

Artículo de Investigación

Felicidad y trabajo: un enfoque desde la neurociencia

Happiness and work: an approach from neuroscience

Helena López-Casares Pertusa: Universidad Europea de Madrid, España.
helena.lopez-casares@universidadeuropea.es

Fecha de Recepción: 1/07/2024

Fecha de Aceptación: 30/08/2024

Fecha de Publicación: 17/09/2024

Cómo citar el artículo:

López-Casares Pertusa, H. (2024). Felicidad y trabajo: un enfoque desde la neurociencia [Happiness and work: an approach from neuroscience]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-13. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-785>

Resumen:

Introducción: Más allá de las definiciones de la felicidad en el trabajo como un constructo abstracto, es posible crear ambientes laborales de bienestar. Este trabajo muestra las aproximaciones teóricas del bienestar, unidas a las investigaciones en neurociencia aplicadas a la felicidad en el trabajo. **Metodología:** A través de un enfoque cualitativo se consolida un trabajo que relaciona la felicidad, el bienestar, la resiliencia y la neurociencia. **Resultados:** La felicidad es un estado psicológico influido por una serie de elementos determinantes en el tipo de ambiente laboral. **Discusión:** El desafío para las empresas es adaptarse al nuevo paradigma que rige en el trabajo. **Conclusiones:** Se evidencia la necesidad de desarrollar nuevas competencias relacionadas con la felicidad en el trabajo.

Palabras clave: felicidad; trabajo; neurociencia; emociones; resiliencia; bienestar; gestión; productividad.

Abstract:

Introduction: Beyond the definitions of happiness at work as an abstract construct, it is possible to create well-being work environments. This work shows the theoretical approaches to well-being, together with neuroscience research applied to happiness at work. **Methodology:** Through a qualitative approach, work that relates happiness, well-being, resilience and neuroscience is consolidated. **Results:** Happiness is a psychological state influenced by a series of determining elements in the type of work environment. **Discussions:** The challenge for companies is to adapt to the new paradigm at work. **Conclusions:** The need to develop new skills related to happiness at work is evident

Keywords: happiness; work; neuroscience; emotions; resilience; well-being; management; productivity.

1. Introducción

Las propuestas sugeridas a lo largo de este trabajo convergen en la posibilidad de crear las condiciones necesarias para alcanzar la felicidad y la realización del ser humano en sus ambientes de trabajo y, con ello, aumentar la productividad y el éxito.

La felicidad es un concepto abstracto, subjetivo y complicado de definir, pero, a la vez, es un fin a alcanzar por todas las personas (Aydin, 2012; Fisher, 2010) y una preocupación central para la humanidad (Kashdan *et al.*, 2008).

Por otra parte, la búsqueda del bienestar en el entorno laboral es un objetivo empresarial que redundaría en la competitividad de las organizaciones. Las personas más felices en el trabajo están comprometidas y ponen a disposición de la organización su talento. La felicidad es un concepto abstracto, subjetivo y complicado de definir, pero, a la vez, es un fin a alcanzar por todas las personas en las distintas facetas de su vida.

Encontrar la felicidad en el trabajo es un aspecto clave y las organizaciones que se están centrando en él son conscientes de la importancia de gestionar desde un punto de vista más humano y de trabajar por el equilibrio interno de la organización (Salas, Alegre y Fernández, 2013). Hosie y Sevastos (2009) afirman que la felicidad en el trabajo se presenta como un tema de gran importancia en esta era. El debate acerca de la importancia de la felicidad en el trabajo está abierto. Fisher (2010) sostiene que este debate proviene de la falta de una medida que explique el concepto de la felicidad en el trabajo.

Las organizaciones adaptadas al nuevo paradigma deben procurar ambientes de trabajo en los que se reduzca el estrés y las personas desarrollen sus competencias en un ambiente de alto rendimiento (Sutil *et al.*, 2013), enriquecido, saludable y equilibrado.

El objetivo principal de este trabajo es crear un cuerpo de información coherente y ordenado alrededor de los elementos que influyen en la creación de un ambiente de bienestar que redunde en la felicidad en el trabajo y que ayude a los líderes empresariales a tomar conciencia del nuevo paradigma en el que se asienta el trabajo. Estas aportaciones se analizarán a la luz de la neurociencia cognitiva organizacional, disciplina que se refiere al estudio de los procesos cerebrales que subyacen e influyen en las decisiones, conductas e interacciones que se dan en las organizaciones. El valor de este trabajo reside en el enfoque transdisciplinar y en el aporte desde la perspectiva de la neurociencia cognitiva.

