

# COMUNICACIÓN PARA LA EFECTIVIDAD LABORAL Y EL HAPPINESS MANAGEMENT: REVISIÓN CRÍTICO-ANALÍTICA DE LA LITERATURA

**Luis M. Romero-Rodríguez**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México)*

[luis@romero-rodriguez.com](mailto:luis@romero-rodriguez.com)

**Bárbara Castillo-Abdul**

*Universidad Internacional de Andalucía (España)*

[barbaracastilloabdul@gmail.com](mailto:barbaracastilloabdul@gmail.com)

**Rafael Ravina Ripoll**

*Universidad de Cádiz (España)*

[rafael.ravina@uca.es](mailto:rafael.ravina@uca.es)

## Resumen

Las organizaciones, independientemente de su naturaleza, son entes eminentemente sociales. La persona se sigue manteniendo como el eje articulador-sistémico de todo el entramado productivo, por lo que resulta fundamental comprender la importancia de la comunicación y el manejo de las emociones para el mejoramiento de la efectividad en los equipos de trabajo y, en definitiva, como parte integrante de la aplicación de la estrategia del «Happiness Management» en el entorno socio-laboral. El presente artículo, a través de una revisión crítica de la literatura, busca compilar los principales postulados epistemológicos, teóricos y empíricos sobre el manejo de la comunicación y de las emociones en el ámbito corporativo, como vía para lograr ambientes de trabajo altamente efectivos y climas laborales propensos a la creatividad y la innovación. Como principales resultados emergentes cabe señalar que el *Happiness Management* no solo es una estrategia que se busca implementar en ambientes organizacionales para crear climas laborales productivos, sino que aparece como una relación ganar-ganar, es decir, una simbiosis perfecta de los modelos productivos tradicionales, en concatenación con la comunicación para la innovación y la creatividad.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, emociones, efectividad, equipos, Gerencia de la felicidad.

## Abstract

Organizations, regardless of their nature, are eminently social entities. The person is still maintained as the articulator-systemic axis of the entire productive network, so it is essential to understand the importance of communication and the management of emotions for the improvement of effectiveness in work teams and, ultimately, as an integral part of the implementation of the strategy of "Happiness Management" in the social and labor environment. This article, through a critical review of the literature, seeks to compile the main epistemological, theoretical and empirical postulates on the management of communication and emotions in the corporate sphere, as a way to achieve highly effective work environments and climates labor prone to creativity and innovation. As major emerging results should be noted that the Happiness Management is not only a strategy that seeks to implement in organizational environments to create productive employment climates, but appears as a win-win, that is, a perfect symbiosis of traditional production models, in concatenation with communication for innovation and creativity.

**Keywords:** Business Communication, Emotions, Effectiveness, Teams, Happiness Management.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las mayores preocupaciones pragmáticas de las organizaciones es el mejoramiento de la efectividad en sus equipos de trabajo, entendida ésta bajo el alcance y superación de los objetivos laborales y económicos proyectados en un espacio y tiempo determinados. Sin embargo, en un ecosistema cada vez más complejo e interdependiente –sea por efecto de la globalización, por las situaciones del mercado o por la innovación tecnológica–, el concepto de «efectividad» ha venido mutando hacia la adaptación a los cambios, el aprendizaje organizacional y la capacidad de mantenerse actualizados –y a la vanguardia– en materia de innovación tecnológica, creatividad y adaptación.

Independientemente de sus características, negocio o ubicación, una organización sigue siendo un conjunto de personas que comparten objetivos comunes. Si bien Internet ha permitido la deslocalización (y hasta ubicuidad) de sus miembros, proveedores y públicos estratégicos (*stakeholders*), así como han cambiado radicalmente muchos modelos de negocio; el concepto de organización sigue manteniendo en su epicentro a las personas, pues los equipos de trabajo –independientemente de su relación presencial o virtual– siguen siendo, al menos hasta el presente, los generadores de procesos productivos y de innovación. Aquí radica la importancia de comprender a las organizaciones (empresas e instituciones) como organismos vivos, con capacidad de aprendizaje, sentimientos colectivos, motivaciones y hasta valores.

En línea con lo anterior, un equipo de trabajo puede definirse como (a) dos o más individuos que (b) interactúan socialmente (presencial o virtual); (c) poseen metas comunes; (d) se reúnen para realizar tareas relevantes; (e) exhiben interdependencia con respecto al flujo de trabajo, metas y resultados; (f) cumplen diferentes roles y responsabilidades y; (g) integran, en conjunto, un sistema organizacional abarcador, con límites y vínculos sistemáticos (Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski y Ilgen, 2006).

