

INTRODUCCIÓN

«El mejor destino, la mejor suerte que puede tener un ser humano, es que le paguen por lo que le gusta hacer».

Abraham Maslow

Es cierto que para muchas personas el trabajo y la felicidad son conceptos muy alejados y a veces antagónicos. Sin embargo, si tenemos en cuenta el gran espacio que ocupa en nuestras vidas, que su ausencia nos impide disfrutar de otros ámbitos vitales y que encontrar sentido en el trabajo ayuda a obtener mejores resultados, parece claro que plantearse el objetivo de ser feliz en el trabajo y establecer planes de acción para conseguirlo es absolutamente necesario.

Nací y crecí en un entorno que siempre valoró más lo positivo que lo negativo, y en el que el trabajo siempre fue un espacio fundamental. De alguna manera, orientarme a lo positivo, también en lo profesional, ha sido mi forma natural de enfocar las cosas. No obstante, existen distintos momentos o hitos determinantes en mi orientación definitiva a lo positivo y a la felicidad. Uno de ellos es la publicación en español en 2003 del libro de Martin Seligman *La auténtica felicidad*.

Recuerdo que compré dos ejemplares y que uno se lo regalé a mi jefe, destacándole la importancia que tendría conseguir que las personas que trabajaban en nuestra organización enfocasen el trabajo de una forma positiva e, incluso, lo contemplasen como una posible fuente de emociones positivas y, por lo tanto, de felicidad. Ya en

aquel momento pensaba que conseguirlo supondría una gran ventaja competitiva muy difícil de imitar.

Nada más comenzar el libro, en el prefacio, Seligman señala que:

«La verdadera felicidad deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos».

Que Seligman incluyese el trabajo dentro de los ámbitos en los que buscar la felicidad –junto con el ocio, el amor y la educación de los hijos– me pareció muy innovador y tremendamente provocador; me encantó.

En su opinión, cuando en el trabajo hacemos lo que se nos da bien y nos sentimos útiles, nuestras posibilidades de ser felices aumentan.

Así de sencillo y, tantas veces, así de difícil. Posiblemente la razón por la que para muchas personas la relación entre trabajo y felicidad no es intuitiva sea que la felicidad presenta una doble dimensión: la primera, referida al bienestar subjetivo y relacionada básicamente con su dimensión de placer, consiste en una preponderancia de sentimientos positivos sobre sentimientos negativos –esta dimensión ha sido denominada *hedonista*–; la segunda, o perspectiva eudaimónica, desarrollada fundamentalmente por Aristóteles, identifica la felicidad con la satisfacción ante la obra bien hecha a través del esfuerzo y de la utilización de nuestras habilidades y fortalezas.

En muchas ocasiones me he encontrado con trabajadores y empresarios que no tienen en cuenta la parte eudaimónica de la felicidad y se centran en la felicidad exclusivamente como placer. Esto lleva a los primeros a rechazar plantear su trabajo como un espacio en el que intentar aumentar los niveles de felicidad, mientras que lleva a los segundos a rechazar planteamientos que fomenten la felicidad de los trabajadores como una responsabilidad en sí misma y, al mismo tiempo, como una estrategia adecuada para aumentar los niveles de rendimiento.

aquel momento pensaba que conseguirlo supondría una gran ventaja competitiva muy difícil de imitar.

Nada más comenzar el libro, en el prefacio, Seligman señala que:

«La verdadera felicidad deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos».

Que Seligman incluyese el trabajo dentro de los ámbitos en los que buscar la felicidad –junto con el ocio, el amor y la educación de los hijos– me pareció muy innovador y tremendamente provocador; me encantó.

En su opinión, cuando en el trabajo hacemos lo que se nos da bien y nos sentimos útiles, nuestras posibilidades de ser felices aumentan.

Así de sencillo y, tantas veces, así de difícil. Posiblemente la razón por la que para muchas personas la relación entre trabajo y felicidad no es intuitiva sea que la felicidad presenta una doble dimensión: la primera, referida al bienestar subjetivo y relacionada básicamente con su dimensión de placer, consiste en una preponderancia de sentimientos positivos sobre sentimientos negativos –esta dimensión ha sido denominada hedonista–; la segunda, o perspectiva eudaimónica, desarrollada fundamentalmente por Aristóteles, identifica la felicidad con la satisfacción ante la obra bien hecha a través del esfuerzo y de la utilización de nuestras habilidades y fortalezas.