2. Metodología

El presente estudio se ha elaborado a través de una investigación descriptiva y analítica cuyo punto de referencia es bibliográfico. El enfoque cualitativo de este trabajo y su carácter documental ofrecen un análisis que se centra en la revisión de los fundamentos teóricos y conclusiones propuestos por las aproximaciones teóricas del bienestar laboral, unidos a las investigaciones en neurociencia aplicadas a la felicidad en el trabajo.

La investigación llevada a cabo recalca la necesidad del desarrollo de nuevas competencias en el trabajo encaminadas a incrementar el bienestar. Las conclusiones evidencian que la integración de los factores positivos que aumentan el bienestar conlleva un cambio profundo de creencias y una apertura hacia una nueva visión de la realidad. Se constata que los factores determinantes de la resiliencia incluyen elementos sociales, psicológicos y biológicos.

El fin es consolidar un cuerpo de información relacionado con la felicidad en el trabajo y el bienestar, con el objetivo de destacar su relevancia en un ambiente laboral saludable. Para ello, analizan las contribuciones sobre la definición de felicidad en el trabajo y los elementos que la componen, se estudia la resiliencia como factor de reenfoque situacional que incide en el bienestar, y se aportan investigaciones en neurociencia relacionadas con la temática de este trabajo.

3. Resultados

La felicidad en el trabajo es un concepto poco tratado por la investigación académica (Muriel, García e Ibáñez, 2002). Seligman decidió estudiar en profundidad el bienestar aplicado a distintos campos de investigación. Para este autor, el comportamiento positivo puede clasificarse en tres bloques: el estudio de las emociones positivas, de los rasgos positivos y de las organizaciones positivas (Salas *et al.* 2013). Lykken (2000) apunta que las personas pueden fortalecer de forma intencionada su capacidad para experimentar y maximizar emociones de bienestar, mejorando, así, su salud física, emocional y social. Las emociones placenteras están relacionadas con la felicidad y sentimientos de bienestar. Lyubomirshy (2001) sostiene que los individuos felices tienen mayor probabilidad de percibir las situaciones y circunstancias de la vida de un modo que refuerza y promueve su bienestar, además, esperan resultados positivos en el futuro y confían más en sus habilidades o destrezas.

Las emociones satisfactorias amplían los recursos intelectuales, físicos y sociales de las personas e incrementan su espectro de recursos tanto ante las amenazas como ante las oportunidades (Fredrickson, 2001). Además, cuando las personas experimentan sentimientos positivos se modifican sus formas de pensamiento y acción (Seligman, 2005).

La neurociencia ha demostrado la interrelación que existe entre la emoción, el pensamiento y el cuerpo. Esta interrelación está formada por circuitos bioquímicos y neuronales, de modo que todo lo que pasa en una dimensión afecta a las demás (Damasio, 2005). Las personas que se hablan a sí mismas de manera positiva cambian y mejoran sus estructuras cerebrales. El lenguaje interno positivo y los diálogos interiores positivos tienen la capacidad de sustituir las autoverbalizaciones limitadoras y restrictivas por otras expansivas y positivas, estableciéndolas como un hábito (Sánchez, 2015).

El optimismo es uno de los baluartes que mayor bienestar proporcionan e implica la habilidad para encontrarle un sentido a las experiencias (Seligman, 1998). En este sentido, es fundamental tener la creencia de que sucederán cosas positivas y poner en marcha estrategias de afrontamiento de la realidad favorables, además de reinterpretar de forma positiva los hechos y enfocarse en la gestión de la situación. De este modo, los sujetos optimistas suelen manifestar mejores habilidades de resolución de problemas (Diener y Lucas, 1999).

La base de la felicidad en una organización reside en las emociones y en los comportamientos organizacionales (Baker *et al.*, 2006). La felicidad mejora la productividad de una empresa (Wesarat *et al.*, 2014), por lo que es importante conocer que hay factores que disminuyen el bienestar y otros que lo incrementan. Entre los factores que disminuyen la sensación de bienestar se encuentran los siguientes (Darwin; 1998; Pierce y Epling; 1995, Skinner, 1953; Sapolsky, 1994):