Por supuesto, no todos los equipos de trabajo son iguales en todas las organizaciones, por lo que las clasificaciones y taxonomías teóricas deben ser vistas como aproximaciones. De hecho, algunos equipos en algunas organizaciones son más homogéneos (formación, edad, experiencias...), mientras en otras son más heterogéneos; algunas áreas, departamentos o equipos suelen operar en ámbitos complejos e intensos, mientras otros lo hacen en ambientes más estables... En este sentido, la «eficacia» y «efectividad» de los miembros de una organización será distinta, tanto en comparativa interorganizacional como interdepartamental, pues cada una se enfrenta a retos y problemas de distinta naturaleza (Mathieu, Travis Maynard, Rapp y Gilson, 2008). En consecuencia, no existe una fórmula definitiva desde los esfuerzos académicos de medir la efectividad organizacional, ni tampoco de calcular el logro de los objetivos organizacionales.

El presente artículo, insistiendo en la inexistencia de una «fórmula mágica» para mejorar la efectividad en los equipos de trabajo, busca presentar un conjunto de claves comunicativas y socio-afectivas en función de lograr un espacio de trabajo creativo, innovador, alineado a los objetivos organizacionales y al bienestar y la sostenibilidad corporativa; entendiendo estas cualidades como fundamentales para la filosofía del «Happiness Management» (Ravina- Ripoll, Villena Manzanares y Gutierrez Montoya, 2017).

## 2. FACTORES DE INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La efectividad se define como la capacidad que tiene alguna entidad de lograr el efecto que se desea o espera. Así, podríamos explicar la efectividad en función de una proyección prevista de resultados que se alcanzan o superan, por lo que se traduciría en el cumplimiento de objetivos, en tiempo y forma. Sin embargo, atendiendo a lo explicado en la introducción, definir efectividad en equipos de trabajo (disímiles, heterogéneos y con diversas complejidades) resultaría óbice de tomar en consideración las distintas naturalezas de los equipos.

Buscando una estructuración académica de la efectividad, hace más de medio siglo McGrath (1964) ideó el modelo IPO (Input-Process-Outcome) (figura 1). En el Input se encuentran factores antecedentes que facilitan y limitan las interacciones entre los miembros del equipo, que incluye: (a) Características individuales de los miembros del equipo –como competencias, habilidades, personalidades, experiencias, actitudes y aptitudes–; (b) factores del nivel del equipo –como estructura de tareas y liderazgo– y; (c) factores organizacionales y contextuales –tales como tipo de organización, tipo de ambiente laboral y clima organizacional–. Estos factores previos o condiciones antecedentes, se unen en la segunda etapa al proceso (*processes*), etapa en la cual los miembros interactúan en función al cumplimiento de sus objetivos y tareas y que resulta de vital importancia comprender, pues es en esta fase en la que se puede entrever cómo los *inputs* se transforman en *outcomes*. La última etapa del modelo IPO de McGrath (1964) se trata de los *outcomes*, que son el resultado de la actividad del equipo y que incluyen el rendimiento (calidad, cantidad, innovación, creatividad) y las reacciones afectivas de los miembros de la organización (como satisfacción, compromiso, viabilidad, etc.).

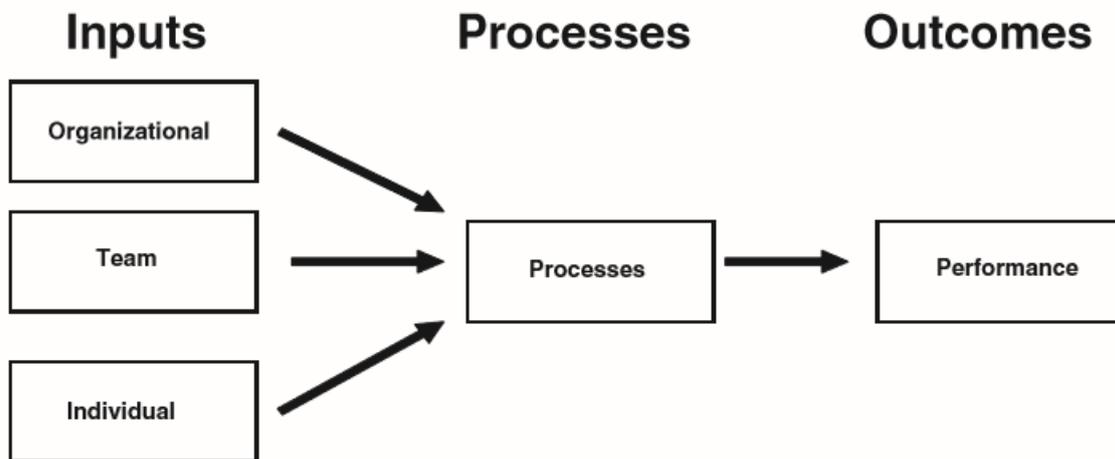


Fig. 1. Input-Process-Outcome (IPO) Team Effectiveness Framework. Elaboración propia: Mathieu, Travis Maynard, Rapp y Gilson (2008: 413).

