

JUAN CARLOS CUBEIRO

AUTO LIDERAZGO

CÓMO DEJAR DE VIVIR EN PILOTO AUTOMÁTICO
Y EMPEZAR A PENSAR, DECIDIR
Y ACTUAR CON PROPÓSITO



Índice

Introducción. Un viaje alrededor del mundo para impulsar nuestro autoliderazgo	9
1. Eudemonía: la felicidad era esto	15
1. El misterio de la tumba de Aristóteles	15
2. Concepto de eudemonía de Aristóteles	16
3. Felicidad y bienestar	18
4. Felicidad privada y felicidad pública	21
5. Entra Tal Ben-Shahar	23
6. Entra Sonja Lyubomirsky	24
7. Y entra Laurie Santos	26
8. Película de la eudemonía: <i>En busca de la felicidad</i>	27
2. Whakapapa: venera a tus ancestros	29
1. Sano orgullo de pertenencia	29
2. Los All Blacks, gran ejemplo de <i>whakapapa</i>	30
3. La importancia del legado	31
4. El liderazgo de Jacinda Ardern	34
5. Películas de <i>whakapapa</i> : <i>Vaiana</i> y <i>Vaiana 2</i>	38
3. Ikigai: tu razón de ser	43
1. Un concepto holístico	43
2. Cuatro preguntas relevantes	44
3. Okinawa, una zona azul <i>ikigai</i>	46

4. Beneficios del <i>ikigai</i>	47
5. El propósito de las vidas sin sentido.....	48
6. Cómo concretar tu <i>ikigai</i>	50
7. Otros conceptos japoneses que hacen equipo con el <i>ikigai</i>	53
8. El pilar del samurái para una vida plena de sentido.....	54
9. <i>Bushido</i> , el camino del guerrero.....	55
10. Del <i>ikigai</i> personal al propósito corporativo.....	56
11. <i>Shōgun</i> , todo un éxito.....	59
4. Honor: más deberes que derechos	63
1. Fuerza y honor.....	63
2. ¿Cómo se cultiva el honor?.....	65
3. El honor en Antonio Medrano.....	66
4. Isabel la Católica, una reina honorable.....	67
5. El honor, un concepto quijotesco.....	70
6. El honor y la hispanidad.....	72
7. El honor a lo largo de la historia.....	76
8. La picaresca, el reverso tenebroso del honor.....	77
9. La envidia, pecado nacional.....	79
10. Geopolítica del honor	81
11. El honor está de actualidad: los Goya	82
5. Ubuntu: comunidad y pertenencia	85
1. Soy porque somos	85
2. Sabiduría africana para vivir mejor.....	87
3. Comunidad y pertenencia.....	88
4. Mandela: la política como un arte noble.....	90
5. El deporte puede cambiar el mundo	93
6. Tipping point: el éxito no es por casualidad	97
1. Un punto de inflexión.....	97
2. Las GAFAM, los mejores ejemplos de <i>tipping point</i>	98
3. Un concepto popularizado por Malcolm Gladwell	101
4. El <i>tipping point</i> y las ideas que pegan	102
5. ¿Eres un catalizador?	104

6. <i>Tipping point</i> y economía de la suscripción.....	105
7. Estados Unidos, ejemplo nacional de <i>tipping point</i>	106
8. El eje del mal	108
9. La venganza del <i>tipping point</i>	110
10. La carrera musical de ABBA	120
11. Película del <i>tipping point</i> : <i>Air</i>	125
7. Ahora, todos juntos: EWIHUT	129
1. Daniel Goleman y los cinco dominios de la inteligencia emocional.....	129
2. Los cinco dominios y nuestro viaje alrededor del mundo.....	131
3. Las 13 cosas que no hacen las personas mentalmente fuertes	132
4. Autoliderazgo y liderazgo Brain-Friendly	135



Introducción

Un viaje alrededor del mundo para impulsar nuestro autoliderazgo



«La verdadera nobleza es ser superior a tu antiguo yo»

Ernest Hemingway

Es bien sabido que, para liderar a los demás, primero tenemos que liderarnos a nosotros mismos. Dado que el liderazgo es el talento para influir decisivamente en los demás desde la credibilidad, la autoridad moral y el ejemplo, ¿cómo podemos influir en nuestra propia persona para dar nuestra mejor versión?

Te invitamos a un viaje por el autoliderazgo alrededor del mundo. Pero antes...

Juguemos al Trivial

El Trivial Pursuit (La búsqueda de lo trivial, de lo que es poco relevante) es un juego de muchísimo éxito creado por dos canadienses, Scott Abbott, periodista deportivo, y Chris Haney, fotógrafo de

Gaceta de Montreal. Se conocieron durante los Juegos Olímpicos de 1976 y ambos lo crearon en Nerja, Málaga, en diciembre de 1979. Habían jugado una partida de Scrabble y pensaron en crear un juego con preguntas de cultura general con diversas temáticas. Se hicieron pasar por reporteros en una Feria de juguetes de Montreal y recabaron información de los expertos. Con una captación de fondos de 40 000 \$ aportados por 32 personas, entre ellas la madre de Haney. Comercializaron el juego, ya como Trivial Pursuit, en diciembre de 1981 por 15 \$ y vendieron poco más de mil copias (a título de curiosidad, costaba cinco veces el precio de venta). En 2008, la multinacional estadounidense Hasbro compró los derechos por 80 millones de dólares. Se han realizado más de 250 versiones diferentes. En más de 40 años, se han vendido más de 100 millones de juegos.