En muchas ocasiones me he encontrado con trabajadores y empresarios que no tienen en cuenta la parte eudaimónica de la felicidad y se centran en la felicidad exclusivamente como placer. Esto lleva a los primeros a rechazar plantear su trabajo como un espacio en el que intentar aumentar los niveles de felicidad, mientras que lleva a los segundos a rechazar planteamientos que fomenten la felicidad de los trabajadores como una responsabilidad en sí misma y, al mismo tiempo, como una estrategia adecuada para aumentar los niveles de rendimiento.

En mi opinión, deberíamos acuñar un término que integrase las dos facetas de la felicidad, porque no se puede alcanzar la felicidad sin placer (hedonismo), pero tampoco se puede alcanzar sin estar satisfechos con la utilización de nuestras capacidades (eudaimonia).

Nos encontramos, por tanto, ante un importante cambio de paradigma, en una nueva era, que el Foro Internacional de Davos denomina *Human Age*, en la que el trabajo, por el espacio que ocupa en nuestras vidas y por la importancia que tiene en la utilización de las fortalezas, se convierte en un espacio propicio para ser feliz. Si vamos a trabajar 40 o más años, ¿podemos renunciar a intentar ser felices en el trabajo? ¿Es posible plantearse ser felices en la vida sin ser felices en el trabajo?

Pero, para cambiar de paradigma, se impone la necesidad de desaprender el paradigma anterior. Adán y Eva fueron expulsados del paraíso terrenal porque incumplieron la ley y el castigo fue tener que ganarse el pan con el sudor de su frente, es decir, trabajar. Por otra parte, tal y como señala Juan Carlos Cubeiro en el prólogo, la palabra trabajar procede del latín *tripaliare*, que hace referencia a *tripalium*, un elemento de tortura que consiste en tres palos en los que se ataba a los esclavos para azotarlos.

«Si vamos a trabajar 40 o más años, ¿podemos renunciar a intentar ser felices en el trabajo? ¿Es posible plantearse ser felices en la vida sin ser felices en el trabajo?».

Con estos antecedentes de antiparaíso y de tortura y con la visión actual generalizada de que el trabajo es algo que nos impide dedicar tiempo a aquello que nos apetece y que nos gusta hacer —el ocio, el amor y la educación de los hijos—, plantear el trabajo como una fuente de felicidad es una auténtica revolución.

Más allá de la lucha de clases, en la nueva era se tiene que promover la colaboración entre las personas; más allá de *empresaurios* y trabajadores alérgicos al compromiso, se tiene que imponer la colaboración entre ellos.

En mi opinión, deberíamos acuñar un término que integrase las dos facetas de la felicidad, porque no se puede alcanzar la felicidad sin placer (hedonismo), pero tampoco se puede alcanzar sin estar satisfechos con la utilización de nuestras capacidades (eudaimonia).

Nos encontramos, por tanto, ante un importante cambio de paradigma, en una nueva era, que el Foro Internacional de Davos denomina *Human Age*, en la que el trabajo, por el espacio que ocupa en nuestras vidas y por la importancia que tiene en la utilización de las fortalezas, se convierte en un espacio propicio para ser feliz. Si vamos a trabajar 40 o más años, ¿podemos renunciar a intentar ser felices en el trabajo? ¿Es posible plantearse ser felices en la vida sin ser felices en el trabajo?

Pero, para cambiar de paradigma, se impone la necesidad de desaprender el paradigma anterior. Adán y Eva fueron expulsados del paraíso terrenal porque incumplieron la ley y el castigo fue tener que ganarse el pan con el sudor de su frente, es decir, trabajar. Por otra parte, tal y como señala Juan Carlos Cubeiro en el prólogo, la palabra trabajar procede del latín *tripaliare*, que hace referencia a *tripalium*, un elemento de tortura que consiste en tres palos en los que se ataba a los esclavos para azotarlos.

