



# La felicidad como herramienta de gestión para contrarrestar la procrastinación en las organizaciones hipermodernas

OSTOICH DÁVILA, GRETTEL(\*)

Recibido: 22-08-2019

Revisado: 04-11-2019

Aceptado: 12-11-2019

## RESUMEN

La dinámica de la vida actual, el incremento de las obligaciones personales y las actividades diarias han provocado que las personas dejen de lado una emoción esencial: la felicidad; un horizonte o para muchos una ligera utopía que no se puede alcanzar plenamente y mientras más se acerca a ella ésta se modifica y se altera pero que no es imposible de tocar. En esa búsqueda del camino aparece el término "Felicidad", aún desconocido para muchos y que se trata de una nueva forma de dirigir dentro de las organizaciones; una herramienta de gestionar de forma diferente. Contar con directivos y trabajadores más felices no era considerada una necesidad a finales del siglo XX, pero actualmente se entiende la importancia de contar con personal motivado, comprometidos con la organización y que facilite el trabajo libre de tensiones innecesarias para que aflore el talento y la productividad y se obtengan los resultados deseados con el menor costo posible. La Felicidad es un estilo directivo más humanista pensado para las personas que ayuda a conocer cómo pueden éstas ser más felices para obtener los mejores resultados que serviría además de estrategia para evitar el hábito de la procrastinación dentro de cualquier tipo de organización el cual puede nacer también como un producto directo de la insatisfacción e infelicidad de cada individuo que hace vida en cualquier espacio. Esta investigación de tipo documental se vislumbra novedosa y tiene como propósito darle mayor publicidad y reconocimiento a esta nueva conceptualización, esperando que abra muchos espacios y sirva de referencia para lograr la mejora de las organizaciones.

**Palabras clave:** Felicidad, eficacia, procrastinación, felicidad.

## ABSTRACT

### *Current human reality as the foundation of organizational knowledge management*

*The dynamics of current life, the increase of personal obligations and daily activities have caused people to leave aside an essential emotion: happiness; a horizon or for many a slight utopia that can not be fully achieved and the closer it gets to it, the latter changes and changes but is not impossible to touch. In this search of the road the term "Felicacy" appears, still unknown to many and which is a new way of directing within organizations; a manage tool in a different way. Having happier managers and workers was not considered a necessity at the end of the 20th century, but nowadays we understand the importance of having motivated personnel, committed to the organization and facilitating the free work of unnecessary tensions so that talent and productivity and obtain the desired results with the lowest possible cost. The Felicity is a more humanistic management style designed for people that helps to know how they can be happier to obtain the best results that would also serve as a strategy to avoid the habit of procrastination within any type of organization which can also be born as a direct product of the dissatisfaction and unhappiness of each individual that lives in any space. This documentary research is new and aims to give greater publicity and recognition to this new conceptualization, hoping that it will open many spaces and serve as a reference to achieve the improvement of organizations.*

**Keywords:** Happiness, effectiveness, procrastination, felicity.

(\*) Abogada de la ULA. Especialista en Derecho Procesal Civil de la USM. Profesora de la Cátedra de Legislación Organizacional de la FACES-ULA. Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación GILOG de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes. Correo electrónico: jemostoich@hotmail.com. Codigo ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2495-0986>



## OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:

Explicar la Felicidad como herramienta de gestión para contrarrestar la procrastinación en las organizaciones hipermodernas.

### 1.- INTRODUCCIÓN

El hombre está lleno de emociones y sentimientos, configurándose éstos últimos una vez que se suma la emoción con el pensamiento; es primario el estado emocional cargado de frecuencias positivas o negativas para luego formar una idea y representación de la realidad en la mente, todo producto de un proceso de relación de éstas entre sí; capacidad única del homo sapiens.

La felicidad se trata de una condición interna del ser humano, un estado de ánimo positivo, de satisfacción que se produce en el mismo cuando considera haber logrado alcanzar una meta que ha deseado intensamente. Pensadores, poetas, filósofos, psicólogos, científicos, y el hombre común desde de todos los tiempos se han preguntado ¿Qué es la felicidad y cómo lograrla?, han escrito sobre ella y no han precisado una única definición con las mismas características; pero lo que sí es cierto es que muchos coinciden que se trata de una emoción o sentimiento complejo que va más allá de sentir y percibir solo bonitos momentos.

Esa emoción es perseguida por los seres humanos ayudándoles no solo a estar más sanos sino a tener relaciones personales positivas y a ser más productivos en el trabajo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), establece que es un objetivo primordial para el hombre y le da un carácter de suma importancia al instar a los países a generar políticas en búsqueda de alcanzar la felicidad. Así lo señala Rojas (2014), al hacer mención sobre la Resolución adoptada en julio de 2011 por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas sobre: “La felicidad: hacia un enfoque holístico del desarrollo”.(p.14).

Ahora bien, cada ser vivo tiene diversos temperamentos y las situaciones felices pueden percibirse de forma distinta de una persona a otra, pudiendo incluso el individuo caer en



estados de depresión o trastornos de la personalidad que frustran su felicidad y le impiden culminar tareas o lograr con éxito terminar una actividad propuesta.

La eficacia por su parte en términos generales se define como la capacidad para producir el efecto deseado a través de una acción específica, el cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos como ocurre con el concepto de eficiencia. Mientras que la procrastinación mayormente es conocida como un flagelo que retrasa las actividades de la organización provocando pérdidas y especialmente infelicidad en sus miembros. Steel denomina la procrastinación como “una forma frecuente y perniciosa de fracaso de autorregulación no completamente entendida” (Steel, 2007, p. 65), siendo la autorregulación parte de la solución a la procrastinación laboral de tipología negativa, pueden utilizarse diversas estrategias para disminuirla, controlarla, transformarla y por qué no, erradicarla dentro de la organización y es allí donde la felicidad en el trabajo, la felicidad organizacional y la felicidad son términos que aparecen para jugar un rol preponderante.

Es bien sabido que la felicidad es fundamental en todos los niveles de la vida inclusive el laboral y alcanzarla en este plano es de suma importancia para los trabajadores de una entidad como para todo el equipo de una determinada organización; si se logra este objetivo, se trasciende en el ámbito personal, el colectivo y en todo el producto final. La “Felicidad Organizacional” se ha concebido como un modelo de estrategia que permite generar en las organizaciones ambientes que favorezcan el desarrollo de las fortalezas individuales y grupales, proceso en el que es indispensable la participación de todos los miembros de la organización, cambios en la cultura organizacional, un liderazgo inspirador, excelentes relaciones interpersonales sólidas, entre otros aspectos.

“La Felicidad” por su parte es un nuevo concepto registrado que tiene como basamento el desarrollo de esa felicidad y la eficacia dentro de las organizaciones de forma equilibrada y sostenible en el tiempo. Esta nueva herramienta directiva utilizada por los líderes felices tiene como finalidad



la creación de ambientes positivos y propicios en donde los trabajadores cada día se sientan mejor y logren obtener resultados positivos dentro del lugar de trabajo. Ya existen empresas que han implementado este modelo de gestión (tal como lo ha definido su creador), logrando un ambiente favorable aunque también se detracta el mismo como un modelo utópico, inalcanzable e irrealizable; y aun cuando puede ser importante considerar diversos aspectos semánticos en el nuevo vocablo, no puede negarse que el mismo sería una herramienta de gestión más que un modelo mismo que puede permitir erradicar la procrastinación clasificada como negativa y todos sus elementos perturbadores dentro de una entidad de trabajo; ya que siendo la felicidad parte de la autorregulación personal y organizacional contribuye enormemente a contrarrestar el flagelo de la procrastinación laboral y, dar a conocer la importancia de gestionar la misma es el principal propósito de ésta investigación.