El tablero del Trivial Pursuit está compuesto por una rueda con seis radios. Cada casilla es de un color (sobre seis posibles) en el lugar en el que los radios se unen a la rueda, donde aparece una cuña que llamamos *quesito* de cada color. La edición Genius tiene 800 tarjetas (4800 preguntas y respuestas en total), seis fichas de jugador, 36 quesitos, un dado y un tablero. Los jugadores comienzan en el centro de la rueda, mueven sus fichas (quesitos) en función de la tirada del dado y han de responder a las preguntas de las tarjetas sobre Geografía (color azul), Arte y Literatura (morado), Historia (amarillo), Entretenimiento (rosa), Ciencia y Naturaleza (verde) y Deportes y Pasatiempos (naranja). Suele ser para mayores de 16 años, de dos a seis jugadores y dura habitualmente 90 min. Tiene una baja complejidad, es de azar en alguna medida, aunque no mucho, y requiere ciertos conocimientos. Ha habido versiones televisivas, de videojuegos y por Internet.

¿Y si tu autoliderazgo fuera como un quesito del Trivial Pursuit?

Nos recibe Aristóteles

Comenzaremos en la Antigua Grecia, en Macedonia, en una ciudad, Estagira, destruida por Filipo II, su rey y padre de Alejandro, y reconstruida a petición de Aristóteles, el preceptor de su hijo Alejandro. Visitaremos la tumba de Aristóteles, heredero intelectual de Sócrates y de Platón, preceptor de Alejandro Magno. Aristóteles de Estagira nos legó el concepto de eudemonía, la felicidad en estado puro.

Aristóteles, uno de los mayores pensadores de la historia, definió la felicidad en términos plenamente actuales desde la vivencia (experiencia personal), el propósito (el sentido, el significado) y sobre todo el equilibrio, un modelo de felicidad que hemos de cultivar en el día a día.

La psicología positiva ha retomado el tema de la felicidad con las aportaciones de Martin Seligman (modelo PERMA del bienestar) y Mihály Csíkszentmihályi (fluidez) y lo ha llevado a la docencia con tres profesores especialmente brillantes en sus aportaciones: Tal Ben-Shahar (primero en Pensilvania y luego en Harvard), Sonja Lyubomirsky (Universidad de California en Irvine) y Laurie Santos (Universidad de Yale). Más allá de las circunstancias externas y la crianza en los primeros años de vida, la felicidad es voluntaria en un 40 %. Hay una docena de actividades deliberadas para conseguirla.

La felicidad, concepto de la Antigua Grecia, es el primer quesito de nuestro autoliderazgo.

La sabiduría de la *whakapapa*

El segundo quesito nos lleva a Oceanía, a la tierra de los maoríes: Nueva Zelanda, un bello paisaje que nos presentó Peter Jackson en la trilogía de *El Señor de los Anillos*. Es la *whakapapa*, la conexión con los ancestros, lo que nos lleva a dar la mejor versión de nosotros mismos.

Probablemente el mejor ejemplo de *whakapapa* en el mundo del deporte se refiere a los All Blacks, la selección neozelandesa de *rugby*, que es precisamente el deporte nacional. Los All Blacks son el mejor equipo de *rugby* de la historia, y las claves de su éxito están basadas en la *whakapapa*. Conoceremos su cultura propia, sus tradiciones, sus hábitos cotidianos y su legado para que los apliquemos a nuestro propio liderazgo.

No por casualidad la dirigente que mejor gestionó la pandemia de la COVID-19, desde una política de la amabilidad y con enormes resultados sanitarios (con 2867 casos y 26 fallecidos) y económicos (la actividad no se detuvo en absoluto), fue una neozelandesa, Jacinda Ardern, uno de los mejores ejemplos de liderazgo femenino. Fue primera ministra de su país de 2017 a 2023, cuando dimitió voluntariamente de su cargo. Su gestión está inspirada en la *whakapapa*, simbolizada en el atuendo maorí

que llevó ante la reina Isabel de Inglaterra en la recepción de abril de 2018.

La *whakapapa* es el segundo quesito del autoliderazgo.

Ikigai, samuráis y bushido

La tercera parada de nuestro viaje alrededor del mundo para desarrollar el autoliderazgo nos llevará al país del sol naciente, Japón, y al concepto de *ikigai* (razón de ser), una exquisita combinación de pasión, misión, vocación y profesión, un modelo que hunde sus raíces en las tradiciones budista, confuciana y sintoísta del lejano Oriente.

Los samuráis, guerreros míticos que surgieron en el siglo X y prestaron servicio hasta el XIX, representan como pocos el espíritu del *ikigai*. El *bushido* muestra el camino del guerrero hacia la excelencia, así como las consecuencias de no cumplir sus obligaciones de lealtad y honor.

El *ikigai* es el tercer quesito del autoliderazgo.

El honor, concepto hispano

Volvemos a Europa, más concretamente a España, y también a Hispanoamérica, que culturalmente comparte el concepto del honor, la cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes para con uno mismo y con los demás, una forma de ser, de pensar, de decir y de actuar con base en lo mejor del Imperio Romano (fuerza y honor), en la filosofía estoica de Séneca y Marco Aurelio.

