La capacidad de reunir todos los recursos disponibles y usarlos de manera innovadora es crucial para la resiliencia. La resiliencia no es terquedad, requiere agilidad psicológica, una mente flexible, apertura a soluciones creativas y un

amplio repertorio de acciones que podemos tomar para resolver conflictos y problemas. La rigidez y la terquedad nos impiden ser resilientes, mientras que aprender a adaptarnos e inventar nuevas estrategias nos hace más propensos a superar las adversidades. Esta puede ser la razón por la cual las personas que tienden a sobreplanificar y controlar en exceso a menudo experimentan más dolor cuando surgen dificultades inesperadas y tienen menos capacidad para superarlas.

### 3. Creencia firme de que la vida tiene significado.

Descubrir y aferrarse al significado es crucial para superar con éxito períodos difíciles. Este sentido de significado generalmente se alimenta de valores profundamente arraigados y una fuerte creencia en una causa o propósito superior. Un sentido de propósito puede cambiar nuestra perspectiva hacia el sufrimiento temporal que debemos soportar y ayudarnos a aprender de él, guiados por una visión significativa del futuro. Como lo expresa R. Brooks: "Sabemos que las personas resilientes son aquellas que mantienen fuertes convicciones de que la vida tiene significado, propósito y valor".

## Consejos para desarrollar la resiliencia

Entendiendo que la resiliencia es una capacidad que se puede desarrollar y que tiene beneficios significativos, se sugieren **algunos consejos prácticos para fortalecerla** ordenados según los resultados de nuestra encuesta.

58%

### Desarrollar el optimismo realista

Cultivar una actitud optimista, pero realista, nos ayuda a enfrentar situaciones difíciles con una perspectiva equilibrada. En lugar de caer en la negatividad o el pensamiento excesivamente positivo, tratae de ver las situaciones de manera objetiva y busca oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

33%

### Construir la autoconfianza

La confianza en uno mismo es un componente clave de la resiliencia. Desarrolla confianza en tus habilidades y fortalezas, y recuerda los desafíos que has superado en el pasado. Reconocer los logros y celebrar los éxitos contribuyen a fortalecer la autoconfianza.

32%

### Fomentar la flexibilidad mental

Desarrolla una mente abierta y flexible que pueda adaptarse a diferentes situaciones. La rigidez mental puede obstaculizar la resiliencia, mientras que la adaptabilidad facilita la búsqueda de soluciones creativas.

22%

### Fortalecer las redes de apoyo

Las conexiones sociales son un recurso valioso en tiempos difíciles. Cultiva relaciones positivas y busca apoyo emocional en amigos, familiares o colegas. Compartir experiencias y sentimientos puede ayudar a aliviar el estrés.

9%

### Desarrollar habilidades de afrontamiento

Aprende y practica estrategias efectivas para hacer frente al estrés y la adversidad. Esto puede incluir el desarrollo de habilidades de resolución de problemas, la gestión del tiempo y la capacidad para regular las emociones.

13%

### Cultivar la esperanza

La esperanza implica establecer metas alcanzables y mantener la motivación para trabajar hacia ellas. Al enfocarse en el futuro con optimismo y creer que puede superar los desafíos, fortalecerá su resiliencia.

16%

### Cultivar un sentido de significado

Explora tus valores y creencias fundamentales para descubrir el significado en tu vida. Tener un propósito claro puede proporcionar orientación y fortaleza durante momentos difíciles.

17%

### Practicar la aceptación

Aprende a aceptar la realidad de las situaciones, incluso cuando sean difíciles. La resistencia a la negación y la capacidad para enfrentar los hechos de manera objetiva son fundamentales para desarrollar la resiliencia.





## Algunas obras de referencia y preguntas de reflexión personal

### 1. Resiliencia en la incertidumbre

La resiliencia es esencial para enfrentar la incertidumbre y superar desafíos en el entorno laboral.

¿Cómo cultivo la resiliencia como líder y entre los miembros de mi equipo?

### 2. Creatividad y adaptabilidad

Fomentar la creatividad y la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios impulsa la innovación y la satisfacción laboral.

¿Cómo promuevo la creatividad y la adaptabilidad en mi vida?

### 3. Conexiones auténticas

Las conexiones auténticas entre los miembros del equipo contribuyen significativamente a la felicidad laboral.

¿Cómo construyo y mantengo conexiones auténticas?

