

TÍTULO DEL CASO DE ESTUDIO: FELICIDAD

Nombre de la organización: Mahou San Miguel

País y sector de la organización: España. Spain. Cervecería

Tipo de organización:

- - **Empresa comercial**
- - Organismo público
- - Organización privada
- - ONG
- - Otra:

Tamaño de la organización:

- pequeña
- mediana
- **grande**

Breve descripción de la organización:

Mahou San Miguel es la primera empresa española del sector cervecero del país y la más internacional, con presencia en más de 70 países. La compañía se define como "una familia de más de 4.250 profesionales" que, con su entusiasmo y compromiso, se esfuerzan cada día para que nuestras marcas formen parte de los mejores momentos de nuestros consumidores.

Según su página web, Mahou se define por "la pasión por lo que hacemos, la calidad, la tradición, el saber hacer cervecero transmitido de generación en generación a lo largo de nuestros más de 130 años de historia y nuestra capacidad de aprender y transformarnos. Pero, sobre todo, somos los valores que nos han traído hasta aquí; porque los profesionales de Mahou San Miguel impulsan la innovación, creen en las personas, buscan la excelencia, disfrutan haciendo las cosas bien y crean negocios y entornos sostenibles".

Breve descripción del caso de estudio

Entre los valores de la empresa está la importancia del factor humano, donde las personas son el motor de la empresa (clientes, proveedores y profesionales). A nivel laboral, las personas son mucho más que un recurso y las decisiones se toman pensando en el impacto sobre las personas y su entorno, y no sólo en sus resultados.

En este sentido, Mahou puso en marcha en 2018 su Área de Felicidad, una división estratégica encargada de poner en marcha iniciativas que promuevan las emociones positivas entre sus profesionales.

La nueva área forma parte del equipo de Personas y Organización y se encarga de desarrollar una estrategia integral que fomente el bienestar emocional de sus profesionales. De este modo, la Compañía da un paso más en su voluntad de situar a los profesionales en el centro de su estrategia, reforzando su motivación, optimismo y capacidad de innovación.

Palabras clave: Felicidad, personas, motivación, optimismo, factor humano

PERFIL DE BUENAS PRÁCTICAS

DESCRIPCIÓN DETALLADA

La empresa, a través de sus servicios médicos y su departamento de recursos humanos, ya tenía una amplia experiencia trabajando en programas para aumentar el bienestar y la salud de las personas. Esto le llevó incluso a ser una de las cinco primeras organizaciones en España en conseguir el sello de Empresa Saludable. En aquel momento el trabajo estaba más centrado en todo lo relacionado con el estrés, el tema por excelencia asociado a los riesgos psicosociales. Pero a pesar de que los resultados obtenidos eran muy positivos en este sentido, el trabajo diario mostraba que muchas de las consultas que llegaban a los servicios médicos e incluso las bajas que se generaban estaban provocadas por un desequilibrio emocional.

En ese momento, surgió la necesidad de dar diferentes respuestas a situaciones comunes, siempre con el objetivo de aumentar el nivel de salud de las personas. Esto llevó a la organización a entender el estrés como una herramienta biológica útil para afrontar nuestro día a día en las mejores condiciones, llegando a una conclusión: "nuestro objetivo no es combatir el estrés, sino tener personas estresadas pero felices". Vivimos en una sociedad perfectamente adaptada al estrés. Además, hay muchos factores ajenos al trabajo que nos afectan diariamente y que favorecen esos pequeños desajustes. Entender el cambio de percepción de la situación y las formas de afrontarlo fue el origen del Área de Bienestar Emocional.

A partir de ahí entendimos que no sólo la emoción era significativa, ¡la verdadera importancia está en toda la mente! Esto es lo que da consistencia al concepto de Felicidad Biológica. Valía la pena trabajar en el desarrollo de las personas a partir de lo que la ciencia ya sabe sobre el funcionamiento del cerebro. Está claro que no se trata de que la organización se proponga conseguir la felicidad de sus empleados, porque la felicidad de cada persona depende única y exclusivamente de sí misma y aunque la organización pueda mostrarla y acompañarla, el camino es personal e intransferible.