El honor está presente en la historia de España desde Isabel la Católica hasta nuestros días. Argumentado de forma amena y profunda en el *Quijote*, el libro más impactante de la literatura universal, el honor es la esencia de la geohispanidad en este nuevo orden mundial.

Como toda moneda, tiene su reverso, así que el honor se ve enturbiado en la cultura nacional por la picaresca y por la envidia. La novela picaresca, propia del Siglo de Oro, relata historias de buscavidas que se aprovechan de la situación a través de artimañas. El pícaro es una figura, desgraciadamente tan actual como hace cuatro siglos, presente en la política, en la sociedad y en el mundo empresarial. De los siete pecados capitales, la envidia, como lo contrario al mérito, es el más característico de los españoles. Desde el oro y la

plata proveniente de América hasta el turismo como gran invento, la llegada de capitales desde el exterior ha fomentado que lo aprovecharan pícaros y lo envidiaran quienes no se han visto favorecidos por las circunstancias.

El honor centra las historias de las películas ganadoras de los Premios Goya 2025.

Ubuntu, sentido de comunidad

Y nos vamos de España e Hispanoamérica al sur de África para conocer el concepto de *ubuntu* (soy porque somos), un profundo sentido de comunidad. «Si deseas ir rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado» (proverbio africano). Porque para educar a un niño hace falta toda una tribu.

Ubuntu en la política se refiere a una causa noble, como la presidencia de Nelson Mandela y la Comisión de la Verdad y la Reconciliación tras los crímenes cometidos tras el *apartheid*. Esta comisión, presidida por el arzobispo Desmond Tutu, sirvió para impulsar un nuevo país desde la compasión, la templanza y la generosidad, y la clarividencia de Mandela, para aprovechar el Mundial de *Rugby* celebrado en su país para presentar Sudáfrica como la nación arcoíris.

El quinto quesito del autoliderazgo es el *ubuntu*, la pertenencia a la comunidad.

El punto de inflexión

Finalmente, hacemos un viaje hacia el Oeste, hacia Estados Unidos. De allí procede el concepto de *tipping point* (punto de inflexión), creado por el sociólogo Malcolm Gladwell. Es el punto de inflexión que genera el éxito que demuestra que el contagio es similar en la biología y en la sociedad.

Probablemente el mejor ejemplo de *tipping point* es el de las empresas tecnológicas llamadas GAFAM: Google (Alphabet), Apple, Facebook (hoy Meta), Amazon y Microsoft. Entre las más valiosas del mundo, son compañías relativamente recientes que, en mercados globales, aprovechan el desarrollo tecnológico y dominan sus nichos con espíritu innovador.

De hecho, la historia de Estados Unidos revela también un *tipping point*. Trece colonias se independizaron del Imperio británico a

finales del siglo XVIII, se anexionaron tierras al sur y al oeste, crecieron con la industria, combatieron entre el norte industrial y el sur esclavista, desafiaron a la decadente España por Cuba y Filipinas, se unieron a los aliados en las dos Guerras Mundiales y se convirtieron en la primera potencia.

Y con el auge llega la decadencia: el eje del mal, formado por los enemigos de la libertad, se ha expandido por malas decisiones del poder estadounidense. La codicia del presidente Nixon convirtió la República Popular China en la fábrica del mundo (1972). El presidente Eisenhower no logró vencer en la guerra de Corea y firmó un armisticio que dividió el país en dos por el paralelo 38 (1953). El presidente Kennedy tomó malas decisiones durante la crisis de los misiles y la invasión de Bahía de Cochinos en Cuba (1961). El presidente Carter no supo enfrentarse a la revolución islámica en Irán tras la caída del sah (1979). El presidente Bush padre no se percató de que el hundimiento de la Unión Soviética (URSS) en 1991 era un caso claro de gatopardismo (que todo cambie para que nada cambie, en palabras de Lampedusa) y de que la nueva oligarquía en un país *democrático* estaría constituida por los antiguos dirigentes del KGB. El presidente George W. Bush no advirtió la grave amenaza del chavismo en Venezuela (2002) ni de Daniel Ortega en Nicaragua (2007). El presidente Obama mantuvo las tropas en Afganistán, Irak y Siria (2009-2017). El presidente Biden retiró precipitadamente a sus tropas de Afganistán (2021) ante el peligro de los talibanes. Y veremos qué pasa con el presidente Trump en Ucrania, Taiwán y Gaza. El eje del mal que amenaza el mundo se ha fortalecido con malas decisiones estratégicas estadounidenses.

Veinticinco años después de su primer *best seller*, Gladwell publicó *La venganza del tipping point*. Los tiempos han cambiado y las ideas necesitan renovarse.

El *tipping point*, el sueño americano, es el sexto quesito en el autoliderazgo en la búsqueda.

Abróchate los cinturones, que nos espera un viaje alrededor del mundo para encontrarnos a nosotros mismos.

1

Eudemonía: la felicidad era esto



1. El misterio de la tumba de Aristóteles

Vayamos primero a la Antigua Grecia, nada menos que a la tumba de Aristóteles de Estagira (Macedonia), el preceptor de Alejandro Magno.

La búsqueda de la tumba de Aristóteles ha fascinado a los arqueólogos durante siglos (I) como si de una aventura de Indiana Jones se tratara.