En la obra *Tomorrowmind: Thriving at Work with Resilience, Creativity, and Connection—Now and in an Uncertain Future*, de Gabriella Rosen Kellerman y Martin E. P. Seligman, se aborda la idea de prosperar en el trabajo a través de la resiliencia, la creatividad y la conexión.

### 4. Enfoque en fortalezas

Reconocer y utilizar las fortalezas individuales mejora el rendimiento y la satisfacción.

¿Cómo identifico y aprovecho las fortalezas únicas de cada uno?

### 5. Cultura de colaboración

Fomentar una cultura de colaboración y apoyo mutuo contribuye a un ambiente laboral positivo.

¿Cómo construyo una cultura donde la colaboración sea valorada y recompensada?

### 6. Equilibrio entre desafío y habilidad

La "zona de flujo" ("flow") se alcanza cuando hay equilibrio entre desafíos y habilidades, promoviendo la satisfacción en el trabajo.

¿Cómo aseguro que me enfrente a desafíos significativos pero manejables?

### 7. Sentido de propósito

Un claro sentido de propósito contribuye a la motivación y al bienestar general.

¿Cómo comunico y refuerzo el propósito de la empresa?

### 8. Apoyo al desarrollo personal

El apoyo al desarrollo personal y profesional mejora la satisfacción laboral y la retención de talento.

¿Cómo facilito oportunidades para el desarrollo continuo de mis empleados?

### 9. Gestión del estrés

Estrategias efectivas para manejar el estrés son esenciales para el bienestar de los líderes y sus equipos.

¿Cómo muestro y transmito prácticas efectivas de gestión del estrés?

### 10. Celebración de éxitos

Reconocer y celebrar los logros, tanto grandes como pequeños, refuerza una cultura positiva.

¿Cómo celebro los éxitos individuales y colectivos?

### 11. Técnicas claves

La aplicación de técnicas como la gratitud y la visualización positiva puede ser clave.

¿Cómo se pueden incorporar técnicas de la psicología positiva para fortalecer la resiliencia del líder y del equipo?

### 12. Mentalidad de crecimiento

Fomentar una mentalidad de crecimiento y celebrar los desafíos superados pueden ser estrategias efectivas.

¿Cómo se puede integrar la resiliencia en la cultura organizacional y convertirla en un valor central?

### 13. Autoconciencia emocional

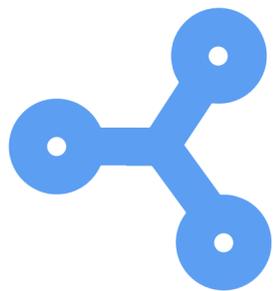
La autoconciencia emocional permite a los líderes comprender y gestionar sus emociones, fortaleciendo su resiliencia.

¿Qué papel juega la autoconciencia emocional en la resiliencia del líder?

**La resiliencia, descrita como la capacidad de superar desafíos y recuperarse de adversidades, se presenta como un pilar fundamental en el liderazgo feliz** (Huta & Ryan, 2010). Los líderes resistentes no solo enfrentan las dificultades, sino que también las utilizan como oportunidades para crecer personal y profesionalmente. Además de las estrategias mencionadas anteriormente, como la meditación y la gestión del tiempo, los líderes pueden buscar inspiración en el trabajo de Angela Duckworth sobre (algunos hábitos de carácter como perseverancia y pasión a largo plazo ("grit").

En resumen, la resiliencia es una capacidad esencial que **se puede desarrollar a lo largo de la vida**. Al enfocarse en aspectos como el **optimismo** realista, la **autoconfianza**, la **esperanza**, la **aceptación**, el **apoyo social**, las habilidades de afrontamiento y la flexibilidad mental, uno puede **fortalecer su resiliencia y enfrentar los desafíos** con mayor eficacia. Al integrar estos principios en la vida cotidiana y fomentar el desarrollo de la resiliencia en los demás, podemos construir comunidades más fuertes y personas más preparadas para superar las adversidades de la vida.

# La conexión entre significado y felicidad



En los últimos años se ha adquirido mayor conciencia de la relevancia que la felicidad y el bienestar en el entorno laboral tienen para el éxito sostenible de las organizaciones. A medida que los líderes buscan fórmulas efectivas para guiar e inspirar a sus equipos, la comprensión de la **felicidad y el significado** en el trabajo se torna **esencial**. Existe una abundante literatura científica y de divulgación sobre el sentido y propósito en el trabajo, en muchos casos inspirados por la visión que el gran psiquiatra vienes **Victor Frankl** introdujo con su obra **"El hombre en busca de sentido"**. Solamente un tercio de los líderes tienen un significado totalmente definido en su vida.