A pesar de que el modelo IPO de McGrath (*op. cit*) ha sufrido muchas variaciones y críticas en sus más de 50 años de existencia, no es menos cierto que sirve como guía para fijar diversos aprendizajes sobre el marco de efectividad en los equipos de trabajo, entre los que surgen:

- Para evaluar el rendimiento (performance) de la efectividad, es necesario siempre tomar en consideración previamente los factores antecedentes del Input y los procesos. No es posible medir el rendimiento de forma objetiva en base a comparativas con otros departamentos u organizaciones, pues cada equipo de trabajo resulta *sui generis* en su conformación, características y factores.
- El ambiente y clima organizacional incide directamente en las aptitudes de los miembros de la organización en función de sus objetivos.
- Las competencias, habilidades y aptitudes de los individuos que conforman el equipo de trabajo de nada sirven si no existe una actitud positiva, un entendimiento inter-grupal y un buen ambiente laboral. Así, resulta importante comprender la etapa del *process* como una puesta en común de las habilidades y actitudes individuales en sumatoria interdependiente.
- El *outcome* de la efectividad no solo debe tomar en cuenta el rendimiento laboral, sino también las reacciones afectivas de los miembros de la organización.

Lo anterior permite reflexionar acerca del papel que juega la cohesión del equipo de trabajo como elemento *sine qua nom* del rendimiento de cualquier actividad productiva. Alinear los esfuerzos y comportamientos hacia una misma línea de objetivos no resulta baladí a la hora de calcular el cumplimiento de metas (Beal et al. 2003), más aún cuando forma parte del *input* del modelo revisado en la figura 1. Esta cohesión intragrupal está determinada por diversos factores, como:

1. **Rendimiento basado en roles:** Definida como las aptitudes, competencias, habilidades, conocimientos, experiencias y roles que los miembros de la organización deben tener para realizar su trabajo (Chen, 2005). En este factor no solo resulta imperativo alinear los perfiles laborales de los miembros hacia las necesidades específicas de cada cargo (team training), sino también tomar en consideración el tiempo que lleva a los miembros adaptarse al puesto de trabajo (Chen y Klimoski, 2003).

2. *Comportamiento del rendimiento del equipo*: Tal como se ha explicado *ut supra*, las actitudes y comportamientos también son fundamentales para alcanzar la cohesión del equipo de trabajo. El comportamiento del rendimiento del equipo es el conjunto de acciones individuales y colectivas que son relevantes para alcanzar las metas, e incluyen: (a) mejoras en los procesos del equipo, (b) comportamientos de aprendizaje, (c) rendimiento cognitivo de las tareas, (d) actitudes hacia los cambios y, (e) gestión de conflictos personales y laborales.
3. *Reacciones afectivas*: Aspectos como el trabajo en equipo, la satisfacción organizacional y el compromiso grupal y organizacional resultan esenciales para la viabilidad del equipo (Barrick et al., 2007). Estas reacciones afectivas pueden entenderse como criterios del «sentimiento colectivo de pertenencia» (similar a la noción de cohesión), o como la estabilidad del equipo de trabajo, es decir, el deseo individual de seguir queriendo ser parte del equipo. Este proceso interpersonal, pero puesto en colectivo, afecta la capacidad de interdependencia, es decir, la capacidad de los miembros del equipo de cooperar y trabajar interactivamente para completar las tareas (Stewart y Barrick, 2000).

Sin embargo, la mayoría de los esfuerzos de investigación acerca de la efectividad de los equipos de trabajo apuntan a que éstos «hagan cosas» (acciones de producción) e incluso que «tomen decisiones» (liderazgo de equipos, acciones directivas), siendo necesario en el actual ecosistema cambiante por antonomasia, dependiente de los flujos tecnológicos y de la innovación, apuntalar hacia la creatividad, la inventiva, la solución de problemas, la sostenibilidad y el aprendizaje corporativo, preceptos fundamentales del *Happiness Management* (Guojuan, Shuling & Junli, 2010).

En este sentido, resulta especialmente relevante incorporar transversalmente a los factores reseñados dos elementos sustantivos en las relaciones interpersonales –de cualquier naturaleza– como lo son la comunicación y la emocionalidad. La primera como eje articulador de la producción, pero también de los deseos, inquietudes y relaciones; mientras que la segunda está más encaminada hacia los deseos de autorrealización y las necesidades individuales y colectivas de los miembros del equipo.