Algunos escritores históricos, como Diógenes Laercio o Plutarco, recogieron descripciones del lugar y del tiempo del fallecimiento del gran filósofo en Heudaki (Eubea), en la isla de Calcis, en el 332 a. C. Cuentan que Aristóteles fue enterrado públicamente, según las tradiciones griegas de la época.

Kostas Sismanidis, arqueólogo heleno que llevaba excavando en la ciudad de Estagira desde 1990, anunció en 2016, en una Conferencia que celebró en Salónica el 2400 aniversario de la muerte de Aristóteles, que había encontrado su tumba precisamente en su ciudad natal, lo que es coherente con las crónicas que apuntaban el fallecimiento de Aristóteles en el 384 a. C. y el traslado de sus restos de Eubea a Estagira para ser depositados allí en una tumba.

Se trata de una tumba algo extravagante, digna del mentor de Alejandro Magno, en la capital del imperio macedónico. De estilo helenístico, con suelos de mármol, cerca del ágora y con un altar a la entrada, permitía una vista de 360° a la metrópoli. De planta cuadrada, con una cúpula de 10 m de altura, posteriormente se construyó en ella una torre bizantina. En ella se han encontrado cerámicas de los talleres reales y piezas numismáticas de la época de Alejandro Magno.

Recordemos que el rey Filipo de Macedonia concedió a Aristóteles la reconstrucción de Estagira, una ciudad devastada por el emperador y reducida a escombros una década antes, en el 340 a. C. De ahí que es verosímil que sus habitantes quisieran honrar en Estagira a su benefactor.

La controversia se mantiene. Sismanidis explicó que las autoridades políticas de su país habían retrasado deliberadamente las excavaciones en Estagira porque esperaban encontrar allí una mina de oro.



«Yo no busqué la tumba de Aristóteles;
la tumba me encontró a mí»

Kostas Sismanidis

La tumba de Filipo II se encontró en Vergina, a unos 80 km al suroeste de Salónica, en 1977. A diferencia de la de Aristóteles, estaba intacta, con todos los ajuares funerarios, pero sin inscripciones. Sismanidis se retiró en 2013, dejando el proyecto arqueológico, en sus propias palabras, «en buenas manos», a la espera de encontrar fondos para continuar las excavaciones.

2. Concepto de eudemonía de Aristóteles

Ni que decir tiene que el estagirita es uno de los mayores filósofos de todos los tiempos. Hijo del médico de palacio, desde joven ayudó a su padre en las ciencias de la curación y después pasó 20 años en Atenas como discípulo de Platón. Fundó su propia Escuela, el Liceo, y desarrolló una impresionante labor en las más variadas

materias: física, matemáticas, religión, ética o estética. Falleció a los 62 años.

Aristóteles escribió tres obras que tratan la ética: *Ética a Eudemo*, *Gran ética* y *Ética a Nicómaco* (su hijo). El primero de estos libros está ampliamente influido por el pensamiento de su maestro, Platón; *Gran ética* es un resumen de la *Ética a Nicómaco*, y en *Ética a Nicómaco* el estagirita expone sus pensamientos sobre el bien, la virtud y la felicidad.

Aristóteles nos enseña algo tan actual como que todo tiene un propósito, un para qué, según el cual las personas decidimos si las cosas son buenas o malas. Por ejemplo, el propósito de un cuchillo es cortar. Un cuchillo *bueno* será el que corta bien el jamón y un cuchillo *malo*, el que sirve para dañar a un semejante.

¿Cuál es el propósito de las personas? Aristóteles dice que el propósito de la humanidad es la eudemonía, la felicidad.

La eudemonía es un estado de felicidad serena y permanente. De esta forma, nuestras acciones serán buenas o malas dependiendo de si sirven o no a este objetivo final. Si una persona realiza una acción, esta será *buen*a si le da felicidad. Vivir saludablemente, por ejemplo, es una acción *buen*a porque nos proporciona una buena salud que, a la larga, nos brinda felicidad.

Cuando una persona se siente feliz haciendo acciones que lastiman a otros, Aristóteles nos enseña que el mundo (la providencia, el destino) coloca a todos en el lugar correcto. El ladrón acabará en la cárcel o huyendo, lo que no le aportará felicidad, sino desgracia.

Equilibrio entre placer y significado

Aristóteles definió la *eudemonía*, la felicidad, como «la experiencia global de placer y significado»: *experiencia* porque la experimentamos, la vivimos (la felicidad no es lo que dicen las estadísticas que es); *global*, en todos los sentidos; *de placer* porque hemos de disfrutar con lo que hacemos (la felicidad no está en el destino, sino en el camino), y *de significado* porque ha de tener sentido lo que hacemos. Aristóteles siempre propuso el equilibrio: tan malo es ser hedonistas, dedicarnos exclusivamente al placer, como perfeccionistas: tratar de lograr objetivos sin disfrutar de su consecución. Es el *mesotés* (el justo medio). Tan vicioso es un extremo como el otro; solo en el equilibrio está la virtud.

Hablando de virtud

Desde su experiencia y su pensamiento, Aristóteles tenía claro que la felicidad solo se adquiere desde el bien y la virtud. En esto se separa de su maestro Platón (y de Sócrates), quien consideraba que para ser una persona de bien bastaba con saber distinguir el bien del mal, quedarse en el mundo de las ideas. Para el estagirita esto no es suficiente: el bien no solamente hay que pensarlo, sino ejercitarlo. La auténtica *areté* (virtud) está en el cumplimiento de las buenas acciones. Siempre en el equilibrio, en el justo medio. La valentía, por ejemplo, está en el justo medio entre la cobardía y la temeridad; la generosidad, en el justo medio entre la avaricia y la prodigalidad. Tan malo es pasarse como no llegar. Tan solo a través del bien podemos ser felices, líderes de nosotros mismos.