¿Tienes un significado claro en tu vida?

2%

No

6%

Muy vago

59%

Bastante

33%

Totalmente definido

En esta exploración, basada en la obra **"La Búsqueda de Significado en el Liderazgo"** (Huta & Ryan, 2010), nos sumergimos en un enfoque holístico para liderar con propósito y cultivar entornos laborales que nutran la felicidad y la conexión personal.

En el en este ámbito, proponemos algunas preguntas para la reflexión personal del líder:

- **Definición del propósito:**

¿Cómo defino el propósito de mi liderazgo y cómo lo conecto con los objetivos fundamentales de la organización?

- **Cultivo de relaciones significativas:**

¿Qué acciones concretas tomo para fomentar relaciones auténticas y significativas dentro de mi equipo?

- **Desarrollo continuo:**

¿Cómo apoyo el crecimiento y desarrollo continuo de habilidades, tanto a nivel personal como profesional, dentro de mi equipo?

- **Autenticidad en el liderazgo:**

¿En qué medida practico y promuevo la autenticidad en mi liderazgo y entre los miembros de mi equipo?

- **Autonomía y toma de decisiones:**

¿Cómo proporciono oportunidades de autonomía y toma de decisiones en las tareas diarias de mi equipo?

- **Búsqueda de excelencia:**

¿Qué estrategias implemento para respaldar el desarrollo de destrezas, maestría y habilidades específicas entre los miembros de mi equipo?

- **Comunicación del propósito:**

¿Cómo comunico el propósito y significado de las tareas y proyectos a mi equipo para que vean el valor en su trabajo diario?

- **Reconocimiento y celebración:**

¿Qué prácticas tengo para reconocer y celebrar logros individuales y colectivos dentro de mi equipo?

**Preguntas adicionales:**

- **Incorporación de historias personales:**

¿Cómo se pueden incorporar las historias personales de los empleados en la narrativa organizacional para personalizar la misión y aumentar la conexión emocional? Y, ¿cómo estas historias pueden guiar la cultura y valores de la empresa?

- **Alineación de objetivos estratégicos:**

¿De qué manera mi organización puede alinear sus objetivos estratégicos con los valores personales de los empleados para crear un sentido de propósito y significado? ¿Cómo puedo asegurar que esta alineación se refleje en las prácticas diarias y decisiones organizativas?

- **Influencia del significado en la inspiración:**

¿Cómo influye la percepción de significado en mi capacidad como líder para inspirar y motivar al equipo hacia metas significativas? ¿De qué manera puedo comunicar de manera efectiva el propósito claro para catalizar la inspiración colectiva?

- **Satisfacción en el trabajo:**

El trabajo y las carreras satisfactorias impactan positivamente en la felicidad. ¿Cómo aseguro que mis empleados encuentren significado y satisfacción en sus roles? ¿Qué prácticas implemento para reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos?

- **Sentido de propósito:**

Tener un propósito claro en la vida contribuye a una mayor felicidad. ¿Cómo comunico y refuerzo el propósito y la misión de la organización para que se convierta en un motor de significado en la vida de mis empleados? ¿De qué manera sus roles individuales se alinean con este propósito?

- **Equilibrio entre trabajo y vida personal:**

Encontrar un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal es esencial para el bienestar. ¿Cómo apoyo el equilibrio entre trabajo y vida personal en mi equipo? ¿Existen políticas o prácticas específicas que promuevan este equilibrio y contribuyan a la felicidad general de mis colaboradores?



# Construyendo una cultura organizacional feliz



Es llamativo que **al 75% de los CEOs le preocupe mucho crear un entorno laboral feliz** mientras que solo al 56% de los Directores de RRHH. También que consideran que sus entornos laborales **se sitúen en un 8 (sobre 10) en la escala de la felicidad.**

Un líder debe ser capaz de generar entornos de felicidad en la empresa y el **59% consideran que contribuyen mucho a crearlo.**

¿Cuánto te preocupa crear un entorno laboral feliz?

CEOS DIRECTORES RRHH



¿En una escala de felicidad del 1 (nada) a 10 (totalmente), cómo describirías tu entorno laboral?