«Si vamos a trabajar 40 o más años, ¿podemos renunciar a intentar ser felices en el trabajo? ¿Es posible plantearse ser felices en la vida sin ser felices en el trabajo?».

Con estos antecedentes de antiparaíso y de tortura y con la visión actual generalizada de que el trabajo es algo que nos impide dedicar tiempo a aquello que nos apetece y que nos gusta hacer —el ocio, el amor y la educación de los hijos—, plantear el trabajo como una fuente de felicidad es una auténtica revolución.

Más allá de la lucha de clases, en la nueva era se tiene que promover la colaboración entre las personas; más allá de *empresaurios* y trabajadores alérgicos al compromiso, se tiene que imponer la colaboración entre ellos.

«Plantear el trabajo como una fuente de felicidad es una auténtica revolución».

Otro momento clave en el que tuve consciencia de la importancia que la felicidad en el trabajo tenía ya en mi vida tuvo lugar en una conversación con mi hijo Santiago cuando tenía 12 años. En esa conversación

yo le pregunté qué quería ser de mayor, a lo que él me respondió «lo mismo que tú», a lo que añadí: «¿y a qué me dedico yo?» y él me dijo «a eso de la felicidad»...

Llevaba más de 20 años trabajando en Recursos Humanos, o eso pensaba yo, cuando él me descubrió que hacía tiempo que eso había cambiado.

Y tengo que decir que trabajar en la felicidad de los demás me ha hecho bastante más feliz que cuando hacía lo que se esperaba de la función tradicional de los departamentos de Recursos Humanos.

No conozco a nadie que no quiera ser feliz. ¡Todos lo queremos ser! Lo que sucede y lo que estamos viendo continuamente es que no siempre atinamos en los caminos y en las estrategias que implantamos para poder conseguirlo. Todos queremos ser felices y,

«Tenemos más que nuestros abuelos, pero no somos más felices que ellos. Seguramente algo estamos haciendo mal».

sin embargo, estamos en un siglo en el que se está disparando la depresión y en el que el consumo de ansiolíticos alcanza cotas nunca esperadas. Según la Organización Mundial de la Salud, estamos ante una de las grandes plagas del siglo XXI.

Posiblemente una de las razones que explican los altos niveles de ansiedad en la sociedad pueda ser que buscamos

la felicidad donde no la podemos encontrar y nos preocupamos más en tener que en ser: tenemos y poseemos más cosas y bienestar material que nunca. Tenemos más que nuestros abuelos, pero no somos más felices que ellos. Seguramente algo estamos haciendo mal.

En psicología, es necesario realizar planteamientos diferenciados para las personas que sufren alguna enfermedad y para aquellas otras que, sin sufrir ninguna patología, buscan incrementar sus niveles de felicidad. Sin embargo, la proporción de estudios orientados a lo negativo frente a lo positivo era de 21 a 1 a finales de los años noventa. No solo debemos intentar disminuir el malestar, sino también promover el bienestar y estas dos áreas, aunque están relacionadas, no son lo mismo.

Por eso creo que cada vez es más importante la labor que se desarrolla desde la investigación de la Psicología Positiva, que es el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas. La International Positive Psychological Association (IPPA) señaló, en su segundo congreso mundial en Filadelfia (2011), el objetivo de aplicar los fundamentos de la Psicología Positiva al 51% de la población mundial en el año 2051.

Podríamos decir que todas las organizaciones, y especialmente sus departamentos de Recursos Humanos, deberían tener como objetivo contribuir al funcionamiento óptimo de las personas, por lo que la convergencia entre los objetivos de la Psicología Positiva y de los responsables de la gestión de las personas es clara.

La felicidad en el trabajo y en la vida es el fruto de mi experiencia –personal y profesional– y de la lectura y reflexión sobre los trabajos de una serie de autores que en los últimos tiempos han impulsado la gestión positiva de las personas.