3. Felicidad y bienestar

Seligman, uno de los padres de la psicología positiva (el otro es Mihalyi Csikszentmihalyi, creador del concepto de fluidez), se doctoró en 1967. Comenzó estudiando la depresión a través de lo que llamó *indefensión aprendida* y derivó hacia la felicidad y el bienestar en 1990. En 1996 fue nombrado presidente de la Asociación Americana de Psicología (APA) y 2 años más tarde se centró no en los aspectos del trauma de la psique, sino en los más positivos. En 2002 desarrolló la teoría del auténtico bienestar, con las fortalezas del carácter, que reformuló 8 años después en su modelo del bienestar (modelo PERMA). Con sus más de 80 años, sigue ejerciendo como director del Centro de Psicología Positiva de la Universidad de Pensilvania, profesor de la universidad y director del Máster de Psicología Positiva.

Su modelo PERMA, que es un enfoque integral de los elementos esenciales que componen el bienestar humano que busca responder a la pregunta de qué hace que la vida valga la pena, propone que el *bienestar* (término que ha acabado prefiriendo al de *felicidad*) se compone de cinco elementos interconectados: emociones positivas, compromiso, relaciones, significado y logros. Se trata de un modelo que promueve el florecimiento de las personas en su autoliderazgo.

Los cinco componentes del modelo PERMA son:

1. **Emociones positivas (*positive emotions*)**. Comprenden sentimientos como la gratitud, la alegría, la esperanza o el optimismo. Según Seligman, cultivar y experimentar emociones positivas con frecuencia resulta esencial para alcanzar un estado de bienestar duradero. Estas emociones no solo mejoran el estado de ánimo inmediato, sino que también fortalecen la resiliencia, favorecen las relaciones sociales y contribuyen a la salud física, emocional y mental. Para desarrollar este componente, Seligman sugiere prácticas como la gratitud diaria, en la que la persona se enfoca en los aspectos positivos y en los logros del día.
2. **Compromiso (*engagement*)**. Se refiere al grado de involucramiento profundo que una persona siente con las actividades que realiza. Cuando se experimenta un estado de fluidez (concepto acuñado por su colega Csikszentmihalyi), las personas nos sentimos totalmente **absortas y concentradas** en la tarea y perdemos la noción del tiempo. Este estado de compromiso total no solo contribuye a la productividad, sino también a una sensación de satisfacción profunda. Seligman enfatiza la importancia de identificar y participar en actividades que generen esta fluidez (elevar las capacidades a la altura de los retos), sean laborales, artísticas, deportivas o recreativas.
3. **Relaciones (*relationships*)**. Son uno de los elementos más poderosos para el bienestar y la felicidad, como ha demostrado el estudio de la Universidad de Harvard sobre la felicidad, el más completo hasta la fecha. Seligman afirma que las conexiones con otras personas, sean amigos, familiares o compañeros, nos brindan soporte emocional, sentido de pertenencia y una red de apoyo ante las dificultades. Las relaciones positivas mejoran la salud mental, reducen el estrés y aumentan la esperanza de vida. El modelo PERMA promueve la importancia de construir y mantener relaciones significativas, lo que anima a las personas a fomentar vínculos de valor tanto a ellas mismas como a los demás.
4. **Significado (*meaning*)**. Es la sensación de pertenecer a algo mayor que uno mismo. Puede surgir de distintas fuentes, como la familia, la religión, el trabajo, el activismo o el voluntariado. Según Seligman, la vida es más satisfactoria cuando las personas sienten que tienen un propósito y que sus acciones contribuyen al bienestar de otros o a una causa superior. Este componente

nos ayuda a lidiar con las dificultades y proporciona una base sólida de estabilidad y satisfacción. Encontrar sentido en la vida promueve mayor resiliencia y contribuye al bienestar a largo plazo.

5. **Logros (*accomplishment*)**. Representan la capacidad de establecer y alcanzar metas que son valiosas para la persona. Seligman sostiene que el sentimiento de logro no solo fortalece la autoestima, sino que también motiva a las personas a seguir creciendo y mejorando. Alcanzar metas, sean pequeñas o grandes, aporta una sensación de orgullo y competencia que contribuye a la felicidad. El modelo PERMA sugiere la importancia de fijar objetivos realistas y desarrollar la perseverancia para alcanzarlos y valora cada progreso como parte del proceso de crecimiento personal.

El modelo PERMA de Seligman tiene aplicaciones prácticas en distintos ámbitos de la vida. Por ejemplo:

- **En la educación.** PERMA se ha implantado en programas escolares para mejorar el bienestar y el rendimiento académico, promoviendo habilidades como la resiliencia, la cooperación y el optimismo entre los estudiantes.
- **En el ámbito laboral.** Muchas empresas utilizan el modelo PERMA para crear un ambiente de trabajo que potencie el bienestar de los empleados, lo que se traduce en mayor productividad y satisfacción laboral.
- **En salud mental.** El modelo es una herramienta útil para el tratamiento y la prevención de trastornos emocionales, ya que se centra en el fortalecimiento de las habilidades de afrontamiento y en la mejora de la calidad de vida.