¿Cuánto consideras que contribuyes a crear un entorno laboral feliz?

CEOS DIRECTORES RRHH



En su libro **"Franqueza Radical"** **Kim Scott**, ex directiva de Google y Apple aborda algunas ideas clave sobre el reto del líder de crear y potenciar una cultura más feliz:

- **Desarrollar una comunicación clara y directa**

Destaca la importancia de la comunicación franca y directa para construir relaciones efectivas en el entorno laboral. La pregunta clave para los líderes sería: ¿cómo estoy fomentando una cultura de comunicación abierta y honesta en mi equipo?

- **Ofrecer retroalimentación constructiva**

La autora aboga por el "feedback" específico y constructivo. Los líderes pueden reflexionar: ¿estoy proporcionando comentarios claros y útiles a mi equipo? ¿Cómo puedo me-

jorar la calidad de la retroalimentación para promover el crecimiento y el desarrollo?

- **Desafiar de manera Constructiva**

Propone el desafío constructivo para estimular el crecimiento. La pregunta relevante sería: ¿cómo estoy desafiando a mi equipo de manera positiva para fomentar la innovación y la mejora continua?

- **Valorar a las personas como individuos**

La idea central es reconocer y valorar a los miembros del equipo como individuos únicos. La pregunta para los líderes podría ser: ¿cómo estoy demostrando aprecio por las fortalezas individuales de cada miembro de mi equipo y fomentando un ambiente de inclusión?

- **Enfocarse en los resultados y en las personas**

Se destaca la necesidad de equilibrar la atención entre los resultados y el bienestar de las personas. Los líderes pueden reflexionar: ¿cómo estoy equilibrando la búsqueda de objetivos con el cuidado y desarrollo de mi equipo?

- **Establecer relaciones Auténticas**

Tiene gran importancia construir relaciones auténticas en el lugar de trabajo. Los líderes pueden preguntarse: ¿cómo estoy construyendo conexiones genuinas con los miembros de mi equipo? ¿Estoy mostrando empatía y comprensión?

- **Fomentar un ambiente de confianza**

La confianza es esencial. Los líderes pueden preguntarse: ¿cómo estoy construyendo y manteniendo la confianza en mi equipo? ¿Qué medidas estoy tomando para ser un líder en el que los demás confíen?

La construcción de una cultura organizacional feliz es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito sostenible de una empresa. Lindsay McGregor y Neel Doshi, en su obra "Primero, Rompe Todas las Reglas", introducen el concepto de **"Cultura de Alto Rendimiento"**, proporcionando valiosas perspectivas sobre cómo los líderes pueden transformar sus organizaciones. Al combinar estas ideas con otros recursos recomendados, los líderes pueden crear entornos laborales que fomenten la felicidad, la productividad y la retención de talento.





¿Quién debe tener la responsabilidad de crear y fomentar una cultura corporativa feliz?

CEOS

**41%**  
Comité de Dirección

**39%**  
El CEO

**20%**  
El Consejo de Administración

DIRECTORES RRHH

**71%**  
Comité de Dirección

**16%**  
El CEO

**13%**  
El Consejo de Administración

Una cuestión adicional es la reflexión sobre quién recae la **responsabilidad de crear y fomentar una cultura corporativa feliz**. En la opinión de los CEOs se divide en un **40%** entre el **CEO** y el **Comité de Dirección** y un **20%** en el **Consejo de Administración**, mientras que el **82%** opinan que es el **CEO** quien debe **liderarlo**.

Si les preguntamos a los **Directores de RRHH un 71%** opinan que el **Comité de Dirección** debería ser el **responsable** mientras que el **liderazgo** debería recaer sobre el **CEO** (52%) y sobre el **Director de RRHH** (44%)

¿Quién debe liderar las acciones?

CEOS

**82%**  
El CEO

**12%**  
El Director de RRHH

**6%**  
El Consejo de Administración

DIRECTORES RRHH

**52%**  
El CEO

**44%**  
El Director de RRHH

**4%**  
El Consejo de Administración

# Plan de trabajo para construir una cultura organizativa positiva y feliz en 8 pasos

Al explorar estos recursos y responder a estas preguntas clave, los líderes pueden crear una cultura organizacional que promueva la felicidad, la productividad y la retención de talento. La adaptación de estos conceptos a la realidad específica de cada organización es crucial para construir una cultura organizacional verdaderamente feliz y sostenible.