## 2. LA FELICIDAD

*El bien de la humanidad debe consistir en que cada uno goce al máximo de la felicidad que pueda, sin disminuir la felicidad de los demás. (Aldous Huxley).*

Definir la felicidad no ha sido desde tiempos antiguos tarea sencilla, de hecho desde la ciencia no existe una enunciación única, pero como lo expresaba Aristóteles: “todos estamos de acuerdo en que queremos ser felices, pero en cuanto intentamos aclarar cómo podemos serlo empiezan las discrepancias”. Para este filósofo griego ser feliz es autorrealizarse, que el ser humano alcance las metas propuestas. Para otros filósofos occidentales se refiere a la autosuficiencia y el placer intelectual o físico en el que el ser humano evita el sufrimiento; mientras que la filosofía oriental, considera que se trata de un estado de armonía interna que se manifiesta como un estado de bienestar perdurable en el tiempo.

Todos estamos programados para ser felices ya que a ciencia cierta se conoce que es un estado natural del humano aunque por el contrario se considere que ser infelices es el



verdadero ser y el de todos alrededor. El Dalai Lama dijo una vez que “el camino hacia la felicidad verdadera llega cuando en esta vida aprendemos a aceptar tanto las experiencias agradables como las desagradables”. (p. 80). Entonces puede entenderse la felicidad como un estado de plenitud donde la vida es valorada de forma positiva y permite que alcancemos nuestras metas y las disfrutamos percibiendo los errores de forma constructiva y no como frustraciones.

Muchas investigaciones han demostrado que la gente alegre, es más positiva, optimista, goza de una mejor salud física y mental y disfruta de una vida longeva. En las oficinas cuando las personas están cerca de otra alegre aumenta su productividad y el jefe también aprecia esas acciones y actitudes. La profesora del Departamento de Psicología de la Universidad de California, Sonja Lyubomirsky, entiende la felicidad como “la experiencia de bienestar que se asocia con una profunda satisfacción y sensación de propósito vital”. (La Vanguardia, PSICOLOGÍA: Estas son las claves de la felicidad, según la ciencia. 06/12/2017).

Es así como los factores que contribuyen a que una persona sea feliz sí se conocen con mayor exactitud, entre los cuales se destacan el nivel de afectividad con reforzamiento positivo, las relaciones interpersonales de calidad, la actividad física y mental y especialmente tener un plan de vida.

La felicidad tampoco es un estado de exaltación que hay que perpetuar a toda costa, sino la eliminación de toxinas mentales como el odio y la obsesión, que envenenan literalmente la mente. Para ello, es preciso aprender a conocer mejor cómo funciona ésta y a tener una percepción más cabal de la realidad (Matthieu, 2005, p. 24).

Diversos estudios psicológicos aseguran que la felicidad depende de factores internos como el humor, temperamento, adaptación a los cambios, intensidad, así como de factores genéticos que influyen en el grado de felicidad. Para las religiones se crea la felicidad de la unión con Dios. La Biblia en diversos pasajes menciona la felicidad



y asegura que es el objetivo principal que todas las personas buscan ya que todos queremos ser felices y todos los seres humanos buscamos lo mismo. “Feliz es el hombre que sigue aguantando la prueba, porque al llegar a ser aprobado recibirá la corona de la vida” (Santiago 1:12).

Otros como Kant consideran que: “La felicidad; más que un deseo, alegría o elección, es un deber”. No dependería esta así del destino ni de otras personas sino de cada uno de nosotros. “Solo al momento de comprobar que hemos superado aquello que nos oprimía, es cuando somos felices”. (Nietzsche).

Debe observarse en nuestro interior pero en menor medida para familiarizarnos con una visión más altruistas del mundo. Esa tarea de buscar felicidad a través de cosas externas está condenada a fracasar, igual que buscarla para uno mismo sin preocuparse por los demás. (Matthieu, 2005, p. 42).

Para Lyubomirsky (2008), la felicidad es una emoción positiva de tener placer y satisfacción por lo que se hace y se tiene; esa experiencia frecuente de emociones positivas, tranquilidad, alegría, curiosidad, afecto, orgullo, entre otras y la sensación generalizada de estar teniendo una buena vida y que progresas en tus metas. El buscarla y construirla no sólo aumentará las experiencias de alegría, bienestar, satisfacción, amor, sino que también influirá de manera positiva en otros aspectos, en la salud física y mental, en las relaciones de trabajo, de parejas y de amigos, aumenta la confianza propia y el autoestima. Por tanto la felicidad sería uno de los aspectos que no debe dejarse a un lado en la cultura organizacional de una empresa, pues es un elemento importante que favorece al desempeño efectivo de todos los elementos que la componen.

Maslow en 1943 desarrollo como teoría psicológica la pirámide que contiene las necesidades del ser humano, la cual ha tenido gran influencia a nivel psicológico y empresarial. Esta teoría postula que en cuanto se satisfacen en mayor medida las necesidades del individuo, desde



las más básicas (las fisiológicas y de seguridad) los seres humanos van desarrollando mayores necesidades y deseos (como las de Afiliación y Reconocimiento), y, que solo se deben atender las necesidades superiores (las de Autorrealización que se encuentran en la cúspide) una vez que las anteriores han sido satisfechas. Según la teoría de Maslow, cuando las necesidades no han sido satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas y que las necesidades de autorrealización se refieren a conquistas individuales que no son iguales ni compartidas por todos los seres vivos en igual medida y características, predominando las básicas sobre las superiores.

La motivación juega entonces un papel importante en ese juego concomitante siendo de periodos cortos para las necesidades básicas y un poco más largo para las superiores; entendiéndose que en la última fase, la de “autorrealización”, se refiere a un nivel de plena felicidad, armonía y amor.

El primer paso en la búsqueda de la felicidad es aprender. Primero tenemos que aprender cómo las emociones y los comportamientos negativos son nocivos y cómo son útiles las emociones positivas. Tenemos que darnos cuenta de que dichas emociones no sólo son malas para cada uno de nosotros, personalmente, sino también para la sociedad y el futuro del mundo. (Dalai Lama, 1999, p.13).

El deseo más importante de todos los seres humanos es ser feliz en la vida personal y en la profesional o laboral pero desafortunadamente ese anhelo no siempre se ve alcanzado, aparecen los ladrones de la felicidad y también ocurre en los ambientes laborales. Una pésima o mala relación con el jefe directo es uno de los problemas más serios de las organizaciones que ocasiona altos niveles de estrés y deteriora el clima laboral.

Es tan relevante esa emoción en todos los aspectos que en el año 1972, Jigme Singye Wangchuck, entonces Rey de Bután, propuso un término que compitiera con la noción



de Producto Bruto Interno (PBI): la Felicidad Interna Bruta (FIB) o Felicidad Nacional Bruta (FNB). Tratándose de un concepto holístico que reconoce las necesidades espirituales, materiales, físicas y sociales de la población; percibiéndose como un fenómeno colectivo y ecológicamente sostenible. (La Vanguardia, PSICOLOGÍA: Estas son las claves de la felicidad, según la ciencia. 06/12/2017).