- El predominio del miedo. El miedo irracional y excesivo se convierte en un elemento reductor de la felicidad que desorienta y desborda porque incapacita mental y emocionalmente. Las emociones tienen un enorme impacto en el conocimiento del mundo, motiva las acciones y afectos, y otorgan sentido a las experiencias. Ante el miedo, las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta sumiéndolo en un estado de inquietud (Pierce y Epling, 1995; Skinner, 1953).
- El estrés imaginado. Como afirma Sapolsky (1994), el ser humano es capaz de generar hormonas de estrés debido a su imaginación. Los seres humanos se estresan ante distintas situaciones y el estrés acompaña tanto cuando se produce el hecho como posteriormente, cuando se recuerda y se recrea.
- La ausencia de desaprendizaje. El cambio de creencias es un ejercicio complicado, a la vez que una de las condiciones imprescindibles para adaptarnos al nuevo paradigma. Los seres humanos podemos elegir el tipo de pensamientos y juicios que emitimos de las situaciones que nos rodean y desarrollar la capacidad de apertura mental que nos lleva a la amplitud de miras. El apego a viejas formas de ver el mundo, que ya no tienen vigencia, es fuente de malestar y de frustración.
- La fuerte influencia de los estímulos externos negativos. El bienestar y la felicidad dependen de nosotros. Es un estado de adentro hacia afuera.
- La comunicación negativa. La impecabilidad en el lenguaje es una de las condiciones que los directivos del siglo XXI deben trabajar. Lo que decimos afecta a nuestro cerebro. Es necesario estar pendientes de cómo proyectamos nuestros miedos, frustraciones o propios pensamientos y de la forma en la que impactamos en los demás.

Los factores que contribuyen a aumentar el bienestar son los siguientes (Goleman, 1996; Damasio, 2005; Hanson y Mendius, 2009; Deci y Ryan, 2000, Kabat-Zinn, 2007; Sutil *et al.*, 2013):

- La educación emocional, que es clave para comprender lo que se halla detrás de las emociones y aprender formas de manejarlas. (Goleman, 1996).
- El equilibrio personal. La regulación de la vida adulta debe ir más allá de las soluciones automáticas y dentro de las competencias del profesional actual está el desarrollo de su propio equilibrio. (Sutil *et al.*, 2013)

La vida humana es regulada primero por los dispositivos naturales y automáticos de la homeostasis [...]. Esta disposición [...] garantiza que a todos los seres vivos se les da el mismo acceso a soluciones automáticas para gestionar los problemas básicos de la vida (Damasio, 2005, p. 161).

- Plantear objetivos motivadores y centrarse en lo mejor de las experiencias. Es lo que Hanson y Mendius (2009) llaman *tirar de lo bueno*.
- Tener relaciones personales positivas. La relación con el entorno es una necesidad psicológica básica, universal y esencial para la salud y el bienestar (Deci y Ryan, 2000).
- Ser autónomos y responsables. La autonomía conforma otra de las necesidades básicas e innatas del ser humano y sentir responsabilidad motiva y eleva la autoestima (Deci y Ryan, 2000).
- Aprender a vivir el presente. El habitar el presente conduce a la claridad (Kabat-Zinn, 2007).

La integración de estos factores positivos que aumentan el bienestar conlleva un cambio profundo de creencias y una apertura a una nueva visión del mundo en el que se parta de dentro hacia fuera y se desarrolle la dimensión del ser. La actividad cerebral está dirigida principalmente a la supervivencia unida al bienestar. Un cerebro equipado de esta manera se puede dirigir de forma secundaria hacia otras cuestiones (Damasio, 2005).

La resiliencia parece otro factor importante que incide en el bienestar de los individuos y que muestra la capacidad de adaptación positiva a las circunstancias (Masten, 2001). Tradicionalmente la resiliencia se ha definido como la habilidad para surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva. La literatura contemporánea denomina resiliencia a la habilidad individual para alzar la cabeza ante el reto de una experiencia estresante y/o traumática. (D'Alessio, 2009).

De acuerdo con Henderson y Milstein (2003) el paradigma de la resiliencia aporta una nueva perspectiva. La resiliencia se considera actualmente como un fenómeno multidimensional y complejo y como una capacidad que puede ser aprendida. Cyrulnik (2009) establece que la resiliencia es un proceso, no un estado, el cual se basa en tres principios: la acción, el sentido y la solidaridad. Ante el entorno incierto actual la resiliencia se percibe como la habilidad para gestionar el equilibrio inestable y poder afrontar los sucesos.

Los factores determinantes de la resiliencia incluyen elementos sociales, psicológicos y biológicos. En los individuos resilientes, las variables biológicas y genéticas interactúan con las ambientales y con las conductas aprendidas para resolver situaciones hostiles. Una mentalidad resiliente proporciona la fortaleza emocional para afrontar los retos diarios y los escollos más inesperados. Brooks y Goldstein (2010) sostienen que la mentalidad resiliente está formada por las siguientes características principales: el sentimiento de control de la propia vida, saber cómo fortalecer la resistencia al estrés, tener empatía con los demás, desarrollar una comunicación efectiva y capacidades interpersonales, tener sólidas habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones, establecer metas y expectativas realistas, aprender tanto del éxito como del fracaso, ser un miembro de la sociedad compasivo y contribuyente, y llevar una vida responsable basada en una serie de valores sensatos.