### 3. LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ARTICULADOR

Desde la perspectiva sistémica, la naturaleza relacional de la sociedad se manifiesta fundamentalmente en sus intercambios comunicativos, tanto en qué comunicamos, cómo lo hacemos y de qué manera. A esta capacidad, competencia o aptitud se le denomina «habilidad social» que forma parte de la conducta adaptativa de cada sujeto (Pinazo-Hernandis, 2006; Romero-Rodríguez y Mancinas-Chávez, 2016). Así se podría entender que la habilidad social es una capacidad intersubjetiva para usar recursos personales, conductuales, afectivos, cognitivos y culturales para lograr «conectar» con nuestros interlocutores, pero que lejos de ser un rasgo de personalidad, es un comportamiento adquirido –y por ello, adaptativo– que coadyuva al individuo a desenvolverse mejor con su entorno social.

Lejos de un tono academicista, comprender la comunicación debe partir de un análisis introspectivo de los actores de la comunicación a lo interno de la organización. En este sentido se ha de iniciar por un ejercicio de diagnóstico que implica no solo factores clave del clima organizacional, sino de las propias políticas de comunicación de las organizaciones. Entonces, entendiendo que además de la comunicación para la producción (memorandos, correos, instructivos...) la interrelación social a lo interno de las organizaciones es fundamental para el alcance de sus objetivos.

La comunicación emerge como soporte de vida de las sociedades –como organización social–, en la que intervienen fundamentalmente dos sub-procesos: a) Físicos (movimientos y apariencias) y b) Sociales (interacción, relación y estructura) (Fernández-Dols, 2000). Dentro de estos últimos emergen:

- Elementos de interacción: Dos o más individuos asumen dialógicamente el rol de emisor-receptores en continuo intercambio.
- Elementos sociales: Fijados por el contexto comunicativo en la que prevalece el marco de referencia común entre los sujetos (nivel educativo, experiencias, historias, nivel socioeconómico...).
- Códigos: Que establecen una conexión (simbólica) entre las representaciones cognitivas de nuestras realidades y que permiten mantener significados con los receptores en sus procesos de decodificación del mensaje.
- Intencionalidad comunicativa: Elemento consciente de la comunicación y que se encuentra detrás de todo acto comunicacional en el propio diseño, estructura y codificación del mensaje.

Sin embargo debemos comprender que no solamente se produce comunicación cuando se transmiten información, pues existen una serie de aspectos emocionales que, fuera de compartir códigos comunes entre el receptor y el emisor (eg. el lenguaje), permiten conectar a través de esos elementos interpersonales. Esto sucede, por ejemplo, si estamos frente a una persona que está llorando y que nos intenta informar sobre algo que le sucede, pero no entendemos su idioma. Podemos comprender que esa persona está triste o desesperada por algo –aunque no sepamos qué es–, la transmisión de ciertos elementos (no verbales y emocionales) se logra en el proceso de intercambio. Así, pudiéramos colegir que en esta interacción ficticia existe un error en la transmisión de información –un ruido semántico– pero no así un error de comunicación.

De esta manera hay que entender que además de los elementos citados *ut supra*, toda comunicación tiene dos planos paralelos, uno de contenido y otro de relación o, como referían Watzlawick, Beavin y Jackson (1967), un aspecto referencial y otro conativo. El primer plano «de contenido» se refiere al mensaje emitido y al código en el que está suscrito, mientras que el segundo, «de relación», refleja la intencionalidad comunicacional, sus sentimientos, valores e interpretaciones de la interacción. Por esta razón, los precitados autores (*op. cit*) patentaron el axioma de que «no es posible no comunicar», pues el mero hecho de la interacción implica comunicación por el plano conativo, aunque no necesariamente se dé un intercambio informativo, es decir, un traslado efectivo del mensaje (contenido).

Por su parte, los comportamientos comunicativos en las organizaciones son eminentemente sociales, utilizados para lograr y mantener relaciones con otros miembros de la organización y vinculan microacciones de individuos a patrones de macrocomunicación y estructuras colectivas (Keyton et al., 2013). Estas interacciones buscan primariamente ejecutar progresos (o regresos) en los procesos productivos y organizacionales, por lo que no necesariamente se puede asumir que «a mayor comunicación, mejor comunicación» (Bisel, 2010).