En el trabajo la Felicidad se refiere a lograr el bienestar de los empleados en una empresa u organización a través de un buen clima laboral, la motivación, integración de equipos, espacios cómodos de Trabajo, donde existan oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento por el trabajo realizado. Se asegura que la mitad de los trabajadores en España no son felices y que solo mejorando el clima laboral las empresas pueden ser 20% más productivas, siendo cada trabajador responsable de su felicidad pero pudiendo ayudar en ese objetivo los jefes. (Diario la Razón, Empleo y Formación. 06/11/2016. P. 16-17). Debe entenderse que es un arma potente para atraer y retener talento en un mercado competitivo y dinámico, que se refiere a la creación de un ambiente favorable que se traducirá solo en el desarrollo de la organización, mejoramiento de la imagen empresarial, reduciendo el absentismo laboral, aumentando la prosperidad y el compromiso de todos sus miembros, ya que, trabajadores contentos es igual a empresas saludables y productivas.

La felicidad es tan necesaria en todos los ámbitos de nuestras vidas, se asocia al crecimiento personal, que ya se estudia con basamento científico en varias universidades como Harvard, Yale, MIT, Berkeley, London School of Economics, Miami Dade College y las universidades nórdicas. En España, la Universitat Politècnica de Catalunya también está realizando estudios científicos sobre la felicidad, para incluirla en sus planes de estudios y objeto de trabajos relacionados con los espacios (HappyEpsib), la gerontología (GerontoHappy) o el emprendimiento. El curso más popular de la Universidad de Yale enseña cómo ser feliz en la materia Psicología y Buena Vida, ya que la felicidad es una verdadera ciencia. Porque realmente se puede aprender a ser felices con el uso de la psicología positiva; pero al aparecer la No Felicidad, que se





produce con todo aquello que nos impide avanzar, sentimiento que nos hace sufrir, ira, enfado, miedos o preocupación; todo eso nos quita la Felicidad y provoca emociones negativas. La primera estrategia personal y empresarial es eliminar la No felicidad para mejorar la autoestima y nuestra propia percepción.

Es el momento de dar un paso agigantado en esta nueva sociedad donde las necesidades van en crecimiento, en evolución y donde la satisfacción personal llega a niveles plenos, no pudiendo conformarnos solo con la felicidad personal, sino que debemos llevarla de forma necesaria al ámbito profesional. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), acordó el día 28 de junio de 2012 que «El Día Internacional de la Felicidad» sería el 20 de marzo. Cuanto más se conozca una idea, un proyecto o un concepto más podemos acercarnos al mismo.

Para el psicólogo Ignacio Fernández autor del libro ¿cómo construir felicidad en el trabajo? (2016), es factible gestionar la felicidad en una organización siempre y cuando haya consciencia y convicción de quiénes quieren moldear la vida de los trabajadores, logrando un equilibrio entre resultados y bienestar personal señalando que la percepción de felicidad en el trabajo es el indicador principal de la felicidad organizacional, pues da cuenta del bienestar, salud y plenitud de los trabajadores. Fernández (2015), define La Felicidad Organizacional como:

La capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable. (p. 109)

Se trata de herramientas para un trabajo en equipo donde todos coadyuven al logro de los objetivos de la organización, porque el éxito de este modelo es



responsabilidad tanto de los empleadores como de los trabajadores. Las organizaciones deben preocuparse de la gestión general de sus trabajadores involucrando la felicidad organizacional otras aristas como: condiciones de trabajo (ambiente, higiene, salud física y mental), procesos operacionales (simplificación de procesos, fluidos y fáciles) y gestión de personas (bienestar, salud organizacional, y su balance con los buenos resultados). (Fernandez, 2016). Se refiere a todo un engranaje entre el ambiente de trabajo, los procesos y los trabajadores siendo inviable la puesta en marcha y desarrollo de este modelo dentro de una organización sin esta interacción.

Entonces para incorporar la felicidad en nuestras vidas y en la organización debe buscarse un equilibrio entre los aspectos racionales de la gestión empresarial, la cultura organizativa actual, los recursos disponibles y, la coyuntura de mercado y sectorial existente. Para ello debe tenerse presente que el Jefe debe ser feliz para que los proyectos fluyan naturalmente; debe influir en la cultura organizacional y el desarrollo de indicadores que permitan cuantificar la felicidad para gestionarla correctamente. Un empleado feliz es más productivo, se disminuyen los riesgos laborales, se incrementa la eficiencia, la motivación, el compromiso y el sentimiento de pertinencia.

### 3. LA EFICACIA

*“La respuesta más corta es hacer las cosas” (Ernest Hemingway).*

Una organización es eficaz si consigue los objetivos que se propone. El término proviene del latín “*efficax*”, y se refiere a la capacidad de alcanzar el efecto deseado tras la realización de una acción, la cual puede medirse mediante métricas determinadas para cada tipo de entidad y permite diagnosticar la calidad de la misma. Según Idalberto Chiavenato (2006), la eficacia “es una medida del logro de resultados”. (p. 64). Entonces, se trata de hacer lo correcto y para que una organización sea eficaz esta tiene que tener claros los objetivos y la estrategia a ser utilizada para conseguirlos.



Las organizaciones están siempre en búsqueda del crecimiento y la excelencia empresarial y esta sólo se alcanza a través de la combinación de la eficacia y la eficiencia, que se refiere a la consecución de los objetivos con el uso de la mínima cantidad de recursos. Muchas veces puede serse eficaz pero no eficiente o viceversa. Pero para lograr esa excelencia debe en primer lugar tenerse en cuenta a las personas que forman parte de esa empresa potenciando un modelo en donde priman las interacciones y confianza entre sus integrantes, logrando el compromiso de sus miembros.

A todas las personas nos gustaría ser más eficaces en todo lo que nos planteamos y las organizaciones deben esforzarse en buscar métodos para lograrlo. Según Drucker (2004), lo que hace eficaz a un profesional es: “saber qué conocimiento necesita, convertirlo en acción y conseguir que las personas con las que trabaja se sientan responsables de lograrlo” (p.8). Para ello es necesario cuestionarse qué debe hacerse y qué conviene a la empresa; desarrollar múltiples planes de acción; ser responsables de las decisiones tomadas creando oportunidades en lugar de problemas; pensar en el equipo y en lugar de forma individualista.

La eficacia de los trabajadores de una organización depende de varios factores: 1.- La capacidad; conocimientos, habilidades y actitudes para realizar las tareas y alcanzar los objetivos y cada persona tiene diversas capacidades que deben desarrollarse según el puesto que desempeña. 2.- La automotivación; colocar el esfuerzo necesario para conseguir una meta. 3.- La autogestión; referida a la capacidad de decisión de una persona en su trabajo; calificando tareas, facilitando los recursos y tratando de conseguir los objetivos. 4.- La simplificación; realizar las tareas de forma más sencilla y simple. 5.- La responsabilidad; que es el motor de la eficacia que nos motiva a asumir compromisos y deberes en el trabajo y es la que nos lleva a actuar eficazmente y por último; 6.- La eficacia individual y la eficacia empresarial; forma de gestionar la eficacia para multiplicar las posibilidades de progreso con mayor competencia.