Cuando hemos preguntado a los líderes los **principales motivadores de sus equipos** han destacado:

**86,1%**

Fomento de la colaboración y el sentido de pertenencia

**66,7%**

Integración de prácticas de reconocimiento y recompensa

**60%**

Enfoque en el bienestar y satisfacción de los empleados

**27,9%**

Adaptabilidad de la cultura organizacional

**22,4%**

Implementación práctica de conceptos de "cultura de alto rendimiento"

**13,9%**

Desafío de convenciones para construir una cultura excepcional

**11,5%**

Incorporación de elementos de psicología positiva

**11,5%**

Impacto de la inclusión y la diversidad en la cultura organizacional

Crear entornos de trabajo felices es crucial para el bienestar de los empleados y el éxito a largo plazo de una organización. Aquí se sugieren algunas **variables, preguntas, consejos y bibliografía recomendadas** que se centran en cómo los líderes pueden **construir y mantener entornos laborales positivos** ordenadas según la opinión de los líderes consultados:



## PASO 1

Fomento de la colaboración y el sentido de pertenencia:

**Pregunta:** ¿qué medidas puede tomar para promover la colaboración y fortalecer el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo?

**Consejo:** refuerza tus estrategias con los principios de "Dare to Lead" de Brené Brown sobre la valentía y la conexión emocional en el liderazgo.



## PASO 2

Integración de prácticas de reconocimiento y recompensa:

**Pregunta:** ¿cómo puede adaptar y personalizar las prácticas de reconocimiento y recompensa para alinearlas con los valores y objetivos específicos de su organización?

**Consejo:** explora las ideas de "The Best Place to Work" de Ron Friedman para obtener estrategias adicionales sobre reconocimiento efectivo.



## PASO 3

Enfoque en el bienestar y satisfacción de los empleados:

**Pregunta:** ¿cómo puede medir y mejorar constantemente el bienestar y la satisfacción de los empleados como indicadores clave de la salud de la cultura organizacional?

**Consejo:** utiliza las ideas de "The Five Dysfunctions of a Team" de Patrick Lencioni para identificar y abordar posibles desafíos en el bienestar del equipo.



## PASO 6

Desafío de convenciones para construir una cultura excepcional:

**Pregunta:** ¿cuáles son las convenciones tradicionales en su industria u organización que podrían ser desafiadas para construir una cultura de trabajo excepcional?

**Consejo:** inspírate en "First, Break All the Rules" de Marcus Buckingham y Curt Coffman para explorar nuevas formas de construir una cultura organizacional única.



## PASO 5

Implementación práctica de conceptos de "cultura de alto rendimiento":

**Pregunta:** ¿cómo puede traducir los conceptos de "cultura de alto rendimiento" en acciones y comportamientos tangibles dentro de su organización?

**Consejo:** explora las estrategias prácticas de "Joy, Inc." de Richard Sheridan para implementar una cultura basada en la alegría en el lugar de trabajo.



## PASO 4

Adaptabilidad de la cultura organizacional:

**Pregunta:** ¿cuáles son las prácticas clave para mantener la flexibilidad y la adaptabilidad en la cultura organizacional a medida que la empresa evoluciona?

**Consejo:** extrae lecciones de "Drive" de Daniel H. Pink sobre la importancia de la autonomía y el propósito en la adaptabilidad organizacional.



## PASO 7

Incorporación de elementos de psicología positiva:

**Pregunta:** ¿cómo puede integrar principios de psicología positiva, como la gratitud y la visualización positiva, para impulsar la felicidad en la cultura organizacional?

**Consejo:** consulta "Positively Energizing Leadership" de Kim Cameron para obtener más información sobre la aplicación de la psicología positiva en el liderazgo.



## PASO 8

Impacto de la inclusión y la diversidad en la cultura organizacional:

**Pregunta:** ¿cómo puede impulsar la inclusión y la diversidad para crear un entorno de trabajo más enriquecedor y satisfactorio?

**Consejo:** considera las lecciones de "The Culture Code" de Daniel Coyle para comprender cómo la diversidad puede fortalecer la cultura organizacional.

# Otros aspectos relacionados con la felicidad del líder



En la **encuesta** realizada, nuestras **conversaciones** con muchos líderes y en varias de las **lecturas**, han surgido muchos **temas interesantes** que recogemos en este último capítulo en forma de **miscelánea**.