Para el desarrollo de esta obra se han tenido en cuenta las aportaciones de Martin Seligman y Christopher Peterson en el ámbito de la felicidad y las fortalezas de carácter para ser feliz, de Sonja Lyubomirsky en relación con las intervenciones positivas, de Tal Ben-Shahar en cuanto al significado en el trabajo y los procesos para aprender a ser feliz, los modelos de inteligencia emocional tanto de Goleman como de Mayer, Salovey, Caruso y, sobre todo, de Bar On, los trabajos sobre el optimismo y el crecimiento postraumático de Carmelo Vázquez, el compromiso de Marisa Salanova, el constructo de capital psicológico positivo de Luthans y Youssef, la empresa emergente de Rafael Echeverría, la positividad de Bárbara Fredrickson, el desarrollo del talento de Carol Dweck, el concepto

de *flow* de Mihály Csíkszentmihályi, el sentido de trabajar de Dave y Wendy Ulrich, la felicidad y las distintas razas y culturas de Ed Diener y Robert Biswas-Diener y, de una forma especial, los trabajos de Tom Peters sobre la necesidad de re-imaginarnos y de entender la nueva era en que vivimos.

Más allá de este libro siempre dispondremos de las fuentes originales que todos ellos nos proporcionan.

La felicidad en el trabajo y en la vida tiene como objetivo contribuir al desarrollo de ámbitos organizacionales que favorezcan la felicidad en el trabajo a través del aumento de los niveles de consciencia y responsabilidad, entornos más humanos y eficientes orientados al aprovechamiento de las fortalezas de las personas. Para ello, proporciona conceptos y herramientas contrastadas científicamente, planteados de una manera sencilla y asequible.

El libro está dividido en cuatro partes y trece capítulos. En la primera parte, «Yo conmigo» (capítulos 1 al 4), se recoge la importancia del autoconocimiento y la autogestión como elementos clave de la inteligencia emocional que determinan, en buena medida, nuestros niveles de felicidad. Se tratarán sus fundamentos empezando por conocer mejor las emociones y cómo se generan, analizando específicamente el autocontrol, la autoeficacia y su impacto en el rendimiento, la importancia de la pasión y el entusiasmo; el coraje y la independencia como fortalezas que contribuyen a ser feliz y, por último, la conexión cuerpo y mente.

En la segunda parte, «Yo contigo» (capítulos 5 al 7), se aborda la inteligencia social, es decir, el ámbito de la inteligencia emocional que trata nuestra relación con los demás y el entorno. Para ello, se analizan la empatía, la relevancia de las relaciones positivas, la amabilidad y la generosidad, el altruismo, la gratitud y el reconocimiento, la importancia del perdón, la humildad y, por último, la confianza y el compromiso.

La tercera parte, «Yo flexible» (capítulos 8 al 10), se centra en el peso de la flexibilidad y nuestra capacidad de adaptación en esta nueva era, marcada por la importancia de los valores intangibles en las empresas y por la importancia creciente del ser humano.

La relación de la inteligencia emocional y nuestra satisfacción con la vida es evidente. Sin embargo, el objetivo de ser feliz está muy marcado por el momento en que vivimos y por la velocidad del cambio, circunstancias que hacen necesario detenerse a reflexionar para aumentar nuestro nivel de consciencia sobre las actitudes y los enfoques más efectivos con el objetivo de convertir las amenazas en oportunidades.

Además de la flexibilidad, se tratará la importancia de la actualización de las competencias a través del aprendizaje continuo, el esfuerzo, la perseverancia, la resiliencia, el establecimiento de objetivos y metas (también llamado *goal setting*), así como la innovación y la creatividad.

En la cuarta y última parte, «Yo feliz» (capítulos 11 al 13), se recoge la importancia del optimismo y la esperanza y su correlación positiva con la felicidad, además del saboro, la atención inteligente y los procesos de habituación, críticos para vivir el día a día. Por último, se presenta un plan con siete acciones para aumentar nuestros niveles de felicidad y de satisfacción con la vida con un doble enfoque: por un lado, la mejora personal y, por otro, contribuir al desarrollo de entornos laborales que fomenten la felicidad en el trabajo.

Dave Ulrich es posiblemente una de las personas que más ha aportado a la mejora de la gestión de Recursos Humanos en el ámbito mundial; ha dedicado toda una vida profesional de investigación y divulgación a los aspectos denominados *hard* de la gestión de las personas y cree que ha llegado el momento de nuevos planteamientos: «promover entornos empresariales que favorezcan la felicidad en el trabajo se ha convertido en un objetivo estratégico». El nuevo reto de los equipos de gestión de personas, o de Recursos Humanos, consiste en contribuir al desarrollo de entornos empresariales orientados a generar confianza y compromiso entre sus profesionales como elemento clave para aumentar su rendimiento, productividad y competitividad.