Las organizaciones que promueven la eficacia de sus miembros están impulsando un cambio importante en los resultados de la misma; supone un cambio cultural y conceptual. La cultura organizacional debe basarse en esa responsabilidad individual a pesar de las adversidades. Ser eficaz, depende en gran medida de cada persona y de la dirección de la empresa y la gestión de la felicidad en el ambiente de trabajo, donde los empleados se sienten alegres y optimistas demostrando mayor energía y dinamismo en todas sus tareas laborales, lo que deriva en más eficacia, eficiencia y productividad en las empresas.

Se asegura que la Felicidad es igual a Productividad y la Productividad es igual a Felicidad. Alexander Kjerulf señala tres niveles para crear una empresa feliz: Estímulos, Seguridad y Elección. Dependerá de esos factores externos pero especialmente el interno: No puede obligarse a nadie a ser eficaz y ser felices, las personas deben decidirlo. Es una decisión personal y por ende empresarial.

#### 4.- LA PROCRASTINACIÓN COMO CONSECUENCIA DE LA INFELICIDAD DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES HIPERMODERNAS

*“y sobre eso que llaman procrastinar, se te dirá que tiene que ver con la irresistible, mórbida e incomprensible costumbre de demorar hasta último momento aquello que haciéndolo te liberaría de la carga de no hacerlo” (Angarita, 2012).*

Las organizaciones hoy día se enfrentan a ambientes cambiantes y dinámicos que las obliga a adaptarse a esas realidades para sobrevivir en el mercado y lograr así un diseño organizacional eficaz y eficiente. Estudiar el comportamiento de los individuos dentro de una entidad empresarial es un reto hoy día para los gerentes y líderes y la organización para alcanzar sus logros debe tratar de adaptarse a las personas las cuales son diferentes y entender sus conductas.

Uno de los problemas más comunes dentro de la organización del trabajo y que tiene relación directa con el



comportamiento organizacional, se refiere a la distribución y disposición del tiempo por parte de sus trabajadores concibiéndolo como recurso fundamental de las labores organizacionales que afecta las actitudes personales que se tengan ante el mismo y la percepción de los espacios presentes o futuros manejados.

La procrastinación es un término que sale a relucir en la diagnosis del manejo del tiempo laboral, el cual se conoce como “el ladrón del tiempo” (Dickens, 1850) y se aplica comúnmente al sentido de ansiedad que se genera ante una tarea pendiente sin tener una fuerza de voluntad para concluir ya que ese acto que se pospone puede ser percibido como estresante por lo cual se auto justifica posponerlo a un futuro idealizado, en donde lo importante se sobrepone a lo urgente. Aparentemente se trata de un trastorno individual e interno que depende de la persona y su comportamiento, su personalidad y su forma de trabajar y que pasa a ser conflicto psicosocial causando deterioro de las relaciones laborales produciendo altas tasas de otros factores laborales también negativos.

El término proviene de la locución latina “procrastinare”, donde “pro”, es adelante, y “crastinus”, se refiere a “futuro”, “del mañana”. (Guzmán Pérez, 2013). Se utiliza para referirse a la postergación, se trata de la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables para el sujeto. Según Steel (2007), el primero en realizar un análisis de la procrastinación fue Milgram, quien en su trabajo en el año 1892 afirmaba que en las sociedades con avances tecnológicos existe un mayor compromiso en el que se establecen fechas límite que provoca frecuentemente la procrastinación que en aquellas sociedades menos desarrolladas.

Ferrari en 1992, identifico distintos tipos de procrastinadores: de tipo Arousal, que tiende a postergar tareas porque no sabe regularse a sí mismo (un fallo en la autorregulación); de tipo Evitativo, aquel que evita hacer tareas, tiende a posponer su realización, y, de tipo Decisional,



el que tiende a dilatar la toma de decisiones. (Citado en Guzmán Pérez, 2013). Mientras que Chun Chu y Choi (2005), diferencian entre procrastinadores pasivos, aquellos que no tienen la intención de postergar las tareas y, procrastinadores activos, los que deciden posponer tareas para concentrarse en otras más importantes.

Por su parte, Chan (2011), se refiere a otra tipología de procrastinadores: El procrastinador ocasional, quien es dinámico y depende de ese proceso de interacción entre el individuo con su entorno y tarea específica, y el procrastinador cotidiano, quien sigue un patrón de comportamiento de aplazamiento frente a muchas situaciones, incluyendo las actividades propias; conducta desarrollada desde temprana edad que luego se extiende a otros ámbitos como el laboral, social, económico, académico y el familiar (Quant & Sánchez, 2012). Según Bauman (2005), los tipos de procrastinación dependen del motivo que deriva la postergación y los divide en procrastinadores: por evasión, la que sucede en personas con baja autoestima y que aplazan las cosas por temor a equivocarse; por activación, los que postergan una tarea u obligación hasta ya no tener más remedio que hacerla y es la más común; y, por indecisión, típica en personas perfeccionistas que buscan la mejor y más sencilla manera de hacer algo pero nunca consiguen la manera de hacerlo. Englobando así estas tipologías a la procrastinación de tipo activa y la pasiva.

Lo cierto es que la procrastinación no es un hecho actual sino que ha sido parte de diferentes sociedades humanas, un comportamiento causante de un problema que se basa en el individuo. Cuando una sociedad logra dar por satisfechas sus necesidades primarias procede a realizar actividades destinadas al desarrollo del espíritu y nacen así culturas desarrolladoras de arte. Ahora bien, si por el contrario se presenta alguna inconformidad en los ciudadanos, el siguiente paso es el de desarrollar el ocio y otras actividades no encomendadas, dejando de brindar su fuerza productiva para sólo realizar actividades que solo garanticen o sean necesarias para lograr subsistir o sobrevivir. En la vida empresarial todo proyecto a ser ejecutado debe tener una



fecha de entrega acompañado de una expectativa de calidad y realizar dichas entregas a último momento puede que no contribuya a que el resultado final sea el mejor.

Ahora bien, no todas las circunstancias se refieren a la procrastinación y no en todos los escenarios la conducta es un rasgo negativo, como en el caso de la procrastinación activa, autorregulada o para el “procrastinador estructurado” definido por Perry (1995), como: “una persona que consigue hacer muchas cosas dejando de hacer otras” (p.13) y quien defiende que se puede llegar a ser productivo a condición de dejar pendiente algo más importante. Sin entrar en este momento a analizar el aspecto positivo de la procrastinación autorregulada y autoeficaz; en aquellos casos en que tales postergaciones o la procrastinación se convierte en problema; detectarla, prevenirla y corregirla es indispensable especialmente en el área laboral donde la tendencia a retrasar intencionalmente el inicio o culminación de actividades podría en algunas ocasiones ser devastador para el desempeño organizacional. En esta sociedad donde existen diversas inconformidades sobre el futuro y el desarrollo personal, está a la orden que se presente la procrastinación y se encuentren así diversas causas que dan lugar al hombre procrastinador. Lo que se puede asegurar es que se ha entendido que la acción de postergar tareas indiscutiblemente se le atribuye a un fallo en la autorregulación y a la ausencia de autocontrol y especialmente a la influencia de los tiempos hipermodernos.