La efectividad de la comunicación organizacional, también denominada «competencias comunicativas», «competencias relacionales» o «competencias comunicadoras» ha tenido muchos modelos epistemológicos, como el de Steffen, Greenwald, y Langmeyer (1979) que considera que esta habilidad social se ve representada por el trato comunicativo, tales como la empatía y la atención. Otro modelo más novedoso es el de Burleson (2007), quien refiere que la efectividad de la comunicación está compuesta de la capacidad de producir mensajes (por ejemplo, mensajes verbales), procesamiento de mensajes (capacidad de interpretación de los mensajes), coordinación de la interacción (sincronizar las interacciones con las de otros) y percepción social (capacidad de crear realidades socializadas). Sin embargo, una tercera línea epistemológica (eg. Spitzberg, 2003), comprende que la efectividad de la comunicación es algo «vivo» que depende de las habilidades de los miembros de la organización y que debe ser evaluada, no solo desde el procesamiento de datos, sino también de las capacidades de escucha, *cueing* y negociación.

Importante es destacar el estudio realizado por Keyton et al (2013) que identifica 343 tipos de comportamientos comunicativos en las organizaciones, de los cuales 44 de ellos están presentes en más del 50% de la muestra de la investigación, siendo 36 de estos evaluados como «altamente efectivos». Los precitados autores distribuyen estos indicadores en cuatro dimensiones: compartir información, mantenimiento relacional, expresión de emociones negativas y organización de las conductas comunicativas (ver tabla 1).

Tabla 1. Tipos de comportamientos comunicativos con mayor influencia en la efectividad de la comunicación organizacional

<b>Compartir información</b>	<b>Mantenimiento relacional</b>
Compartir información	Bromear
Contestar preguntas	Crear una pequeña conversación
Ofrecer ayuda	Usar el humor
Mostrar respeto	Contar historias
Buscar información	Crear relaciones
Pedir opiniones	<b>Expresión de emociones negativas</b>
Hacer preguntas	Expresar frustraciones
Discutir	Quejarse
Sugerir	<b>Organización de conductas comunicacionales</b>
Evaluar la información	Programar (agendar)
Buscar retroalimentación	Gerenciar a otros
Seguir instrucciones	Tomar decisiones
Cooperar	Resolver problemas
Dar retroalimentación	Planificar
Dirigirse a otros	Buscar aprobación
Explicar	
Obtener retroalimentación	
Escuchar	
Ejemplarizar	
Solucionar problemas	

*Nota: Los indicadores han sido organizados con respecto a la efectividad determinada en el estudio*

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación de Keyton *et al.* (2013).

En línea con lo anterior se colige que la comunicación es un elemento articulador fundamental para la efectividad de los equipos de trabajo, pero no se puede entender únicamente desde el aspecto del intercambio informativo (comunicación para la producción). De hecho, resulta igual o más importante tener en cuenta en las políticas de comunicación la aptitud de organización comunicacional, el mantenimiento de las relaciones, la capacidad de expresión de sentimientos y emociones de los miembros de la organización, pues toda empresa e institución es, en definitiva, un ente social, con interacciones humanas de alto contenido emocional.

#### 4. EL MANEJO DE LAS EMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Una empresa considerada saludable y con proyección de crecimiento sostenible no solo depende de su rentabilidad, producto de una cartera de clientes consecuentes y el cierre de negociaciones a largo plazo. No olvidemos que estas grandes estructuras corporativas se basan en el talento humano y, por ende, los empleados se convierten en ese primer cliente clave para encaminarse hacia el éxito.

Razón tenía el psicólogo Daniel Goleman cuando determinó en su libro *Inteligencia Emocional* (1995) la simbiosis entre la inteligencia y el control de las emociones, que hoy se aplica día a día en todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo a las empresas.

Las organizaciones son cada vez más selectivas en el proceso de captación de talentos, buscando profesionales con un perfil en el que destaquen actitudes y aptitudes le permitan al individuo gestionar su inteligencia emocional de forma efectiva. Ya no solo cuenta las capacidades profesionales y el conocimiento de un área específica, sino también la empatía, asertividad y autocontrol que los candidatos a un empleo deben demostrar desde el primer contacto. Todo esto de la mano de directivos con habilidades en lo social, en el manejo de las relaciones interpersonales.

Goleman define la inteligencia emocional como la habilidad de las personas para reconocer los sentimientos propios y ajenos, saber manejarlos y ser capaz de administrar relaciones interpersonales, ya sean en la vida privada o en la vida laboral, con éxito e incluso siendo multiplicador de esta forma de actuar (Goleman, 1995).

Bajo esa premisa, Goleman (*ob. cit*) realizó un estudio entre 500 corporaciones y descubrió que la inteligencia emocional juega un papel clave en el desempeño laboral. Las emociones están presentes en todas las situaciones e influyen en los procesos internos de toma de decisiones. La capacidad de gestionarlas de manera correcta otorga, en relación proporcional, mayor probabilidad de alcanzar las metas establecidas por la empresa.