Este nuevo reto será determinante para conseguir el reto más amplio de la felicidad personal.

El trabajo, como el mar, puede ser un lugar donde reine la ansiedad, el estrés y el miedo, o donde disfrutar, divertirse y ser feliz.

Yo soy así y así seguiré...

Autoconocimiento y autocontrol



«No vemos el mundo tal y como es, sino tal como somos nosotros».

Steven Covey

¿Cuántas veces hemos escuchado la frase «es que yo soy así»? Declarar «yo soy así» es lo mismo que decir que no creo en mis capacidades para mejorar y cambiar. Este libro va dirigido a quienes creen que sí vale la pena esforzarse e intentar mejorar acercándonos a nuestra mejor versión. Para ello el autoconocimiento, como punto de partida de la gestión de uno mismo, resulta fundamental.

En primer lugar, debemos preguntarnos: ¿cómo soy yo? ¿Soy realmente como creo que soy? ¿Soy consciente de mis emociones y de lo que las genera?

Para empezar a conocernos mejor a nosotros mismos, debemos reconocer e identificar nuestras emociones.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas a los estímulos que recibimos. Distinguimos emociones primarias y secundarias. Las emociones primarias, entendiéndolas como las más generales, son: alegría, miedo, desagrado, tristeza, amor, ira, sorpresa y vergüenza; y de estas se desprenden otras secundarias: envidia, preocupación, curiosidad, ansiedad, etc.

Si a una emoción le damos una valoración, positiva o negativa, la convertimos en un sentimiento. Cuando un sentimiento se alarga en el tiempo, nos encontramos ante un estado de ánimo (estoy deprimido, alegre, irritable, etc.).

«Si a una emoción le damos una valoración, positiva o negativa, la convertimos en un sentimiento. Cuando un sentimiento se alarga en el tiempo, nos encontramos ante un estado de ánimo».

Los estados de ánimo dependen de nuestra tendencia a responder a determinados sentimientos, siendo de menor intensidad y mayor duración que los sentimientos.

Una emoción tiene lugar después de un acontecimiento y, en ocasiones, aparece sin que sepamos qué la provoca. A diferencia de las emociones, el estado de ánimo caracteriza a las personas e influye en cómo va a ser el futuro porque afecta a nuestros

juicios automáticos. Los estados de ánimo actúan como filtros a través de los cuales observamos la realidad. Las cosas que vemos no son como son, sino como las vemos y las veremos de una forma diferente dependiendo de nuestro estado de ánimo.

El autoconocimiento es, junto con la empatía, la base de la inteligencia emocional porque ambos determinan nuestra capacidad de auto-gestión, de autocontrol y de mantener relaciones sociales positivas. Conocerse es fundamental para crecer personal y profesionalmente, para enfrentarnos a nuevos retos y, en definitiva, para sentirnos más a gusto con nosotros mismos. Debemos ser conscientes de que, en ocasiones, nos encontramos con elementos de nuestra personalidad que los demás ven y conocen pero de los que nosotros no somos conscientes. Es importante llegar a comprender estos puntos ciegos,

aunque pueda resultar difícil e, incluso, doloroso. El objetivo es reducir al mínimo lo desconocido.

De acuerdo con el modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman, el autoconocimiento consiste en tener conciencia emocional de uno mismo, es decir, ser consciente de las propias emociones y reconocer su impacto.

Normalmente somos conscientes de cuáles son las emociones que sentimos pero nos empeñamos en modificarlas pensando en ellas directamente. Sin embargo, el ciclo emocional se concreta en que es el pensamiento el que genera una emoción y es esa emoción la que nos lleva a actuar como actuamos.