## "El Arte de la Felicidad" de Alfred Sonnenfeld

### La importancia de la serenidad

- **Idea clave:** la serenidad es esencial para la felicidad.
- **Preguntas para líderes:** ¿cómo estoy cultivando la serenidad en mi liderazgo? ¿Qué medidas estoy tomando para mantener la calma en situaciones desafiantes?

### Enfocarse en el presente

- **Idea clave:** la felicidad se encuentra en vivir plenamente el momento presente.
- **Preguntas para líderes:** ¿cómo estoy fomentando la atención plena y el enfoque en el presente en mi equipo? ¿Qué prácticas implemento para evitar preocuparme excesivamente por el pasado o el futuro?

### Apreciar la vida y el trabajo

- **Idea clave:** la gratitud hacia la vida y el trabajo es fundamental.
- **Preguntas para líderes:** ¿cómo estoy fomentando un ambiente de agradecimiento en el lugar de trabajo? ¿Qué prácticas implemento para que mi equipo aprecie sus logros y contribuciones?

### Cuidado del bienestar mental

- **Idea clave:** el bienestar mental es esencial para la felicidad.
- **Preguntas para líderes:** ¿qué iniciativas implemento para apoyar la salud mental en mi equipo? ¿Cómo estoy abordando el estrés y el agotamiento en el entorno laboral?



### Planificar el mañana

#### Plan estratégico de mi vida a todos los niveles, y planes de acción

En mi camino personal, ¿he trazado metas a corto y largo plazo? ¿Cómo reviso y ajusto mis planes conforme evolucionan las circunstancias? ¿Cuáles son los pasos específicos que estoy tomando para alcanzar mis metas?

### Cómo afrontar la "segunda mitad" de mi vida

En esta fase única del viaje llamado vida, nos encontramos ante la encrucijada de la segunda mitad, un momento en el que las experiencias acumuladas, las lecciones aprendidas y las aspiraciones futuras convergen. Reflexionar sobre este capítulo crucial es fundamental para trazar un curso significativo. Personalmente, me pregunto: ¿cuáles son mis objetivos para esta segunda mitad? ¿Cómo puedo capitalizar las experiencias pasadas para dar forma a un camino más enriquecedor? ¿Cuál es mi visión para el futuro?

Pueden encontrarse ideas muy interesantes en el libro de Arthur Brooks, "From Strength to Strength".

### Prepararse para el retiro laboral

La preparación para el retiro es esencial. ¿Estoy planificando activamente mi jubilación? ¿Cómo aseguro que mi jubilación sea satisfactoria y significativa? ¿Qué medidas estoy tomando para una jubilación cómoda y plena?



### Cuidarse/bienestar físico

#### Las aficiones

En el tejido de mis pasiones personales, ¿cuáles son las actividades que realmente me llenan de satisfacción? ¿Estoy dedicando suficiente tiempo a cultivar estas aficiones que dan color y significado a mi vida?

#### Descanso y sueño

Mi bienestar general está intrínsecamente ligado al descanso y al sueño. ¿Estoy priorizando adecuadamente mi descanso? ¿Qué prácticas puedo adoptar para mejorar la calidad de mi sueño?

#### Deporte

El deporte es esencial para un estilo de vida saludable. ¿Cómo incorporo el ejercicio en mi rutina diaria? ¿Estoy comprometido con un estilo de vida activo para mantener mi salud física y mental? ¿Cómo hago que el deporte sea parte integral de mi bienestar general?

#### Alimentación

Considerando mi salud a largo plazo, ¿cómo influye mi dieta en mi bienestar? ¿Estoy tomando decisiones conscientes sobre mi alimenta-

ción? ¿Qué cambios puedo hacer en mis hábitos alimenticios para promover una vida más saludable?

### Amor

#### Los demás: a cuántos amo y quienes me aman. Familia y amigos

Las relaciones son fundamentales en mi vida. ¿Expreso suficientemente mi amor y aprecio hacia quienes me rodean? ¿Cómo fortalezo los lazos familiares y amistosos? ¿Soy consciente de las necesidades emocionales de mis seres queridos?

#### Gestión de los sentimientos: ¿cuándo fue la última vez que le he dicho a alguien que le aprecio?

La expresión de sentimientos es vital. ¿Con qué frecuencia comparto mis sentimientos con los demás? ¿Cómo puedo mejorar la comunicación emocional en mis relaciones? ¿Estoy creando un ambiente propicio para la expresión de afecto?