También detectó que los trabajadores más felices son más productivos, afirmando que los responsables de equipo pueden tener una influencia de hasta 70% en el clima laboral de una empresa, indicando además que por cada 1% de mejoras en el ambiente entre los empleados, los ingresos tienen a subir al menos 2%, incrementando así la productividad.

Pero esta relación de ganar-ganar entre empleado-empendedor, no es sencilla y es influida por factores psicosociales, culturales, económicos, filosóficos entre otros. Aun así, afortunadamente para las empresas, existen diferentes estrategias para lograr que el éxito sea el único camino posible.

Aquí tres componentes que ayudan a crear una situación de colaboración recíproca (según Bacal, 2009):

- Dar a los empleados la información que necesitan. Asegurarse de que los trabajadores tengan la información clara y exacta sobre los objetivos o metas a cumplir, considerando las posibles adversidades que se enfrentarán para lograrlas, generará confianza en el equipo. Además los ayudará a conectar los objetivos macros con los individuales y los de cada departamento.
- Hacer más preguntas que afirmaciones. Animar al personal a compartir sus ideas, con una política de «puertas abiertas» siempre será bien recibido. Este intercambio de conocimientos, sean triviales o no, mejora el ambiente laboral, dándole voz a los que normalmente no la tienen. Ese «escuchar primero» permite a los líderes de departamentos exponer sus argumentos con mayor base. Este *feedback* es especialmente valioso cuando las preguntas son sobre los objetivos a alcanzar pues propician la autoevaluación para lograrlos.
- Escuchar, responder y actuar. Ser consecuentes es vital para propiciar un clima laboral agradable y productivo. De nada servirá pedir a los empleados participar activamente con sus comentarios si luego serán ignorados. Escuchar atentamente y saber interpretar las diferentes opiniones y posiciones aumentará la credibilidad y la confianza. Luego hay que asegurarse de que todos saben que se están escuchando y considerando todas las opciones y establecer los posibles puntos de acuerdo, en pro de los intereses del colectivo. Una buena práctica es marcar la pauta con el ejemplo. En este punto es muy importante dejar claro que el rendimiento de la empresa no depende exclusivamente de los empleados, sino también de los líderes de departamentos, la directiva y toda la estructura en pro de un bien común que reducirá cualquier confrontación futura.
- Ser práctico. Establecer objetivos o KPI's (*Key Performance Indicator*) realizables, claros y medibles es una buena técnica para gestionar al personal, pero no debe ser la única. No siempre los mejores objetivos son cuantificables. Lo importante en este caso es el cómo los empleados realizan acciones para lograr las metas instituidas. Esto establecerá patrones perfectibles en el tiempo lo que, si es detectado, corregido y mejorado a tiempo, permitirá que el empleado se sienta valorado y a su vez alentado a ser más crítico y proactivo en su trabajo, arrojando a la larga un mejor desempeño y sentimiento de autorrealización.

Esta tendencia del *management* actual, representada por los aportes de Peter Drucker y Karl Weick, centra sus investigaciones en el estudio de los recursos necesarios y de las condiciones óptimas que deben darse para conseguir los objetivos propuestos por una empresa. Mientras para Drucker la óptima gestión empresarial se puede ejecutar desde la perspectiva de los recursos y resultados o teniendo en consideración los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas propuestas (Gómez Aguilar, 2007), para Weick las organizaciones no existen sino es a través de los flujos de comunicación que ocurren dentro y fuera de las empresas, que son las que permiten que la organización se mantenga en el tiempo y sus empleados desarrollen sus actividades y capacidades.

Asimismo Weick argumenta que los seres humanos se organizan, básicamente, para ayudarse unos a otros en pro de un bien común, que reduzca sus incertidumbres personales. Por ende, considera que las empresas se han desarrollado como sistemas sociales que permiten resolver las diferencias gracias a la constante autoevaluación, la competencia y la información que les permite compararse con otras empresas. Es desde este punto cuando las empresas cuentan con la capacidad para reunir, almacenar, procesar y distribuir toda la información necesaria para poder convertirse, en base a sus objetivos propuestos, en una empresa exitosa que sabe interpretar a sus empleados, capitaliza sus virtudes y aumenta sus ingresos exponencialmente.

La constante comunicación y estar todos informados de los objetivos permiten a la hora de afrontar una crisis – interna o externa– adaptarse a los cambios y así lograr una ventaja competitiva.

Por su parte, es muy común encontrar dentro de la vida laboral comentarios y vivencias de personas que no se sienten a gusto en su trabajo, ya sea porque el ambiente es hostil, en constante incertidumbre o poco humano.