Así, por ejemplo, si nos ponemos nerviosos cuando hablamos en público y tenemos que preparar una conferencia o, simplemente, exponer un nuevo producto a nuestros clientes, cuanto más pensemos en la emoción negativa que queremos evitar, en la necesidad de cambiarla y en lo grave que puede resultar para la calidad de la intervención, más se intensificará nuestro nerviosismo. Siempre será más efectivo desarrollar pensamientos positivos como: «sé bien lo que voy a decir porque lo he practicado», «lo he hecho otras veces», «es normal sentirse un poco nervioso, pero es solo al principio y después me olvido...» o, incluso, distraerse con otras actividades que generen pensamientos distintos.

«El objetivo para ser feliz en la vida consiste en alcanzar la coherencia entre lo que pensamos, lo que sentimos y cómo actuamos».

El Dalai Lama habla de los ladrones de la felicidad para referirse a las emociones que nos impiden ser felices. Su propuesta incluye, además, el mejor antídoto para cada ladrón. Todos tenemos alguno, y es fácil que, tras una simple lectura de la lista que aparece a continuación, identifiquemos los que más nos afectan.

Creo que vale la pena que hagamos el ejercicio y que, si no los encontramos por nosotros mismos, preguntemos a cuatro o cinco personas, que nos conozcan bien, cuáles creen ellos que son los ladrones que nos visitan con más frecuencia.

Los ladrones de la felicidad	
La humildad	El orgullo La vanidad La arrogancia
La ecuanimidad	El odio El enfado La ira El resentimiento El rencor La envidia Los celos
La amabilidad	La hostilidad La irritabilidad La hosquedad La antipatía
El vigor	La apatía La pereza
La mente abierta	El fanatismo La fe ciega

Para conseguir ser feliz es muy importante manejar adecuadamente nuestro pensamiento. Existen diferentes herramientas de gestión emocional, una de las cuales es la reestructuración cognitiva o el cambio del pensamiento.

La reestructuración cognitiva consiste en identificar aquel pensamiento negativo que nos lleva a una emoción también negativa para, tras su análisis y evaluación, intentar cambiarlo buscando pensamientos alternativos.

Hace unos años tuve que ayudar a mi hija a gestionar sus emociones el día anterior a su examen de acceso a la universidad utilizando la reestructuración cognitiva.

Había realizado un gran esfuerzo y estudiado mucho durante todo el curso. Era la noche anterior al tercer día de exámenes y el cansancio

acumulado empezaba a pasar factura. Los nervios, el agotamiento y la ansiedad por obtener un buen resultado le generaron la angustiada sensación de que se había quedado en blanco.

El objetivo era recuperar la sensación de control y la generación de pensamientos positivos. Le recordé que ya había terminado el repaso completo de toda la asignatura el día anterior, que sabía que tenía un buen nivel y que dominaba la materia. Le planteé que posiblemente ya tendría la nota global que necesitaría para poder estudiar la carrera que había elegido, así como otros argumentos similares.

Realmente lo que pretendía era tranquilizarla ocupando su mente con pensamientos que le podían ayudar a recuperar esa necesaria sensación de control, en primer lugar, restando importancia y relativizando el problema y, en segundo, desvirtuándolo y rebatiéndolo.

El ejercicio de gestión del pensamiento a través de la reestructuración cognitiva, junto con la decisión de apagar el teléfono y dejar de estar pendiente del WhatsApp para intentar evitar el contagio de las emociones negativas de otras personas que estaban en las mismas circunstancias, le permitió recuperar la tranquilidad. Y, seguramente, generar hormonas saludables mejorando su proceso de neurotransmisión.

En mi caso, podría citar múltiples ejemplos en los que la gestión consciente del pensamiento me ha ayudado a evitar emociones negativas. Me ha pasado de todo, y seguramente me seguirá pasando, en lo que se refiere al funcionamiento de los equipos técnicos, cañón o sonido cuando voy a hacer una presentación. Antes, si algo no funcionaba de manera correcta, me descentraba mucho e, incluso, me enfadaba conmigo mismo. A día de hoy, solo tengo que pensar en que ya es bastante mala suerte que surja un problema como para que le sume el de estar desconcentrado o que pueda perder la ocasión de divertirme dando la conferencia; incluso me planteo como un reto el mantener el autocontrol ante esa pequeña adversidad.

En definitiva, nuestra manera de pensar asociada a las emociones conforma ciertas tendencias en nuestro comportamiento de tal

manera que, tan importante o más que la realidad en sí misma, es lo que uno interpreta de la realidad vivida.