¿Qué podemos hacer para utilizar el modelo PERMA en nuestra vida diaria?:

- **Practicar la gratitud.** Llevar un diario de gratitud o dedicar unos minutos diarios a reflexionar sobre las cosas positivas fortalece las emociones valiosas.

- **Buscar actividades de fluidez.** Participar en actividades que generen entusiasmo y en las que uno pierde la noción del tiempo aumenta el compromiso.
- **Fortalecer las relaciones sociales.** Pasar tiempo con amigos y familiares, practicar la escucha atenta y ofrecer apoyo con generosidad construye relaciones significativas.
- **Buscar el propósito.** Identificar qué es realmente importante en nuestras vidas y orientarnos hacia metas que trasciendan lo personal ayuda a desarrollar nuestro sentido de significado.
- **Establecer metas alcanzables.** Fijarnos objetivos realistas y celebrar lo conseguido, sin importar su magnitud, ayuda a cultivar nuestro sentido de logro.

Seligman nos ofrece con su modelo PERMA una guía útil para el bienestar personal y el progreso social.

4. Felicidad privada y felicidad pública

José Antonio Marina Torres (Toledo, 1939) es el mayor pensador vivo de habla hispana: como filósofo, ensayista y pedagogo no hay otro igual. Defensor de que la inteligencia no busca el conocimiento, sino la felicidad y la dignidad, ha escrito sobre la inteligencia desde la creación, la voluntad, los sentimientos, el lenguaje, la ética, la religión o la política.

El deseo de felicidad es ubicuo. Hoy vemos que existen la ciencia de la felicidad, el índice global de felicidad y ministerios de la felicidad en varios países... pero la felicidad no mejora considerablemente.

«La felicidad es el motor de la historia;
esa ha sido mi sorpresa.

Al final me di cuenta de que en el fondo de cada
acción hay un deseo y en el fondo de cada deseo hay
una especie de anhelo de algo que satisfaga
todos los deseos de una vez para siempre;
a eso lo llamamos *felicidad*»

José Antonio Marina

Marina cree que el concepto de felicidad se ha manoseado demasiado y puede producir un efecto contraproducente si se piensa que cada individuo puede lograr su propia felicidad psicológica, estrictamente personal, sin entender la relación que esta tiene con la justicia, la ética y la felicidad pública. De esta forma se niega la posibilidad de una felicidad vinculada a la felicidad social, lo que nos convierte en seres narcisistas.

El ser humano, cuando cumple un deseo, ya está en la búsqueda de otro, y eso tiene su parte positiva, pues no perdemos la ilusión por la vida, pero también negativa, ya que nos puede generar una constante ansiedad.

«La felicidad está bien que sea una idea utópica porque es lo que nos ha ido permitiendo buscar cada vez mejores soluciones a los problemas», argumenta Marina, y para ello hay que tratar de buscar soluciones compatibles y estar dispuestos a colaborar con otras personas.

Al unir felicidad con justicia encontramos lo que los ilustrados llamaban *felicidad pública*, una felicidad orientada al bienestar social, al bien común. Se trata de la felicidad de la sociedad, perfectamente compatible con la felicidad de cada uno de los individuos que la componen.

Marina comparte la idea de Aristóteles de que la felicidad no es un estado (de ánimo), sino una actividad que hay que realizar cotidianamente. Y distingue entre la felicidad subjetiva, la definida por el estagirita (experiencia global de placer y significado), y la objetiva, como satisfacción de tres grandes deseos humanos:

- «En primer lugar, una vida cómoda, agradable, sin sobresaltos, con momentos para disfrutar y, por supuesto, con buena salud.
- En segundo lugar, unas relaciones afectivas significativas, intensas y estimulantes, que nos proporcionan cuidado y reconocimiento.
- Y, en tercer lugar, sentir que nuestra vida tiene un propósito, que progresamos, que lo que hacemos cada día tiene sentido y aporta algo.

Estos tres deseos a veces interfieren entre sí, pero juntos constituyen lo que llamamos *plenitud humana*, que es el camino hacia la felicidad».

La felicidad subjetiva, explica Marina, está de moda. «Y eso es un peligro. La felicidad subjetiva es un estado sentimental, intenso y agradable en el que no echo nada necesariamente en falta y que me gustaría que durara para siempre».

Pero hay otra felicidad, la felicidad objetiva. «Y no es un estado afectivo, es una situación objetiva. Una situación en la que me siento protegido en mi búsqueda de felicidad, me siento seguro, me siento acompañado, me siento protegido por los derechos, me siento dentro de un sistema de colaboración. Y esa sí es una situación que podemos mantener siempre. Es lo que supone vivir en una sociedad justa». Felicidad subjetiva y objetiva, privada y pública.

5. Entra Tal Ben-Shahar

El profesor Tal Ben-Shahar, nacido en Israel en 1970, se licenció en Filosofía y Psicología por la Universidad de Harvard y se doctoró en 1996 en Comportamiento Organizativo por la misma Universidad con la tesis: «La honestidad rinde: la diferencia entre la teoría moral y su práctica».