En línea con los trabajos de Brooks y Goldstein encontramos los de Palomar y Gómez (2010), que establecen que las personas resilientes desarrollan habilidades de autogestión, rápida respuesta al entorno ante el riesgo, generación de relaciones positivas, optimismo y asunción de responsabilidades.

La resiliencia permite que el organismo se adapte a las situaciones y a los cambios permanentes de la vida. La resiliencia ayuda a que se mantenga la homeostasis de las funciones biológicas principales y permite que el sistema regrese a un estado previo de funcionamiento fisiológico y adaptativo, cuando un factor estresante provoca daño o alteración.

Desde el punto de vista de la neurociencia, el cerebro es el órgano responsable de la resiliencia y el encargado de regular los mecanismos neurobiológicos, cognitivos y psicológicos del individuo vinculados con la respuesta al estrés y la resiliencia (D'Alessio, 2009).

La interpretación de esta investigación bajo la perspectiva de la neurociencia abre un escenario de particular interés. Cuando cambia la mente, el cerebro también cambia. Las investigaciones de Davidson señalan que conforme aumenta la felicidad, la región frontal izquierda del cerebro se vuelve más activa (Hanson y Mendius, 2009). Por tanto, se puede emplear la mente para cambiar a mejor el cerebro, lo que redundaría en beneficios para la dimensión del ser. La habilidad de reconectar de forma progresiva el cerebro desde adentro hacia afuera proporciona mayor bienestar, realización en las relaciones y paz interior.

Peral (2016) señala un estudio de investigación realizado por Sato de la universidad de Kioto en la que establece que la felicidad es un estado psicológico subjetivo que puede ser medido y que está compuesto por componentes emocionales y cognitivos. Las investigaciones de Sato han hallado una correlación positiva entre la felicidad subjetiva y el volumen de materia gris en el precúneo derecho, una zona que se encuentra en el lóbulo parietal medial y que está implicada, entre otras funciones, en las reflexiones sobre uno mismo y en aspectos relacionados con la conciencia subjetiva, es decir, en la reflexión de lo que se procesa externa e internamente. Esta parte del cerebro ayuda a integrar la información cerebral interna con la información que proviene del exterior, de tal forma que forma un nexo esencial para procesos autoconscientes e integra la información de la experiencia interna actual, la memoria pasada y los planes futuros.

Sato y su equipo han analizado la felicidad subjetiva mediante imágenes por resonancia magnética, cuestionarios de evaluación subjetiva, medición de la intensidad de las experiencias emocionales positivas y negativas y los aspectos que tienen que ver con el sentido que los sujetos dan a su vida. El correlato neural de la felicidad que se desprende de esta investigación es una relación positiva entre la felicidad subjetiva y el volumen de materia gris en el precúneo derecho. (Peral, 2016).

Investigaciones realizadas en el Laboratorio de Neurociencia Afectiva de la Universidad de Wisconsin dirigido por Davidson establecen que el origen de la sensación de felicidad o de infelicidad se ubica en la plasticidad del cerebro (Brefczynski-Lewis *et al.*, 2007). Una mayor cantidad de pensamientos negativos provoca una mayor actividad en el córtex derecho del cerebro (lóbulo prefrontal derecho), lo que genera emociones displacenteras y una sensación de infelicidad autogenerada. Una mayor cantidad de pensamientos positivos genera más actividad en el córtex izquierdo del cerebro (lóbulo prefrontal izquierdo) e incrementa las emociones placenteras, según los estudios realizados por el equipo de Davidson (Coutiño, 2012).

El cerebro es el órgano principal en la preparación y ejecución de la respuesta al estrés y el órgano responsable de la regulación de los mecanismos de resiliencia, que se activan como respuesta al estrés, entendido como peligro, riesgo o amenaza, y a los cambios que éste provoca. Experimentalmente se ha comprobado que el estrés provoca alteraciones en la plasticidad del hipocampo y disminuye la neurogénesis. Además, también se ha evidenciado que el estrés, si es repetido y se prolonga, afecta a áreas como la corteza prefrontal, que

gestiona las funciones ejecutivas, y la amígdala, el centro involucrado en el procesamiento de las emociones más primitivas. Del mismo modo, el estrés afecta a la plasticidad del hipocampo, lo que provoca modificaciones cerebrales que tienen consecuencias en el aprendizaje y las emociones. En cerebros sanos se producen cambios plásticos que permiten que éste se adapte al estrés y se puedan recuperar las funciones afectadas, lo que se conoce como plasticidad adaptativa (D'Alessio, 2009).