La felicidad empresarial hace referencia a las emociones positivas que producen sensaciones como la satisfacción, la autorrealización y la empatía con los compañeros y la empresa a la cual representa. Ese sentido de pertenencia está atado a la decisión de los directivos de propiciar la creación y proliferación de una cultura organizacional que favorezca el desempeño efectivo de todos. En este sentido, Baker, Greenberg y Hemingway establecieron en *Lo que saben las empresas felices: la ciencia de la felicidad aplicada a los negocios* (2006) que una empresa feliz es una organización donde todos los colaboradores de todos los niveles aplican sus fortalezas para trabajar en equipo y lograr objetivos comunes, encontrando sentido a las acciones ejecutadas.

El también psicólogo Martin Seligman propuso un modelo denominado PERMA por sus siglas en inglés, que consiste en identificar todo aquello que un ser humano libre y consciente persigue para alcanzar su bienestar (Gil, 2015). Este modelo se fundamenta en los siguientes lineamientos:

- *Positive emotions*. Se refiere a que las personas positivas tienen un desempeño superior al resto. Aprender a cultivarlas mejora el manejo de las situaciones negativas.
- *Engagement*. Se refiere a aplicar las mejores fortalezas individuales, cultivando la pasión, involucrándose en pro de la realización personal.
- *Relationships*. Se trata de desarrollar y mantener relaciones positivas y constructivas, que aporten conocimiento e impulsen a los equipos a lograr las metas.
- *Meaning and purpose*. Es darle sentido a los proyectos y actividades que se desarrollan, dándole significado a nuestra razón de estar en una organización que va más allá de lo individual.
- *Accomplishment*. Es el establecimiento de metas comunes, alcanzables en base a la disciplina, persiguiendo en todo momento el éxito gracias al autocontrol, dejando como resultados a empleados más seguros y confiables.

El desempeño y la felicidad en el trabajo dependen igualmente de las 5C, que se mencionan a continuación:

- Contribución: Lo que el empleado hace, su función dentro de la empresa.
- Convicción: La motivación a corto plazo con la que el empleado desempeña sus funciones.
- Cultura: Sentido de pertenencia con la empresa.
- Compromiso: El vínculo emocional a largo plazo.
- Capacidad: La confianza en sí mismo y en sus talentos.

Todos estos factores se relacionan y forman un ecosistema, donde cada uno de ellos impacta sobre los demás, mejorando así el rendimiento y la efectividad laboral (Lopener, 2005), permitiendo además que cada empleado potencie sus habilidades, dando lo mejor de sí para contribuir a la productividad y desarrollo de la empresa.

## 5. CONCLUSIÓN

El concepto de felicidad aplicado al entorno laboral, mejor conocido como *Happiness Management* es una tendencia irreversible en las empresas que aspiran a ser exitosas. Es indudable que existe una armonía entre sentir esta emoción y la productividad en el trabajo, aunque aún muchas organizaciones no le han dado la importancia que realmente tiene para alcanzar con mayor efectividad las metas trazadas.

Las personas que se encuentran satisfechas consigo mismas y con su desempeño laboral son más productivas. Por ende, el esfuerzo de las grandes corporaciones, como Google, Amazon o Yahoo, solo por mencionar algunas, está enfocado en implementar métodos innovadores para desarrollar el potencial de su personal en pro de los objetivos generales, teniendo siempre como norte la satisfacción y felicidad de los miembros de sus organizaciones, que en definitiva son el epicentro de su innovación, creatividad y modelo de negocio.

Ahora bien, la clave del éxito pasa por ese primer contacto de los empleados con sus empresas. Por ende, los esfuerzos en capacitar al personal de recursos humanos es el primer gran reto para así captar a talentos con mayor inteligencia emocional.

Por su parte, Goleman (1995) asegura que aquellos que están en puesto de dirección también deben responsabilizarse de mantener el equilibrio en las relaciones interpersonales, detectando las inconformidades, tomando acciones en el momento preciso para así ofrecer un clima de confianza entre las personas que conforman el equipo. Por ello, los líderes de las empresas deben ser capaces de identificar sus emociones y la de los demás. En este sentido también es vital aprender a identificar el estado de ánimo de las personas y ser capaz de motivarlas y entusiasmarlas a diario, garantizando sus plenas capacidades para el cumplimiento de las metas.

Es importante destacar que esta corriente de mutuo beneficio aún es incipiente en el mundo corporativo, pero cada día son más las empresas y emprendimientos los que se suman a esta cruzada por mejorar la calidad de vida de las personas indirectamente, y la productividad y efectividad, de sus empresas directamente.