Se hizo muy famoso porque su clase sobre felicidad se convirtió en la más numerosa, aunque en la primera edición solo tuvo cuatro alumnos. Ben-Shahar describe la felicidad a la manera aristotélica, como «esa sensación general de placer y significado por la que una persona feliz disfruta las emociones positivas y al mismo tiempo considera que su vida está plena de sentido».

En sus clases, Ben-Shahar nos recomienda para ser felices una serie de prácticas. Algunos de sus consejos son:

- **Tener relaciones humanas.** Las relaciones interpersonales (presenciales, no virtuales) nos generan un sentimiento de placer que provoca la felicidad. Invertir tiempo con los seres queridos aumenta nuestra felicidad.
- **Simplificar la vida.** Estamos sometidos a un ritmo de vida vertiginoso, agobiante, multitarea, de resolver asuntos continuamente, que no nos sienta nada bien. Simplificar la vida es hacerla más fácil, centrarnos en lo que hacemos paso a paso, saboreando los momentos.
- **Hacer ejercicio físico.** Nos ayuda a liberar tensiones, mejora nuestro sistema circulatorio y genera endorfinas para nuestro

cuerpo, lo que aumenta la sensación de bienestar. Ben-Shahar prescribe un mínimo de 30 min de ejercicio físico tres veces por semana para estar más sanos y felices.

- **Expresar gratitud.** De bien nacido es ser agradecido. La gratitud como hábito aumenta nuestra felicidad porque así nos damos cuenta de lo que tenemos y lo valoramos.
- **Darnos permiso para ser humanos.** En un mundo tan tecnológico como en el que vivimos, hemos de permitirnos la libertad para expresarnos sin temer al qué dirán. Hay una clara conexión entre inteligencia emocional, que es el 90 % de nuestro liderazgo, y felicidad.
- **Dedicar tiempo a nuestras aficiones.** Más allá de las obligaciones cotidianas, es sabio sacar tiempo para disfrutar de lo que más nos gusta. Es una fuente insustituible de placer.

Ser feliz es, según Ben-Shahar, algo que podemos y debemos aprender, que depende de las decisiones que tomemos, como pasar más tiempo con el móvil o con los amigos, y que notamos nosotros y quienes nos rodean.

Ben-Shahar sigue dando clase en Harvard y en Herzliya (Tel Aviv). Ha publicado los *best sellers* *En busca de la felicidad* (2007) y *Ser feliz es decisión tuya* (2010). Tuvimos el honor de contar con él en el I Congreso de la Felicidad en el Trabajo de La Coruña en 2010. Como anécdota, nos contó que es muy futbolero y, como Israel no había llegado a la fase final del Mundial de Sudáfrica de 2010, se había hecho fan de la selección española, que ganó el Campeonato del mundo ese año. Su propuesta es integral, desde lo espiritual, lo físico, lo mental, lo emocional y las relaciones humanas.

«Puedes ser feliz si decides ser feliz»

Tal Ben-Shahar

6. Entra Sonja Lyubomirsky

Sonja Lyubomirsky es otra de las grandes figuras actuales de la felicidad. Nacida en San Petersburgo, por entonces Leningrado, en

1967, se graduó *summa cum laude* por la Universidad de Harvard y se doctoró en Psicología Social y de la Personalidad por Stanford. Actualmente es profesora de la Universidad de California en Riverside.

Desde la investigación —la Dra. Lyubomirsky insiste en que ella no hace autoayuda, sino *cienciayuda*— nos aporta tres grandes ideas prácticas sobre la felicidad. La primera es la secuencia causa-efecto entre éxito y felicidad. No es el éxito lo que da la felicidad, como solemos creer, sino la felicidad la que da el éxito. En su libro *Los mitos de la felicidad* (2014), se refiere a la adaptación hedónica, la extraordinaria capacidad que tenemos los seres humanos para adaptarnos a todo tipo de situaciones, por terribles o placenteras que resulten. Y desmonta uno por uno los mitos: esperar a ser felices cuando encontremos la pareja ideal, cuando tengamos hijos, cuando seamos ricos, cuando disfrutemos del empleo soñado, etc. Por el contrario, son las adversidades las que suelen estimular nuestra creatividad y nuestro crecimiento.

Además, la profesora Lyubomirsky, quien también participó en el I Congreso de la Felicidad en el Trabajo, ha demostrado la regla del 40 %. En su libro *La ciencia de la felicidad* (2008), nos enseña que las condiciones externas (salud, dinero y amor) representan el 10 % de la felicidad; las condiciones de base (haber nacido en un hogar que valora la felicidad, más allá de la situación socioeconómica) suponen el 50 %, y el 40 % restante es estrictamente voluntario: somos felices si queremos serlo y desgraciados si nos lo proponemos.

También nos aporta Lyubomirsky las 12 actividades deliberadas para la felicidad:

1. Expresar gratitud.
2. Cultivar el optimismo.
3. Evitar pensar demasiado y la comparación social.
4. Practicar la amabilidad.
5. Cuidar las relaciones sociales.
6. Desarrollar estrategias de resiliencia.
7. Aprender a perdonar.
8. Fluir más.
9. Saborear las alegrías de la vida.

10. Comprometerte con tus objetivos.
11. Practicar tus valores.
12. Ocuparte de tu cuerpo y de tu alma.

Sí, la felicidad se entrena.