El ser humano tiene la capacidad de transformar cognitivamente la experiencia emocional, un fenómeno llamado re-evaluación que consiste en dotar de un sentido funcional a la situación que mantiene bloqueada a la emoción. Esta capacidad permite cambiar lo que se siente, si se cambia lo que se piensa. En un estudio de Ochsner y su equipo en 2002 sobre la regulación cognitiva se observó que la capacidad de re-evaluar estaba asociada a la activación de áreas cerebrales involucradas en la regulación cognitiva de las emociones. El trabajo consistió en presentar a los sujetos del estudio una secuencia de fotografías con contenido negativo desde el punto de vista emocional. Ante cada exposición a las imágenes los sujetos debían o bien atender a la imagen siendo conscientes de sus emociones o re-evaluar las fotografías de forma que no continuaran sintiendo emociones negativas y pudieran generar una interpretación alternativa. Los sujetos eran capaces de cambiar las condiciones negativas de la imagen. El experimento realizado puso de manifiesto la activación de distintas partes de la corteza prefrontal: la corteza prefrontal dorsolateral, que está relacionada con la memoria de trabajo, la puesta en marcha de estrategias y el control cognitivo; la corteza prefrontal ventrolateral, relacionada con la inhibición conductual, entre otras funciones; y la corteza prefrontal dorsomedial, asociada a la conciencia de las emociones, así como a la realización de conclusiones sobre las emociones propias y las de otras personas (D'Alessio, 2009).

Los individuos resilientes superan el estrés porque utilizan destrezas y habilidades particulares. Mrazek y Mrazek (1987) identifican estas habilidades como la rápida respuesta al peligro; la habilidad de distanciarse de intensos sentimientos; la búsqueda de información y el deseo de aprender las situaciones; anticipación para proyectos futuros; la toma de decisiones; la convicción de ser amados; altruismo, optimismo y esperanza; así como la reestructuración cognitiva de eventos dolorosos.

La re-evaluación o reestructuración del contenido emocional involucra también a la amígdala, relacionada con la detección y el reconocimiento de estímulos importantes desde el punto de vista afectivo, con el aprendizaje y la generación de respuestas fisiológicas y conductuales alrededor de esos estímulos; y a la corteza orbitofrontal medial, que constituye el valor afectivo placentero o displacentero de un estímulo en un formato sensible a los contextos sociales y motivacionales. El estudio de Ochsner mostró la interacción de las diferentes estructuras que conforman el cerebro emocional y señaló que el sistema cognitivo desempeña un papel regulador fundamental en las reacciones emocionales frente a las experiencias, y en particular ante las experiencias adversas. El mecanismo de la regulación cognitiva permite al ser humano amortiguar el impacto de situaciones estresantes y preservar la capacidad de respuesta frente a ellas (D'Alessio, 2009).

En este sentido, se puede entrenar la resiliencia para gestionar los asuntos de la vida con fortaleza, confianza e inteligencia. Autores como Wolin y Wolin (1993) afirman que la resiliencia es la habilidad para seguir adelante a pesar de las adversidades de la vida. En este sentido, es necesario aprender a interpretar los acontecimientos de otra manera y tener un enfoque más positivo de las experiencias de la vida.

Bernard (1996) y Manciaux *et al.* (2006) consideran que la resiliencia está basada en ciertas características personales que tienen que ver con la adaptación a las situaciones que experimentamos y con encontrar un sentido de vida, logrando que ésta sea productiva y satisfactoria.

Wolin y Wolin (1993) establecieron siete tipos de resiliencia, sosteniendo que el concepto es plural. Su Teoría de las Siete Resiliencias abarca las siguientes áreas: introspección, como la capacidad de ser honesto con uno mismo; independencia para poder establecer límites con el acontecimiento adverso; capacidad de relacionarse positivamente con los demás; iniciativa para hacerse cargo y ejercer el control de la situación; humor, como válvula de liberación; creatividad para llegar al orden desde el caos; y moralidad, como la capacidad para comprometerse con una serie de valores. El trabajo de estos autores ofrece un mapa para el entrenamiento de la resiliencia aconsejable para los líderes y profesionales del siglo XXI.

La resiliencia permite a las empresas absorber los cambios, manejar la incertidumbre y gestionar los desfases con una flexibilidad tal que permita obtener beneficios adicionales como consecuencia de las diferentes situaciones imprevistas que se puedan presentar (Estrada, 2004).