Como se señaló antes pueden ser diversas las fuentes del mal uso del tiempo por el trabajador procrastinador que frenan al individuo para el inicio o la progresión de una actividad: Dudas en la realización de tareas que encierran cierto grado de dificultad y que precisamente no son disfrutadas por esa complejidad o extensión; inseguridad para enfrentar una actividad en la que carece de habilidad; rechazo en hacer lo que no está en agenda previamente, resistencia al cambio, dudas en solucionar situaciones confusas por miedo al conflicto o la confrontación, en enfrentar una tarea que requiere de elevada energía y la cual proporcionará poco reconocimiento, enfrentar asuntos que no comprende o simplemente “infelicidad”; y, los directores



de las empresas deben hacer frente al reto referido a la detección de infelicidad dentro de la organización y el manejo del tiempo y trabajo de sus empleados de una forma que logre maximizar la rentabilidad de la empresa, minimizar la mencionada pérdida de tiempo, recursos, dinero, y por otra parte no se vea afectada la motivación del equipo.

La hipermodernidad como la define Lypovestky (2006), exige personas más eficaces, eficientes y rápidas en las entregas de sus labores. Se ha pasado de la postmodernidad, de los tiempos en el que el hombre busca la autorrealización, sin ideales ni tradiciones, de la “era del vacío” al “reinado de los tiempos hipermodernos”. La Hipermodernidad: una sociedad basada en el mercado, en la técnica y en el individuo. Es decir, una hiperindividualidad, una autonomía extrema del individuo que se separa de los grupos, un hombre más desestructurado.

La modernidad, que se expandió como proceso por el mundo como una relación de dominación del hombre, de explotación, impuso el modo de producción capitalista, apoyándose en la coerción y el peso de la tradición; en los cambios en ese proceso de industrialización y el “ámbito societa”, la lucha de clases como rasgo endémico del capitalismo. En la década de los 60 y 70, las empresas tenían como principal objetivo producir sin que importara la calidad del producto, luego se entendió que era necesario hacerlos con calidad para satisfacción de los clientes y propiciar el ahorro en las empresas. Lo mismo sucedía con la importancia del capital humano en tiempos anteriores y la visión actual de ese patrimonio vivo empresarial. Luego se empieza a hablar por muchos autores de una modernidad fracturada llena de realidades consumistas, tecnologizadas y con la presencia del fenómeno de la globalización; en donde se hace énfasis en la social pero donde se deja claro el fracaso de la modernidad como proceso e ideal. Se resalta en esos cambios modernos la flexibilidad en la productividad y puestos de trabajo y la gestión, así como la incorporación de la mujer en el mercado laboral. Existe una mayor conexión en los mercados financieros que se encuentran globalizados y muchas virtudes aportando las nuevas tecnologías la expansión informacional





comenzó así a describirse una posmodernidad o modernidad líquida (Bauman, 2003). Nace la sociedad de la información con el papel de la tecnología a través del control y vigilancia siendo los medios los que han contribuido a multiplicar esa “cosmovisión” de la figura general de la existencia. Es así como entre muchas consecuencias de ese proceso moderno surge también la procrastinación en los entornos laborales ya que el industrialismo se transformó por el uso de nuevas tecnologías de la información, pasando del trabajo realizado por las máquinas al trabajo mental.

En esa rehumanización es el trabajador el que debe ser entendido, debe enseñársele sobre los cambios tecnológicos y socioculturales, debe hacerse un análisis social, debe haber coherencia entre esas imágenes y los mensajes, homogeneidad y heterogeneidad y racionalidad comunicativa, comenzar un nuevo orden social, hacer cambios sin precedentes e irreversibles a gran escala. La sociedad posmoderna busca el rendimiento y la eficacia. El ser conscientes de estos cambios nos permite recordar quienes somos para no solo dejarnos llevar: el yo se construye, no somos una imagen ni máquinas de producción, existe una responsabilidad personal sobre la que fundamentar un comportamiento ético, la heterogeneidad de posibilidades y culturas no debe conducir al relativismo o al nihilismo y mucho menos al individualismo. (Lyon, 2000).

En la hipermodernidad también la emancipación de las féminas es parcial siendo comportamientos heredados según Lypovestky (2006), en la que la mujer busca conciliar su profesión y el terreno familiar, donde la pareja debe reposar en un solo valor, el amor. Pero lamentablemente, hoy día son otros factores negativos más fuerte al amor los que guían a las parejas y núcleo familiar, un amor que se muestra más conflictivo, lleno de inconstancias e incertidumbres, las cuales surgen por los mismos tiempos vividos. La pareja puede llegar a verse arrojada por el individualismo de cada uno de sus miembros dentro de esa relación, surgiendo el debilitamiento emocional ya que se tiene menos para el compartir y comienza a aparecer la infelicidad que se traslada a otros aspectos de la vida de los individuos. Predice Lipovestky que la época



hipermoderna puede crear condiciones más conflictivas entre hombres y mujeres y el mercado indiscutiblemente no se basa en el amor. La publicidad y los avances tecnológicos nos hacen creer que es a través del consumo que seremos verdaderamente felices siendo la base de nuestras vidas, la que nos proporcionará bienestar, placer y felicidad.

Por su parte para Berardi (2003), en estos tiempos opina que existe en demasía influencia de la ideología virtual: “mezcla de futurismo tecnológico, evolucionismo social y neoliberalismo económico. Floreció a mediados de los noventa, cuando la revista californiana „Wired se convirtió en el Evangelio de una nueva clase cosmopolita y “libertaria, optimista y sobreexcitada””. (p. 9).

Pareciera entonces que a pesar de naturalmente tender a ser felices tenemos predisposición a la infelicidad, en especial cuando perdemos el equilibrio, o algo duele, si se desata una emoción; nos percatamos de la felicidad perdida. Y el ámbito empresarial que está compuesto por personas esencialmente, no escapa a esta realidad. Se puede asegurar que un trabajador feliz tiende a generar beneficios mientras que uno infeliz tiende a la crítica. La felicidad requiere: “el esfuerzo de ir más allá de nuestra simple mirada humana, que tiende a centrarse en nuestros sufrimientos, pérdidas, miedos o contradicciones.(Ardona, 2003, p.18). Es aprender sobre las propias barreras y límites de la plenitud personal, si bien cada persona no puede conseguir una felicidad continua al menos se debe tratar de desarrollar una más real y compatible con la propia naturaleza; solo de esa manera puede enfrentar los retos personales y laborales y especialmente evitar la procrastinación, transformando esta quizá en una procrastinación eficiente (Perry, 2012) para brindar a la organización efectos positivos contrarrestando los negativos. Según esta teoría de procrastinación estructurada existe la posibilidad que los procrastinadores logren conseguir hacer cosas sorprendentes y maravillosas sin atenerse a una agenda prefijada, asumiendo que ser procrastinador es un defecto pero no de los peores siendo el procrastinador eficaz un “organizador horizontal” que necesita tenerlo todo a la vista y no clasificado.



Entonces se trata de contrarrestar la procrastinación con la mayor felicidad posible, disminuir los retrasos y deficiencias organizacionales con la suma de elementos positivos primero que se aprehendan de forma individual para que posteriormente tengan un efecto colectivo.