Es decir, la misma realidad se puede explicar de distintas maneras y nosotros elegimos las palabras para hacerlo. Como dice Gabriel García Márquez en su libro de memorias *Vivir para contarla*: «la vida no es lo que uno vivió, sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla».

En este sentido, es muy importante observar nuestros desenlaces, es decir, cómo cerramos o cómo salimos de nuestras relaciones (sentimentales, educativas o laborales), ya que cómo lo hacemos va a

«Salir bien de los sitios, terminar bien las relaciones, elegir un final u otro influye en nuestra percepción de la realidad».

influir en cómo valoraremos la relación en su conjunto, más allá de lo que realmente sucedió. Salir bien de los sitios, terminar bien las relaciones, elegir un final u otro influye, y mucho, en nuestra percepción de la realidad.

En la selección de personal, las entrevistas de incidentes críticos nos ayudan a identificar las pautas explicativas de los candidatos; se trata de vislumbrar los comportamientos futuros probables a través de la explicación de las experiencias del pasado.

En la selección de personal, las entrevistas de incidentes críticos nos ayudan a identificar las pautas explicativas de los candidatos; se trata de vislumbrar los comportamientos futuros probables a través de la explicación de las experiencias del pasado.

Me acuerdo de un proceso de selección de personal en el que nos encontramos con un candidato que, al preguntarle qué recuerdo tenía del colegio, nos respondió: «en el colegio los curas no me dejaban mucha libertad»; ante la pregunta de qué tal le había ido en la carrera, nos comentó: «bueno, demasiado teórica porque realmente apenas tenía parte práctica»; y, sobre la relación con su primer jefe, la respuesta fue: «nosotros trabajábamos, pero él se colgaba las medallas».

Al margen de que las circunstancias fuesen objetivamente tal y como las señalaba el candidato en el proceso de selección, lo cierto es que se identifica una pauta explicativa, es decir, una tendencia a evaluar

el pasado y sus experiencias muy marcada hacia el victimismo y lo negativo. Este estilo natural de interpretación de la realidad nos lleva a pensar que no es el candidato ideal, ya que tenderá a valorar de forma negativa su experiencia en el caso de su incorporación.

Ante esas mismas circunstancias, otras personas eligen aprender de ellas y explicarlas de diferente manera. Así, ante un entorno restrictivo en el colegio, deciden que les sirvió para crecer y aprender cuáles son los límites y que gracias a esa etapa hoy entienden que resulta fundamental saber gestionarse y vivir con normas, aunque hayan podido ser en su momento exageradas. En la etapa universitaria, podían interpretar la carga teórica como algo positivo que permite desarrollar capacidades que después serán muy útiles para aprender otros conceptos, o analizar y resolver otros problemas. O, en el caso del jefe que se atribuye méritos que no le corresponden, pueden apreciar una buena ocasión para aprender lo que no se debe hacer cuando se es jefe.

Es importante pues que podamos disponer de momentos para observarnos a nosotros mismos, a veces como si fuéramos una tercera persona, y que nos preguntemos cuál es nuestra pauta explicativa, cómo son nuestros desenlaces y si esa forma de pensar, de resolver problemas y de tomar decisiones, es la que más nos conviene. Observarse puede dar lugar a que descubramos aspectos de nosotros mismos que pueden ser positivos pero también aspectos negativos de los que no somos conscientes.

De lo que se trata es de alcanzar mayores niveles de autoconocimiento. Para ello, como en un proceso de *coaching*, podemos seguir tres etapas.

Primera etapa: aumentar los niveles de conciencia

En todo proceso de mejora, realizar un diagnóstico adecuado es fundamental para que el tratamiento que se elija sea efectivo. En el caso de una enfermedad, seguir adecuadamente y con todo rigor un tratamiento, si no se ha realizado un buen diagnóstico, puede ser, en el mejor de los casos, inocuo y, en otros, incluso contraproducente.

Existen diferentes instrumentos para aumentar los niveles de consciencia y autoconocimiento, entre los que destacaría las pruebas psicométricas en el ámbito de la personalidad, las evaluaciones 360° y los cuestionarios para la identificación de fortalezas.