#### Relación con la comunidad. Devolver a la sociedad

Contribuir al bienestar de la comunidad es una responsabilidad social. ¿De qué manera estoy aportando al bien común? ¿Participo activamente en actividades de voluntariado o apoyo a la sociedad? ¿Cómo puedo ser un líder socialmente responsable en mi entorno?

### Coherencia de vida: prioridades vs tiempos dedicados

En mi jornada diaria, ¿estoy viviendo en coherencia con mis valores y prioridades más profundas? La coherencia en la vida implica un equilibrio delicado entre nuestras prioridades fundamentales y el tiempo que dedicamos a cada aspecto. ¿Cómo puedo distribuir mi tiempo de manera más alineada con lo que considero prioritario en mi existencia?



### Patrimonio

#### Gestión económica del patrimonio

La gestión financiera es clave. ¿Cómo administro y planifico mi patrimonio? ¿Tomo medidas para garantizar mi seguridad financiera a largo plazo? ¿Cómo equilibro mis necesidades económicas con mis aspiraciones personales?



### Sentido y grandes cuestiones

#### Éxito/fracaso

Definir el éxito y enfrentar el fracaso son aspectos cruciales. ¿Cómo mido el éxito? ¿Cómo manejo el fracaso y las adversidades?

### Responsabilidad y humildad

Conocer y aceptar las propias vulnerabilidades y evitar la autosuficiencia narcisista es indispensable. ¿Entiendo y acepto que no todo está bajo mi capacidad de control y que los resultados no dependen solamente de mis cualidades y mi esfuerzo? ¿Sé pedir ayuda a los demás cuando la necesito?

#### ¿Qué me quita el sueño? ¿Qué me hace levantarme por la mañana?

Identificar mis preocupaciones y motivaciones es esencial. ¿Cuáles son las inquietudes que me mantienen despierto por la noche? ¿Cómo puedo abordar esas preocupaciones de manera proactiva? ¿Qué metas y motivaciones me impulsan a comenzar cada día con energía y entusiasmo?

#### Ante la muerte

Enfrentar la muerte es inevitable. ¿Cómo afronto emocionalmente la realidad de la muerte? ¿He discutido y planeado cuestiones relacionadas con la herencia y los deseos finales? ¿Cómo abordo la muerte como parte natural del ciclo vital?

#### La tecnología como herramienta, no esclavitud

La tecnología es omnipresente en mi vida. ¿Cómo integro la tecnología como herramienta en lugar de permitir que me domine? ¿Estoy estableciendo límites saludables para su uso? ¿Cómo aseguro que la tecnología mejore mi eficiencia y bienestar en lugar de convertirse en una fuente de estrés?

# Bibliografía Recomendada

A lo largo del texto se ha incluido un buen número de referencias bibliográficas, con su título original de publicación, casi siempre en inglés.

Se señalan a continuación algunos libros en español que consideramos particularmente recomendables

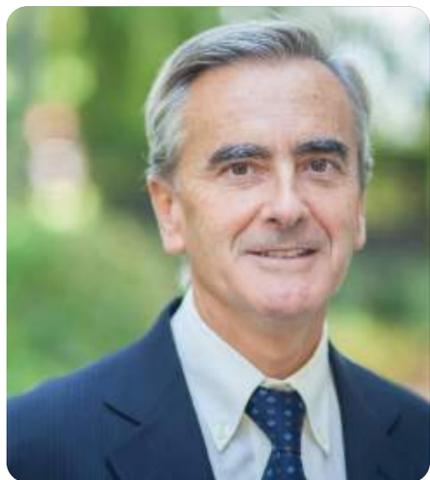
## Perspectiva psicológica y de salud

- “El hombre en busca de sentido”, Viktor E. Frankl (Herder, 2015)
- “Prisioneros de nuestros pensamientos”, Alex Patakos y Elaine Dundon (Plataforma, 2018)
- “La auténtica felicidad”, Martin Seligman (B de bolsillo, 2011)
- “La ciencia de la felicidad”, Sonia Lyubomirski (Urano, 2018)
- “Más feliz, a pesar de todo”, Tal Ben Shahar (Alienta, 2022)
- “La trampa de la felicidad”, Russ Harris (Planeta, 2022)
- “Ser felices sin ser perfectos”, Javier Schlatter (Eunsa, 2016)
- “Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida”, Dale Carnegie (Elipse, 2000)
- “El poder de ser vulnerable”, Brené Brown (Urano, 2016)
- “Cómo hacer que te pasen cosas buenas”, Marian Rojas Estapé (Espasa, 2018)
- “Salud a ciencia cierta: consejos para una vida sana”, Miguel Angel Martínez-González (Planeta, 2018)
- “Triunfa con SEP”, Steven MacGregor (Pearson, 2015)