## 5. LA FELICACIA COMO HERRAMIENTA DE GESTION

*“La mejor manera de empezar es dejar de hablar y hacer” (Walt Disney).*

Se trata de un término creado por Juan Carlos Maestro Arcos en el año 2010 que se refiere a la suma de FELICIDAD + EFICACIA= FELICACIA (Happicity en inglés). El mismo se dio a conocer en un artículo publicado en el mes de julio del año 2011 en Expansión y Empleo. La felicidad se plantea por el autor como un modelo de gestión que tiene por fin buscar el equilibrio entre la felicidad de las personas que hacen vida en las organizaciones y los objetivos y resultados propuestos por el ente, aspirando más allá de la simple felicidad en el trabajo. ([www.expansionyempleo.com](http://www.expansionyempleo.com)). La felicidad se trata de todo un “orgasmo empresarial, clímax o incluso una panacea”. (Maestro, 2016).

En esta investigación se ha decidido presentar la Felicidad como una “herramienta de gestión” y no como modelo como fué concebida originalmente ya que los modelos de gestión aunque se tratan de un conjunto de políticas y sistemas establecidos por la organización para llevar a la práctica su filosofía inspiradora desde una visión global y que ayuda claramente a tener una referencia progresiva y no perder así las partes el rumbo; no son aplicables a todas las organizaciones como una receta mágica utilizada de la misma forma para garantizar el éxito. Al tratarse con personas es difícil y utópico predecir que todas actuarán de la misma manera y se obtendrán exactamente los mismos resultados. La felicidad como se señalo antes se trata de un estado interno y una decisión personal y no todos los seres humanos actúan y responden ante los estímulos de la misma manera.



Por tanto, más allá de encasillar la Felicidad como modelo o criticar semánticamente el concepto (por la unión de términos que se pueden pensar a priori como encontrados), debe considerarse la esencia del nuevo concepto y su significado trascendental y de gran utilidad para la gestión empresarial: La felicidad puede concebirse y constituirse como una gran herramienta para gestionar la felicidad productiva dentro de las organizaciones, para el desarrollo de verdadera felicidad laboral y felicidad organizacional dentro de todo un gran sistema de gestión, y verla como tal, contribuirá a gestionar personas y organizaciones más felices ayudando que se desarrollen mayores capacidades en los empleados y posibilitando que su trabajo les beneficie como individuos lo que repercutirá sobre toda la sociedad.

Gracias a los nuevos tiempos hipermodernos las empresas y los directivos tienen un nuevo compromiso y Responsabilidad para el Desarrollo Personal y la Felicidad de los Empleados (RDPFE), como lo plantea Maestro (2016). La felicidad solo puede ser desarrollada por los líderes felices, quienes son los responsables directos de crear bienestar de los trabajadores para que estos sean más productivos. El líder feliz debe ser capaz de ilusionar a su equipo logrando explotar en el buen sentido de la palabra lo mejor de ellos planteando estrategias que logren hacerlos más felices y de esa forma poder garantizar los resultados corporativos.

El Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*) sostiene que “se debe generar un modelo económico diferente, uno que satisfaga las necesidades básicas de todos los seres humanos del planeta, que respete los recursos naturales, que sea más justo y cuyo objetivo principal no sea el crecimiento per se sino optimizar el bienestar humano”. (La Vanguardia, PSICOLOGÍA: Estas son las claves de la felicidad, según la ciencia. 06/12/2017).

Deben ser así los directivos eficaces en todas las áreas empresariales y gubernamentales en su gestión ya que muchas



veces pueden no prestar atención al bienestar o satisfacción de sus empleados y dejar de lado temas que pueden parecerle superfluos e insignificantes, concentrándose solo en el resultado y producto final de la organización y creyendo que el procedimiento más corto es el mejor.

La infelicidad tiene un alto coste para las empresas anuales y los estudios han determinado que 3 de cada 10 personas dentro de una organización son infelices o tienen dificultades para el manejo de la felicidad. Así como ya se ha entendido la importancia de la felicidad y su estudio, se considera que la felicidad también debe ser una competencia a ser estudiada por los líderes y directivos en su carrera. Para Maestre son dos sinergias, energías que se encontraban aislados en el mundo empresarial y que ahora pueden trabajarse como una matriz; con eficacia o ineficacia o con felicidad e infelicidad:

	INEFICACIA	EFICACIA
IN-FELICIDAD	Se denomina El infierno: Ruina de la Empresa a pesar de los esfuerzos.	Las Jaleras: Es una explotación del ser humano que es la exigencia del siglo XXI. No hay objetivos claros.
FELICIDAD	El Happy Flowers: No hay responsabilidades y ocurre cuando se trabaja con dinero ajeno. Todos están contentos confundiendo la felicidad con este concepto lo que es errado.	El Clímax Empresarial. Máximo rendimiento de las personas. Dirección eficiente y adecuada de la organización.

CUADRO 1: **MATRIZ DE LA FELICIDAD. (MAESTRE, 2017).**



El logo diseñado por Maestre para la felicidad contiene: una mariposa (que representa un espíritu de libertad) una diana, que representa que seamos cada vez más eficientes y, un faro (es necesaria la luz, tener claro el objetivo y que se cree el carácter de la empresa que se está creando).

Para él dentro de las organizaciones hay dos tipos de personas: La gente “chunga”, que crean infelicidad e ineficacia, crean INFELICIDAD y la gente “way” las comprometidas con la organización, quienes crean FELICIDAD en las mismas. El objetivo es que las personas chungas pasen a ser way y no visceversa. Mientras existan más personas way, la organización será más eficaz, eficiente y productiva.

Son dos los agentes para trabajar la felicidad: 1.- Los trabajadores, quienes pueden trabajar por sí mismos entendiendo que tienen la responsabilidad consciente de ser felices, que la felicidad depende de sí mismos y quienes deben descubrir la pasión que tiene cada uno. Deben aprender a pensar y dirigir sus pensamientos de forma adecuada; ser optimistas y por último ser agradecidos, ya que el desagrado nos aleja de la felicidad. 2.- Los Directivos, son los auténticos magos de la felicidad quienes tienen primero que ser felices, ya que alguien infeliz no puede crear felicidad. Solo de esta forma pueden crear entornos felices y para ello deben ser personas enamoradas de la gente, la sociedad, de su trabajo, de lo que hacen, apasionados para mover las cosas. Son personas que sacan lo mejor de los demás, su luz. Deben ayudar a las personas a crear una transformación.

Son varios los medios de comunicación españoles que han tenido influencia para la divulgación del concepto, entre ellos:

- Expansion&Empleo: 23 de julio de 2010, Con el Título; Los jefes no son responsables de la felicidad personal de los empleados. <http://archivo.expansionyempleo.com/2010/07/23/opinion/1279883650.html>
- La Razón: 6 de noviembre de 2016, con el Título: Hacer feliz al trabajador, la competencia de los directivos



del siglo XXI. <http://www.larazon.es/economia/hacer-feliz-al-trabajador-la-competencia-de-los-directivos-del-siglo-xxi-CC13887027#.Ttt1rHa1xydNVYb>

- Revista de Ecofin: El 14 de noviembre de 2016. Artículo: La felicidad es como un orgasmo empresarial. <http://ecofin.es/gestion-de-personas/juan-carlos-maestro-es-mas-necesario-que-nunca-combinar-felicidad-y-eficacia/> Otras referencias: También para conocer más noticias de actualizada puede dirigirse <http://www.felicacia.com/>

Pero, aún falta mucho para que el mismo sea extendido y aprehendido dentro de las organizaciones por los directivos y sus miembros. Queda de parte de las investigaciones científicas lograr ese objetivo y que se continúe con investigaciones como estas para su difusión.