La meta es una organización que continuamente construya su futuro y que se adapte al cambio de forma rápida, a la vez que gradual, y sin reorganizaciones caóticas (Hamel y Valikangas, 2003) Una empresa resiliente está pendiente de los cambios del entorno, desarrollando la capacidad de renovarse y de acoplarse a nuevas situaciones (Saavedra, 2005). Con todo lo visto, la resiliencia es uno de los conceptos más significativos en la modificación de los esquemas sobre los que está basada la idea del trabajo. Los profesionales que experimentan emociones satisfactorias son más sensibles a las oportunidades y afrontan las situaciones con confianza y voluntad de cooperación (Coprano y Wright, 2001). Por tanto, parece existir una relación entre el bienestar y la capacidad de resiliencia.

4. Discusión

Las implicaciones de los hallazgos presentados en este trabajo suponen un desafío para la gestión de empresas y sus líderes, que deben adaptarse a una concepción de empresa como un sistema emocional y relacional centrado en las personas y en su bienestar.

El paradigma imperante en el *management* desde los años 80 ha sido el economicista (Rosanas, 2009). En la actualidad las corrientes de investigación están centradas en las personas y en el desarrollo de la dimensión del ser.

Las teorías del *management* del siglo XXI deben tener en cuenta cómo funciona el cerebro para poder aplicar ese conocimiento al óptimo funcionamiento de los equipos de trabajo, potenciar el desarrollo de las capacidades cerebrales de los miembros de la organización (Sutil *et al.*, 2013) y crear ambientes de bienestar.

El nuevo paradigma administrativo, que se empezó a dibujar en la década de los noventa del siglo XX, favorece el surgimiento de una visión más humana de la organización, pues pone el acento en las personas, en su creciente participación en la gestión y en el desarrollo de su capital intelectual. Este nuevo paradigma administrativo exige tanto a las personas como a las organizaciones flexibilidad, capacidad de adaptación y aprendizaje continuo (Soto, 2022).

El paradigma clásico de gestión y liderazgo se ha quedado anticuado y las creencias establecidas están dando paso a otras formas de gestión y actuación en las que se incorpora al trabajo la dimensión interna de la persona para desarrollar un ambiente sano. Este giro hace que el bienestar en el trabajo sea una práctica saludable para optimizar el desempeño y aumentar la productividad.

En esta transición de paradigmas, el mundo de la dirección asiste a una ceguera situacional en la que necesita nuevas herramientas para nuevos problemas. Este escenario implica el desarrollo de las competencias que están dentro de cada uno y favorecer mentes positivas para el cambio.

Hay toda una corriente que pronostica un nuevo tipo de gestión más humano basado en los avances de la neurociencia cognitiva. Esta corriente supone una transformación de las creencias establecidas y una ruptura con el pensamiento clásico, además de un cambio del hacer al ser, que supondrá una nueva forma de pensar sobre los problemas y las situaciones que se dan en un entorno inestable, rápido, cambiante, ambiguo e incierto.

El adecuado manejo de las emociones y la correcta gestión de las presiones del entorno permite reforzar una cultura organizacional en la que las personas sean el centro de la gestión (Monzón *et al.*, 2022).

El nuevo paradigma propone que el profesional amplíe su conciencia para abarcar las complejidades y las realidades de sus organizaciones, y cultive virtudes superiores que permitan equilibrar la acción con la reflexión.

La búsqueda del equilibrio personal redonda en una mejor motivación e implicación en el proyecto de la organización. Los directivos deben enfocarse en el desarrollo de su propio equilibrio y conseguir que el resto de las personas de la organización se orienten también a él (Sutil y Miret, 2014). El autodesarrollo favorece la motivación y la implicación de la persona con la organización (Leider, 2008; Sutil *et al.*, 2013), lo que aumenta el bienestar.

La adaptación al nuevo paradigma es un proceso de gestión del cambio, que requiere de una toma de conciencia del nuevo contexto y que plantea el desarrollo de una nueva forma de ver y concebir la empresa, además del enfoque hacia la persona y su bienestar como impulsor de la productividad en entornos complejos. Este planteamiento conlleva formación y desarrollo profesional y personal, que deberá ser cubierto por las organizaciones como parte de sus itinerarios de mejora. En este aspecto reside uno de los desafíos clave de la empresa actual, que deberá aprender a combinar los aspectos del negocio con los asuntos humanos.

5. Conclusiones

La realidad socioeconómica y cultural del contexto europeo pone en evidencia la necesidad del desarrollo de nuevas competencias en el trabajo. Son varios los cambios que apoyan la idea de que es posible la realización personal en el entorno laboral. Uno de esos cambios es el de la elevación de las conciencias individuales gracias a los descubrimientos acerca de cómo funciona el cerebro, lo que aporta claridad acerca del entrenamiento a realizar para desplegar el potencial humano (Gratton, 2012).