*Happiness Management* no es solo una estrategia que intentan implementar los directivos de las compañías para crear ambientes laborales productivos, sino que resulta en una estrategia ganar-ganar, donde también los empleados, por primera vez, tienen la posibilidad de crecer en lo personal y en lo profesional. *Happiness Management* es una simbiosis perfecta para todos aquellos que hacen vida en entornos laborales y que hasta ahora se habían sentido solo un número. La nueva era ya comenzó.

## 6. REFERENCIAS

- Bacal, Robert. (2009). *Cómo mejorar el rendimiento. Técnicas para aumentar la productividad*. Recuperado de: <https://www.profiteditorial.com/libro/como-mejorar-el-rendimiento/>
- Baker, D., Greenberg, C. y Hemingway, C. (2008). *Lo que saben las empresas felices: la ciencia de la felicidad en los negocios*. Madrid: Multilibros.
- Barrick, M. B., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., y Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J., y McLendon, C.L. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bisel, R. S. (2010). A communicative ontology of organization? A description, history, and critique of CCO theories for organization science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124-131. <https://doi.org/10.1177/0893318909351582>
- Burleson, B. R. (2007). Constructivism: A general theory of communication skill. In B. B. Whaley & W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: A multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48(1), 101-116.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), 591-607.
- Fernandez-Dols, J.M. (2000). Emoción e interacción social [Emotion and social interaction]. En: J.M. Fernández-Dols et al. (eds.) *Tratado de Psicología Social II: Interacción Social [Treaty of Social Psychology II: Social Interaction]*. Madrid: Síntesis, pp. 29-52.
- Gil, A. (2015). *Positividad: el camino para convertir los hábitos en resultados*. Gref Org. Disponible en: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_170215.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_170215.pdf)
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Gómez-Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España. Recuperado de: <http://www.biblioteca.uma.es/bblldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Guojuan, Z., Shuling, W., y Junli, Z. (2010). Research on the Happiness Management Model from the Perspective of Psychological Capital. In: 7<sup>th</sup> *International Conference on Innovation and Management* [online] Wujuan, China. Deng Mingran & Ye Jianmu (Eds.), pp.1733-1737. Recuperado de: <http://icim.vamk.fi/2014/uploads/UploadPaperDir/7thICIM2010.pdf>
- Keyton, J., Caputo, J.M., Ford, E.A., Fu, R., Leibowitz, S.A., Liu, T., Polasik, S.S., Ghosh, P., & Wu, C. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152-169. <https://doi.org/10.1177/0021943612474990>
- Kozlowski, S.W.J., y Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, y R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375. London: Wiley.
- Kozlowski, S.W.J., y Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Mathieu, J., Travis Maynard, M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308316061>
- McGrath, J.E. (1964). *Social Psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lopener Institute (2005). *La ciencia de la felicidad en el trabajo*. Recuperado de: <https://www.iopenerintitute.com/the-science-of-happiness-at-work>
- Pinazo-Hernandis, S. (2006). Las habilidades sociales en la interacción social: Aspectos teóricos y aplicados [Social skills in social interaction: Theoretical and applied aspects]. En Y. Pastor-Ruiz (coord.) *Psicología Social de la Comunicación [Social Psychology of Communication]*. Madrid: Piramide, pp. 121-159.

- Ravina-Ripoll, R., Villena Manzanares, F., y Gutierrez Montoya, G.A. (2017). A theoretical review to improve outcomes of innovation in enterprises from the perspective of "Happiness Management". *Retos*, 7(14), 107-122. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Romero-Rodríguez, L.M., y Mancinas-Chávez, R. (2016). Sobresaturación informativa: Visibilizar el mensaje institucional en tiempos de infoxicación [Information overload: Visibility of the institutional communication in times of infoxication]. En L.M Romero-Rodríguez & R. Mancinas-Chávez (eds.) *Comunicación Institucional y Cambio Social [Institutional Communication and Social Change]*. Sevilla: Egregius, pp. 111-137.
- Spitzberg, B. H. (2003). Methods of interpersonal skill assessment. In J. O. Greene & B. R. Burleson (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills*. London, England: Psychology Press.
- Steffen, J. J., Greenwald, D. P., y Langmeyer, D. (1979). A factor analytic study of social competence in women. *Social Behavior and Personality*, 7(1), 17-27. <https://doi.org/10.2224/sbp.1979.7.1.17>
- Stewart, G. L., y Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Vivancos, M. (2012). *Happy Management, la empresa de hacerte feliz*. Recuperado de: <https://www.profiteditorial.com/libro/happy-management/>
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., y Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: Norton & Company.