Por otra parte, Maestro también señala que el liderazgo femenino actual es feliz. Un modelo de gestión con los “componentes innatos de las mujeres puesto al servicio de organizaciones complejas aplican unas soluciones más relacionales, creativas, sociales y emocionales”. (Eco Fin, 2015, p.24). La mujer es parte de este cambio de la búsqueda de la felicidad organizacional y se ha convertido en protagonista del mismo, sembrando organizaciones más humanas y liberales, impulsando un estilo de liderazgo basado en la colaboración profesional y una comunicación directa, transparente, empática, abierta, de libre intercambio de ideas, enfocándose en la felicidad y la eficacia, para que los empleados desarrollen su talento y cualidades, se fomente el crecimiento personal y por ende el organizacional.

Es así la felicidad necesaria en las organizaciones inteligentes hipermodernas. La época del “látigo” y la “esclavitud” ha terminado. Es trabajo de los directivos incentivar a sus colaboradores para aumentar las ganancias, activar el desarrollo profesional de cada uno y así evitar pérdidas millonarias. Esta acción fundamental acompañada de otras positivas ayudarán a fortalecer y a concretar un bien común: el crecimiento de la empresa.

## 6. CONCLUSIONES

*Son valientes quienes buscan la felicidad propia y la de los demás”.*  
Abel PérezRojas

Este siglo se define como una encrucijada en donde se hace necesario que cada individuo siga siendo eficaz pero tiempos en los que de forma complementaria los directivos deben esforzarse por crear ambientes que favorezcan la felicidad de las personas; las empresas y líderes tienen así un nuevo compromiso, una nueva Responsabilidad para el Desarrollo Personal y la Felicidad de los Empleados (RDPFE). Felicidad y Eficacia son términos suplementarios que de forma mutua se refuerzan. Se asegura en muchos artículos publicados a nivel empresarial que las compañías no se preocupan por mantener un buen entorno laboral para mantener a los trabajadores contentos y felices y por ello no obtienen mejores rendimientos en bolsa pero las organizaciones si pueden aprender a ser felices, los directivos deben gestionar “verdadero conocimiento” en el que el fin último con el mismo es la Felicidad o como señalan Hemingway, Baker y Greenberg (2017), de unos empleados motivados depende el éxito empresarial y solo se sentirán así si las empresas son capaces de proporcionarles misión, liderazgo y un funcionamiento basado en el sentido y en la inspiración.

Una organización feliz se entiende como tal cuando los individuos, independientemente de su puesto en la jerarquía corporativa, muestran una diversidad de fuerzas y son capaces de trabajar de manera constructiva en la culminación de objetivos comunes encontrando sentido y satisfacción en los productos que hacen o servicios que prestan. “Es deber de las organizaciones efectuar una transición desde una cultura corporativa destructiva y asentada en la aprensión hacia una cultura sana, deliberativa y feliz con todas las cualidades constructivas que ello comporta”. (Hemingway y otros, 201, p.37). El uso de la Felicidad como herramienta relacionada con el corazón humano, optimizaría las capacidades corporales, mentales, emocionales de los individuos y fortificará su rendimiento.





Siendo también importante reconocer si existe procrastinación dentro de las organizaciones también se hace necesario concienciar a los trabajadores sobre aquellas actividades que provocan disminución en la productividad de las mismas e identificar aquellos hábitos que los están afectando. Las emociones y el pensamiento humano están tan entrelazados que el miedo puede estancarnos y el optimismo hacernos progresar. Bien es cierto que es indispensable la asignación de tiempos específicos y fechas límites para cada tarea dentro de las áreas de trabajo y la supervisión en la utilización del tiempo en cada actividad encomendada, y aunque sean prácticas que indiscutiblemente continúan siendo modernas, las mismas son necesarias para mejorar el desempeño dentro de esa empresa u organización que se esté viendo afectada por trabajadores con el hábito de procrastinar, pero sin llegar a la obsesión por ciertas metas marcadas ya que tal acción constituye en ocasiones agresión, cuando se fijan un objetivo a costa de todo lo demás; sin dejar de lado el camino a la felicidad, “esa carretera de alta velocidad para quienes saben donde se encuentran los límites y donde tu eres el conductor”. (Hubbard, 2006).

La autorregulación de los estados de ánimos incluyendo la felicidad brinda un panorama favorecedor para contrarrestar los malos hábitos dentro de cualquier ambiente, entendida ésta como la capacidad que tiene una entidad, organización o institución de regularse a sí misma sin intervención de factores externos; sería entonces una solución eficaz. Los procesos de autorregulación se ven influenciados de forma directa y positiva con valores semejantes a la autoeficacia: creencia de las persona en su capacidad de tener éxito en situaciones particulares, sobre su capacidad para manejar adecuadamente una amplia gama de estresores de la vida cotidiana. (Sanjuán Suárez, Pérez García y Bermúdez Moreno, 2000). La autoeficacia desempeña un rol relevante en todo lo que se refiere a la iniciación y perseverancia en la realización de actividades; ya que un individuo que no crea tener cierta habilidad para realizar una tarea con éxito, aquel con baja autoeficacia, tiende a posponer su realización. (Natividad Sáez, 2014).



Existe una clara relación directa y negativa entre la autoeficacia y la procrastinación pasiva y una positiva con la procrastinación activa (Chun Chu y Choi, 2005), ya que los procrastinadores pasivos tienen de forma significativa más baja autoeficacia que los procrastinadores activos. Los procrastinadores experimentan mayor nivel de estrés psicológico, angustia, ejecutan un mayor esfuerzo para completar tareas de último minuto, lo que se asocia a mayores problemas de salud y un menor nivel de bienestar. (Natividad Sáez, 2014). Entonces, la autorregulación y autoeficacia se relacionan (Steel, 2007), e incluso los procesos de autorregulación están influidos por la autoeficacia. Se ha determinado que existe también una positiva relación entre expectativas y la procrastinación, es decir, que a más procrastinación mayor expectativas por parte de los trabajadores y se tiende a procrastinar con mayor probabilidad. Si las expectativas no son cumplidas puede aparecer la NO FELICIDAD.

Los jefes no pueden ser exclusivamente responsables de la felicidad personal de cada empleado: cada uno es responsable de su propia felicidad. De hecho, es imposible hacer feliz a una persona que no pone de su parte, pero los directivos pueden convertirse en un viento favorable que favorezca la navegación, crear las circunstancias más adecuadas donde cada uno pueda aportar sus mejores frutos y potencialidades. (Maestro, 2010). Los directivos deben de ser eficaces en su gestión y no dejar de prestar atención a temas como estos considerarlos superflúos sino preocuparse por el bienestar y la satisfacción de sus empleados. Dejar atrás la creencia que lo más corto es lo mejor. El modelo de gestión llamado FELICACIA pretende humanizar a las organizaciones, dignificar y respetar a las personas que trabajan en las mismas. Lo ideal es lograr la eficacia y eficiencia: Lograr los objetivos con la menor utilización de recursos, que es igual a ser realmente efectivos.

El concepto cuenta con sus detractores pero hay que considerar que estos no son más que individuos meramente racionales que dejan de lado las emociones, quienes solo observan los resultados y cómo llegar a ellos



rápidamente; anulando el lado humano de las organizaciones, creando organizaciones infernales y negativas sin hacerse responsables en ningún momento de ese clima laboral.