Se considera que se van a producir tres grandes transformaciones en el futuro: el fin del conocimiento general y superficial, el cambio a la conectividad y el cuestionamiento del tipo de actividad laboral a la que se aspira. Las propuestas de Gratton afirman que tendrán menos importancia las habilidades generales y más el dominio profundo de un área. La segunda

transformación tiene que ver con el cambio hacia un trabajo conectivo, en red y colaborativo. El tercer cambio está centrado en la calidad de las experiencias y en el equilibrio vital. El ser humano podrá, por tanto, tener la oportunidad de conformar su vida de manera que le permita conectar con la felicidad y con experiencias de bienestar.

El bienestar está asociado a la experimentación de emociones satisfactorias, las cuales afectan positivamente a las negociaciones; refuerzan las relaciones; predisponen a ayudar a los demás; y estimulan la alegría, el optimismo, la exploración y la creatividad (Walsh, Boehm y Lyubomirsky, 2018).

Wright y Cropanzano (2004) señalan que, a mayor índice de emociones agradables en el trabajo, más fuerte es el vínculo que se establece entre la satisfacción y los resultados obtenidos. Asimismo, el bienestar está asociado a la salud mental (Warr, 1999).

Se observa, además, que hay estudios que evidencian que la felicidad se puede extender, dentro de una red social (Fowler y Christakis, 2008) y que se trata de un fenómeno colectivo. Siguiendo esta perspectiva, la búsqueda de la calidad de las experiencias y el equilibrio vital propio influye en los de los demás, creando, de este modo, una red de bienestar y felicidad.

A la luz de esta investigación, se propone como línea de trabajo la realización de una investigación cuantitativa que arroje datos sobre la implicación de las organizaciones en el cambio de paradigma, las acciones que están realizando y los resultados que están alcanzando.

6. Referencias

- Aydin, N. (2012). A grand theory of human nature and happiness. *Humanomics*, 28(1), 42-63. <http://dx.doi.org/10.1108/08288661211200988>
- Baker, D., Greenberg, C. y Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. Pearson Education.
- Bernard, B. (1996). *Fostering resilience in urban school*. Belinda Williams.
- Brefczynski-Lewis, J. A., Lutz, A., Schaefer, H. S., Levinson, D. B. y Davidson, R. J. (2007). Neural correlates of attentional expertise in long-term meditation practitioners. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(27), 11483-11488. <https://doi.org/10.1073/pnas.0606552104>
- Brooks, R. y Goldstein, S. (2010). *El poder de la resiliencia*. Paidós.
- Coutiño, A. M. (2012). Terapias cognitivo-conductuales de tercera generación (TTG): la atención plena / mindfulness. *Revista Internacional de Psicología*, 12(01), 1-18. <https://doi.org/10.33670/18181023.v12i01.66>
- Cropanzano, R. y Wright, TA (2001). Cuando un trabajador "feliz" es en realidad un trabajador "productivo": una revisión y un refinamiento de la tesis del trabajador feliz-productivo. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199 <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Cyrulnik, B. (2009). *Autobiografía de un espantapájaros: testimonios de resiliencia*. Gedisa.
- D'Alessio, L. (2009). *Mecanismos Neurobiológicos de la Resiliencia*. Editorial Polemos.

- Damasio, A. (2005). *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Crítica.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Diener, E. y Lucas, R. (1999). *Personality and subjective well-being*. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The foundations of Hedonic Psychology* (pp. 213- 229). Russell Sage Foundation.
- Estrada, M. (2004). *Fundamentos bioéticos y trabajos actuales de investigación y desarrollo por equipo interdisciplinario en resiliencia*. Ediciones Praxis
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fowler, J. H. y Christakis, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart study. *British Medical Journal*, 337, a2338. <https://doi.org/10.1136/bmj.a2338>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The Broaden and Build Theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218- 226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Goleman, D. (1996): *Inteligencia emocional.*: Kairós.
- Gratton, L. (2012): *Prepárate, el futuro del trabajo ya está aquí*. Galaxia Gutenberg.
- Hamel, G. y Välikangas L. (2003). En busca de la capacidad de adaptación. *Harvard Deusto Business Review*, 117, 16-28.
- Hanson, R. y Medius, R. (2009). *El cerebro de buda. La neurociencia de la felicidad, el amor y la sabiduría*. Editorial Mil razones.
- Henderson, N. y Milstein, M. M. (2003): *Resiliencia en la escuela*. Paidós.
- Hosie, P. y Sevastos, P. (2009). Does the happy-productive worker thesis apply to managers? *International Journal of workplace Health Management*, 2(2), 131- 160. <http://dx.doi.org/10.1108/17538350910970219>
- Kabat-Zinn, J. (2007). *La práctica de la atención plena*. Kairós.
- Kashdan, T., B., Biswas-Diener, R. y King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: the costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233 <https://doi.org/10.1080/17439760802303044>
- Leider, R. J. (2008). La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. En *El líder del futuro*, F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckjard. (pp. 217-227). Deusto
- Lykken, D. (2000). *The nature and nurture of joy and contentment*. St. Martin s Griffin.