Segunda etapa: aumentar los niveles de la propia responsabilidad

Sonja Lyubomirsky, catedrática de la Universidad de California y una de las personas que más ha aportado a la ciencia de la felicidad, ha establecido su fórmula:

$$F = R + C + V$$

En ella, señala que la felicidad (F) depende de un rango fijo de nacimiento (R), de las circunstancias (C) y de nuestra propia voluntad (V).

Lo que ella denomina rango fijo —o *set point*— tiene que ver con un nivel congénito de nacimiento y, de acuerdo con sus investigaciones, pesa alrededor de un 50%. Quizás lo más sorprendente de la fórmula es que las circunstancias (el nivel económico, la edad, el estado civil, la apariencia física, etc.) pesan solo un 10%, cuando mucha gente cree erróneamente que son el elemento principal que determina el bienestar. Por último, el 40% restante depende de nosotros mismos y de cómo nos gestionamos, que es representado por la parte que depende de la voluntad y de nuestras actividades intencionales.

Pensamientos como «cuando tenga un trabajo seré feliz», «cuando encuentre el amor de mi vida», «cuando tenga un piso en propiedad» o «cuando termine de pagar la hipoteca» son mentirijillas que nos contamos y que nos sirven como excusa para aplazar la búsqueda de la felicidad en el presente.

«Las circunstancias no son la clave de la felicidad y cada uno es, en buena parte, responsable de su propia felicidad».

Las circunstancias no son la clave de la felicidad y cada uno es, en buena parte, responsable de su propia felicidad. Limitada la importancia del peso de las circunstancias, pasamos a ser los

responsables de nuestros niveles de felicidad a través de la gestión de la parte variable.

Una vez que nos sentimos responsables, de lo que se trata es de aprender a gestionar de la manera que más nos conviene nuestra forma de elegir pensamientos y tomar decisiones.

La V de la fórmula depende de la inteligencia emocional y de nuestra relación con el presente, el pasado y el futuro.

Podríamos decir que este libro se ha estructurado tomando como referencia los elementos más relevantes para gestionar de manera adecuada nuestra propia voluntad o, lo que es lo mismo, la V de Sonja Lyubomirsky, que tanto peso tiene en la fórmula de la felicidad.

Tercera etapa: generar aprendizaje

Tras la primera etapa, en la que aumentamos nuestros niveles de consciencia con diferentes herramientas, y la segunda, en la que incrementamos los niveles de nuestra propia responsabilidad en lo que nos sucede, llegamos a la tercera etapa en la que veremos los tres pasos necesarios para generar aprendizaje y convertir lo aprendido en una reacción natural o espontánea.

Primero, debemos pasar de la incompetencia inconsciente (cuando no sabemos que no sabemos) a la incompetencia consciente (cuando nos damos cuenta de que tenemos una carencia que no conocíamos).

El segundo paso es de la incompetencia consciente a la competencia consciente (cuando somos competentes solo si nos concentramos y esforzamos).

El tercer y último paso es el de la competencia consciente a la competencia inconsciente, es decir, cuando hemos conseguido que se haya convertido en un hábito automático.

Para ejemplificar este proceso pensemos en cuando nos enfrentamos a la necesidad de aprender a sentarnos de una manera adecuada para

evitar problemas de espalda. Muchas veces no somos conscientes de que adoptamos una postura incorrecta, pasamos a serlo cuando se nos indica y a corregirlo cuando nos fijamos; el objetivo sería interiorizar posturas de espalda saludables (hábito) sin necesidad de prestar una atención específica, es decir, sentarnos de una manera correcta sin pensarlo.

«Somos responsables de nuestra propia felicidad».

Todo cambio y aprendizaje requiere pasos semejantes. Siendo consciente de cuál es el proceso de la generación de las emociones, nuestra capacidad de controlarlas aumenta y dejamos de ser sus esclavos. Tal

como dice Ovidio Peñalver, «no somos responsables de los estados de ánimo en los que nos encontramos, pero sí lo somos de permanecer en ellos».

Basta ya de echar la culpa a los demás de nuestra ausencia de felicidad: mi jefe es intratable, las empresas no valoran el talento, la sociedad es injusta, etc.