Los tiempos actuales se presentan con muchos desafíos por afrontar donde todos deben tener una participación activa en los cambios e intentar dejar una huella positiva en el entorno. Se han creado necesidades artificiales y una marcada distinción de clases sociales, donde el tiempo fluye rápidamente y se llena de múltiples actividades que no permite a los individuos reconocerse y balancear sus vidas. Se trata de una acumulación de riquezas espirituales y no solo las materiales. Solo a través del amor, la solidaridad y el respeto mutuo puede mejorarse la calidad de vida de las personas y nuestra sociedad en general.

Es la felicidad de los miembros de la organización la que sella el espíritu de la empresa en una sociedad avanzada no pudiendo reducirse a espectros limitados el desarrollo personal. Debe entenderse que las personas felices son aquellas que cambian y transforman el mundo. Dejan semillas que pueden germinar y esas semillas deben florecer en todo su esplendor. Cada día las personas necesitan ser felices y más comprometidas aunque el objetivo principal de una empresa sea generar un beneficio o utilidad, en algunos momentos se hace necesario sacrificar esa ganancia para que en el futuro cercano se vea la mayor rentabilidad.

Por tanto, es necesaria la creación de organizaciones y empresas felices como un instrumento muy eficaz para que mejore la competitividad, la productividad y su innovación, consiguiendo así un aumento en la rentabilidad en toda organización. Se puede aprender a ser feliz ya que los hábitos y creencias que no nos lo permiten pueden ser modificados, el nivel de bienestar está en la mente y depende de la interpretación que hace cada individuo, entender que no pueden tener el control de todos los acontecimientos de sus vidas pero si de alternativas para enfrentarlas. La adaptación hedonista (a eventos positivos y negativos) debe ir acompañado del agradecimiento a cada situación, ya que agradecer nos dará bienestar y por último el sentido del



propósito las metas darán sentido a nuestras vidas como motor interno para cumplirlas y sobrellevar los obstáculos.

## 7. REFERENCIAS

ARDONA, R. (2003). El Origen de la Infelicidad. Barcelona: Serendipit.

BERARDI (2003). La Fábrica de la Infelicidad. Nuevas Formas de Trabajo y Movimiento Global. Madrid: Editorial Traficantes de Sueños.

BAUMAN, Z. (2005). Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias. Barcelona: Paidós Ibérica.

BAUMAN, Z. (2003). Modernidad líquida. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7<sup>a</sup>.ed. Mexico: McGrawHill.

CHAN, L. (2011). Procrastinación Académica como Predictor en el Rendimiento Académico en Jóvenes de Educación Superior. UNIFE. Temática Psicológica, 7(1), 53-62.

CHUN CHU, A. H. y CHOI, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. The Journal of Social Psychology, 145(3), 245-264.

DALAI LAMA (1999). El Arte de la Felicidad. Barcelona: Grijalbo Mondadori.

DIARIO LA RAZON: 6 de noviembre de 2016, con el Título: Hacer feliz al trabajador, la competencia de los directivos del siglo XXI. <http://www.larazon.es/economia/hacer-feliz-al-trabajador-la-competencia-de-los-directivos-del-siglo-xxi-CC13887027#.Ttt1rHa1xydNVYb>

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO NAUTA. (1996). Madrid: Ediciones Nauta S.A.

DRUCKER, P.F. (2004). What makes an effective executive. Harvard Business Review.

FERNANDEZ, I. (2016). ¿Que es la felicidad organizacional?: Publicado: 12 de noviembre de 2016. Recuperado en la Web. Disponible: <http://clafo.com/landingart.php?id=33>

FERNANDEZ, I. (2015). Felicidad Organizacional



¿Como Construituir la Felicidad en el Trabajo?. Santiago: Grupo Zeta.

GUZMAN PEREZ, (2013). Procrastinación: una mirada clínica [Trabajo de fin de máster inédita]. Instituto de estudios psicológicos (ISEP), Barcelona.

HEMINGWAY, C., BAKER, D. Y GREENBERG, C. (2017). What Happy Company Know. Lo que saben las empresas felices. Las claves del bienestar en las organizaciones. Londres: Financial Times Press

HUBBARD, R. (2006). El Camino a la Felicidad. Una Guía para Vivir mejor basada en el Sentido Común. 3ª.ed. EE.UU: Ronald Hubbard Library.

LA BIBLIA (1960). Santiago, capítulo 1, versículos 12. Versión Reina Valera.

LIPOVETSKY, G. (2006). Los Tiempos Hipermodernos. Barcelona: Anagrama.

LYUBOMIRSKY, S. (2008). La ciencia de la felicidad. Barcelona: Urano.

LYON, D. (2000). Postmodernidad. Barcelona: Alianza Editorial.

MAESTRO, J. (2017). TED; Video sobre la Felicidad; El clímax empresarial. Publicado: lunes, 23 de enero de 2017. Disponible: <http://juancarlosmaestro.blogspot.com/2010/08/la-felicacia.html>

MAESTRO, J. (2016). ¿Qué es la felicidad?. Publicado: miercoles, 04 de mayo de 2016. Disponible: <http://juancarlosmaestro.blogspot.com/2010/08/la-felicacia.html>

MAESTRO, J. (2010). La Felicidad. Publicado: viernes, 23 de julio de 2010. Disponible: <http://juancarlosmaestro.blogspot.com/2010/08/la-felicacia.html>

MATTHIEU, R. (2005). En Defensa de la Felicidad. España: Ediciones Urano.

NATIVIDAD, L. (2014). Análisis de la Procrastinación en Estudiantes Universitarios. Universidad de Valencia. España.

PERRY, J. (2012). La Procrastinación Eficiente. España: Empresa Activa.

PERRY, J. (1995). La Procrastinación Estructurada. Ensayo Académico. Universidad de Stanford.

QUANT, D. & SÁNCHEZ, A. (2012). Procrastinación, procrastinación académica: concepto e implicaciones. Revista Vanguardia Psicológica, 3(1), 45-59.



REVISTA DE ECOFIN: El 14 de noviembre de 2016.  
Artículo: La felicidad es como un orgasmo empresarial.  
<http://ecofin.es/gestion-de-personas/juan-carlos-maestros-mas-necesario-que-nunca-combinar-felicidad-y-eficacia/>  
Otras referencias: También para conocer más noticias de actualizada puede dirigirse <http://www.felicacia.com/>

REVISTA EXPANSION&EMPLEO: 23 de julio de 2010,  
Con el Título; Los jefes no son responsables de la felicidad personal de los empleados. <http://archivo.expansionyempleo.com/2010/07/23/opinion/1279883650.html>

REVISTA LA VANGUARDIA: PSICOLOGIA: Estas son las claves de la Felicidad según la ciencia. Del 06/12/2017.  
Disponible: <http://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20171206/433415391204/claves-felicidad-ciencia.html>

ROJAS, M. (2014). El estudio científico de la Felicidad. Mexico: Breviarios.

SANJUÁN SUÁREZ, P., PÉREZ GARCÍA, A. M. y BERMÚDEZ MORENO, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema* 12 (2), 509-513.

STEEL, P. (2017). Procrastination. Estados Unidos: De Bolsillo.

STEEL, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological bulletin*, 133(1), 65.