- Lyubomirshy, S. (2001). Why are some people happier than other? *American Psychologist*, 56(3) 239-249. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.239>
- Manciaux, M., Vanistendeal, S., Lecomte, J. y Cyrulnik, B. (2003). La resiliencia: estado de la cuestión. En M. Manciaux (Comp.), *La resiliencia: resistir y rehacerse* (17-27). Gedisa.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Monzón, A. S., Illa-Sihuíncha, G. P., Ruiz, R. E. y Candia, M. A. (2022). Neuromanagement y responsabilidad social: Factores clave en la gestión educativa universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 135-144. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38151>
- Mrazek, P. J. y Mrazek, D. (1987). Resilience in Child Maltreatment Victims: A Conceptual Exploration. *Child Abuse and Neglect*, 11, 339-362. [https://doi.org/10.1016/0145-2134\(87\)90009-3](https://doi.org/10.1016/0145-2134(87)90009-3)
- Muriel, C. A., García, B. y Ibáñez, C. (2022). Revisión sistemática de la felicidad en el ámbito laboral de las organizaciones Iberoamericanas. *Revista Academia & Negocios*, 8(2), 261-278. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560872306013/html/>
- Palomar, J. y Gómez, N. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos. *Revista Interdisciplinaria*, 27(1), 7-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18014748002>
- Peral Guaza, D. (2016). *La felicidad como estado mental: Hacia una revisión filosófica de los estudios empíricos sobre la felicidad*. (Tesis doctoral). Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/19238>
- Pierce, W. D. y Epling, W. F. (1995). *Behavior analysis and learning*. Prentice Hall.
- Rosanas, J. M. (2009). *Organización y management*. IESE Business School. Universidad de Navarra. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/OP-0166.pdf>
- Saavedra, E. (2005). Conocimiento y desarrollo emocional, desde el enfoque cognitivo, procesal sistémico. *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 1(12), 31- 52.
- Salas, A. Alegre, J. y Fernández, R. (2013). La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes. *Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 28, 83-116 <https://doi.org/10.33776/trabajo.v0i28.2200>
- Sánchez Fernández, M. L. (2015). *Elementos de las historias de vida que influyen en la elección profesional de los maestros de educación infantil en formación* (Tesis doctoral). Facultad de Educación. Universidad Complutense de Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/26080>
- Sapolsky, R. (1994). *¿Por qué las cebras no tienen úlcera?* Alianza.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Pocket Books.
- Seligman, M. (2005). *La auténtica felicidad*. Imprelibros.

- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. MacMillan.
- Soto, S. R. (2022). Del origen y evolución de la teoría de la administración: Hacia el desarrollo de nuevos modelos organizativos. *Gestión y estrategias*, 13, 112 -117 <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1998n13/Soto%20>
- Sutil, L. y Miret, M. (2014). Neurociencia y caos en la gestión organizacional. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 3(2), 19-33. <http://dx.doi.org/10.37467/revgestion.v3i2.1159>
- Sutil, L., Pacheco, R., León, E., García Fraile, L., Rienda J. J. y Jiménez, P. (2013). *Neurociencia, empresa y marketing*. ESIC.
- Tezanos, J. F. (2001). *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?* Biblioteca Nueva.
- Walsh, L. Boehm, J. y Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? *Journal of career assessment*, 26(2), 199-219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The Foundation of Hedonic Psychology* (pp. 392-412). Russell Sage Foundation.
- Wesarat, P., Yazam Sharif, M. y Halim Abdul Majid, A. (2014). A conceptual framework of happiness at the Workplace. *Asian Social Science*, 11(2). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Wolin, S.J. y Wolin, S. (1993): *The resilient self*. Willard.
- Wright, T., A. y Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>

AUTOR:

Helena López-Casares Pertusa:
Universidad Europea de Madrid.

Doctora en Neurociencia Cognitiva de las Organizaciones por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Es directora del departamento de Economía, Negocios y Relaciones Internacionales de la Universidad Europea de Madrid. Investigadora principal en neurociencia, humanismo económico y liderazgo, ha compaginado su actividad docente con cargos de responsabilidad en el área estratégica de marketing, comunicación, relaciones institucionales y consultoría organizativa en empresas de tecnologías de la información.

helena.lopez-casares@universidadeuropea.es

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4895-0270>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=yvJLz9cAAAAJ&hl=es>