«La felicidad no está ahí fuera para que la encontremos, sino dentro de nosotros»

Sonja Lyunomirsky

7. Y entra Laurie Santos

La tercera de esta tripleta de ataque que ha puesto de moda la felicidad es la profesora Laurie Renee Santos, nacida en Massachussets en 1975, de origen caboverdiano. Científica cognitiva y profesora de la Universidad de Yale, su curso *La psicología y la buena vida* se convirtió en 2018 en el más popular de la historia de Yale, con un 25 % del total de los alumnos apuntados, y lo llevó a Coursera como *La ciencia del bienestar* —lo hemos hecho de forma virtual y es magnífico—. Además, conduce el pódcast *The Happiness Lab* (El laboratorio de la felicidad) desde septiembre de 2019, con más de 130 episodios y una puntuación media de 4.9 sobre 5.

Santos distingue entre ser feliz *en tu vida* y ser feliz *con tu vida*: ser feliz en tu vida va de las emociones diarias, los altibajos cotidianos y ser feliz con tu vida es el reflejo de la reflexión y de la valoración de tu existencia. Cuando nos centramos en exceso en esta segunda opción teniendo en cuenta que, para sobrevivir, nuestra mente concede el triple de peso a lo negativo que a lo positivo, nos perdemos las pequeñas alegrías de la vida, tan importantes. Es difícil ser conscientes de nuestras emociones, lo que provoca una insatisfacción crónica y generalizada que, nos tememos, va a peor.

«Si te sientes mal, coge el teléfono y llama a un amigo», nos insiste Santos, quien concede a las relaciones humanas la máxima importancia, como Ben-Shahar y Lyubomirsky. Incluso las personas introvertidas, a las que les cuesta más, se sienten mejor tras una conversación cara a cara.

El dinero, a partir de un punto (que suele estar en los 75 000 €), no da la felicidad. Una vez cubiertas las necesidades, la felicidad depende de otras cosas.

Además, Santos nos enseña que la felicidad no es un estado permanente y por ello nos anima a distinguir entre felicidad a corto y a largo plazo. La felicidad instantánea está relacionada con disfrutar del momento presente; la felicidad con perspectiva depende de nuestros valores, del propósito vital, de nuestros talentos: «Hacer cosas por los demás mejora nuestra felicidad».

Tras estudiar exhaustivamente a gente feliz, la Dra. Santos ha llegado a la conclusión de que hay cinco comportamientos clave:

- **Socialización.** Todos los estudios sugieren (empezando por el de Harvard, que comenzó en 1938) que las personas felices pasan mucho tiempo con los demás, con la gente que les importa. No tener tiempo para otros te hace desgraciado.
- **Altruismo.** La generosidad mola. La oxitocina, la hormona del cariño, contribuye en buena medida a la felicidad. Dar un masaje a otro te hace más feliz que el hecho de que te lo den a ti. El yo, yo, yo, el egoísmo, nos hace infelices.
- **Gratitud.** Dedicar tiempo a agradecer significa valorar lo que uno tiene. Llevar un diario de gratitud sirve en gran medida, y mejor aún expresárselo a los demás.
- **Hábitos saludables** (de alimentación, sueño, ejercicio físico y contacto con la naturaleza).
- **Meditación.** Aporta calma a nuestra mente, y eso ayuda mucho.

«Creo que la forma más rápida de ser más felices es la conexión social»

Laurie Santos

8. Película de la eudemonía: *En busca de la felicidad*

La película *En busca de la felicidad* (*The Pursuit of Happyness*, 2006), dirigida por Gabriele Muccino y protagonizada por Will Smith, es

una de las más cautivadoras de la reciente historia del cine. Basada en la vida de Chris Gardner (Milwaukee, 1954), esta cinta nos sumerge en un relato de perseverancia, sacrificio y, como llamaba Teresa de Jesús, *determinada determinación*.

Gardner es un vendedor con extremas dificultades económicas que lucha por salir adelante junto a su hijo pequeño. Entre las adversidades que sufre, la falta de vivienda, la escasez de recursos económicos y una competencia feroz en el mundo de las finanzas, Gardner se aferra a su objetivo, que es conseguir un puesto en una prestigiosa firma de corredores de bolsa. Pero entretanto lo consigue, debe salir adelante vendiendo aparatos médicos. Smith fue nominado al Oscar por retratar el sufrimiento y la determinación del personaje en un San Francisco ochentero. El amor paternofamiliar, la resiliencia y la perseverancia se ponen de manifiesto. El éxito no es inmediato; la actitud positiva marca la diferencia.

¿Qué podemos aprender de esta película? Básicamente, cuatro claves:

- **Resiliencia.** Es el motor del éxito. El que resiste gana. La vida nos pone a prueba con situaciones adversas que hemos de superar.
- **Disciplina (la labor del discípulo) y planificación.** Merecen la pena. Hemos de gestionar la energía de forma inteligente y constante.
- **Inteligencia emocional intrapersonal (serenidad, autoconfianza, orientación a los objetivos) e interpersonal (empatía e influencia).** Marcan la diferencia.
- **Motivación.** Nuestro autoliderazgo está basado en él, que es influencia; el éxito llega después, es la consecuencia.

«Nunca dejes que nadie te diga que no puedes
hacer algo. Ni siquiera yo.

Si tienes un sueño, tienes que protegerlo.
Las personas que no son capaces de hacer algo por ellas
mismas te dirán que tú tampoco puedes hacerlo.
¿Quieres algo? Ve por ello y punto»

En busca de la felicidad