## Perspectiva de liderazgo y comportamiento organizativo

- “Integrar la vida”, Nuria Chinchilla y Esther Jiménez (Ariel, 2018)
- “Con ganas, ganas”, Santiago Álvarez de Mon (Plataforma, 2010)
- “La verdadera felicidad”, Pablo Maella (Letra minúscula, 2023)
- “La mente del líder”, Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter (Reverté, 2019)
- “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”, Daniel H. Pink (Gestión 2000, 2010)
- “Dar y recibir”, Adam Grant (Gestión 2000, 2014)
- “La felicidad como ventaja”, Shawn Achor (RBA, 2011)
- “Construye tu sueño”, Luis Huete (LID, 2023)
- “El líder resonante crea más”, Daniel Goleman y Richard Boyatzis (B de Bolsillo, 2019)
- “La revolución del sentido”, Fred Kofman (HarperCollins, 2018)
- “Dirección por misiones”, Pablo Cardona y Carlos Rey (Deusto, 2021)
- “Florecimiento humano en la era de la inteligencia artificial”, José Luis Guillén (Eunsa, 2023)

# Autores



## Alberto Ribera

Alberto Ribera es Licenciado en Medicina por la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad San Pablo CEU (Madrid). Se ha formado en Salud Mental en la Universidad de Roma "La Sapienza", en Psicometría en la Universidad de Minnesota (Minneapolis), y en Coaching Ejecutivo en la Universidad de Columbia (Nueva York).

Ha sido profesor de dirección de personas en el IESE en desde 2003 hasta 2022, donde también ha sido director académico de la unidad de coaching ejecutivo. Ha diseñado cursos tanto en los programas MBA ("Personalidad, Liderazgo y Felicidad", "Gestión del Estrés y Bienestar", "Self-Management") como en programas ejecutivos ("Lide-

razgo Positivo", "Lider-Coach", "Desarrollo de Competencias de Liderazgo"). Ha escrito más de 30 casos de estudio, y es autor o co-autor de 9 libros (el último, "Los 7 momentos del coaching").

Actualmente combina su trabajo como coaching ejecutivo con la docencia como profesor visitante en Timoney Leadership Institute (Dublin), IPE Business School (Nápoles) y IEEM (Montevideo). Colabora con el Center for Public and Nonprofit Leadership en la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. Es Vicepresidente del Consejo del Istituto per la Cooperazione Universitaria (Roma) y miembro del Consejo de Limmat Stiftung (Zurich).

Antes de su incorporación al IESE desarrolló una carrera profesional de 15 años en la Organización Mundial de la Salud, la Comisión Europea y otras organizaciones multilaterales, ocupándose de proyectos en África, el Sureste Asiático y especialmente Oriente Medio. Entre 1999 y 2003 fue director general de la Euro Arab Management School.



## Antonio Núñez

Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, "executive search" y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, es Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y posee el Certificado de Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA)

Con una experiencia ejecutiva de más de 30 años, durante diez años dirigió varios Departamentos de Executive Education en el IESE (Programas Abiertos, Programas In Company y Programas Especiales) trabajando con cientos de consejeros y directivos y con las principales compañías nacionales e internacionales; y fue el creador y Director del Center for Public Leadership and Government.

Su experiencia en Gestión Pública ha sido desarrollada en su posición como Director de Políticas Sociales del Gabinete del Presidente del Gobierno de España.

Ejerció como emprendedor social en la creación y consolidación en más de 12 países de la ONG «Cooperación internacional».

Ha publicado varios libros entre los que destacan "El líder ante la innovación", "El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección", "El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública" y "España SL".

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs

**Alberto Ribera**

Profesor del IESE Business School (2004-2022)

**Antonio Núñez**

Senior Partner de Parangon Partners

Diseño y maquetación

**Hadock Comunicación**

# El líder ante la felicidad

Algunas claves de liderazgo para ser feliz y  
ayudar a crear un ambiente laboral feliz