Siguiendo esta línea, Mahou se convirtió en una de las primeras empresas españolas que estableció la figura del Chief Happiness Officer en la figura de Paloma Fuentes, encargada de supervisar toda esta estrategia orientada al bienestar de la plantilla y de toda la organización.

JUSTIFICACIÓN

Los conceptos tradicionales de enfermedad y salud no se ajustan exactamente a la realidad y la prevención pasa por algo a lo que las empresas no suelen prestar mucha atención: los comportamientos vitales que todos tenemos. Éstos son los que provocan más del 80% de las enfermedades que causan la mayor mortalidad en el mundo occidental y los que dan lugar a un número muy elevado de consultas en los centros de salud. La salud y la calidad de vida van de la mano. La salud y la capacidad de desarrollar nuestras capacidades van de la mano. La salud y el cerebro van de la mano. Porque es el binomio cerebro y mente el que dirige el funcionamiento de nuestro cuerpo. Cuando el cerebro está sano y la mente funciona en modo "calidad", todos los procesos que contribuyen a mantenernos en buena salud son más vigorosos. Pero para ello, debemos centrarnos en la calidad de nuestra mente, que es la base principal para que adoptemos comportamientos que favorezcan la salud.

Además, la salud y la felicidad es la energía biológica más activadora, energizante y ecológica que existe, algo que está avalado científicamente. Una mente feliz reduce los niveles de cortisol y, con ello, las cifras de presión arterial y, en general, el riesgo cardiovascular. También disminuye la incidencia de sustancias proinflamatorias que favorecen el desarrollo de muchas dolencias y aumenta la producción de tipos de células inmunitarias que nos protegen contra las infecciones. Hay muchos otros efectos en el estado físico, como la energía, cuando vivimos en ese estado de felicidad, nuestra mente está más receptiva y por tanto aprende mejor, toma mejores y más rápidas decisiones, es más creativa, y mucho más eficiente.

En este sentido, Mahou San Miguel nombró en 2018 a la Dra. Paloma Fuentes CHO (Chief Happiness Officer), un cargo pionero en España, cuyas funciones eran "crear, implementar y evaluar el concepto de felicidad con el que estamos trabajando, y el Proyecto HappyNet® que lo alberga y desarrolla". "Nuestro objetivo es colaborar con todos los participantes en el desarrollo de nuevas redes neuronales de plasticidad positiva, especialmente a nivel del córtex prefrontal izquierdo, entrenando las competencias que la ciencia nos demuestra que están directamente relacionadas con la felicidad", señala el doctor Fuentes, quien apunta que "a partir de estas redes neuronales individuales se generarán otras colectivas que serán el engranaje de una progresiva transformación del mundo del trabajo. Y, para ello, propongo acciones individuales y colectivas, y colaboro en su realización, a través de conferencias, cursos, e incluso la realización de los PPF, Planes Personalizados de Felicidad".

Desde el departamento de felicidad de Mahou, señalan que "cuando hablamos de felicidad, nos referimos a un proceso de transformación interior personal, a través de la incorporación de habilidades mentales que nos llevan a ese estado mental dinámico que es la felicidad".

Esto supone también una especie de evolución en el concepto clásico de Recursos Humanos o del Área de Personal. "Venimos de la Salud, el Bienestar y llegamos a la Felicidad", dice el CHO de la empresa, que "no utilizaría la palabra ruptura, pero sí creo que hace falta valor para ponerla en marcha. Es importante reconocer, agradecer y valorar el coraje y la valentía demostrada por la Alta Dirección de la Compañía al integrar la palabra "Felicidad" en el Organigrama. Les aseguro que hoy forma parte de la "vida" diaria de la Organización, aunque es cierto que sigue llamando la atención".

Ahora hablamos de la felicidad organizativa casi todos los días. Pero si escuchas con atención el mensaje de quienes difunden esta idea, la mayoría de las veces verás que las medidas que proponen se refieren al bienestar organizacional y no a la felicidad. Cuando mejoro el entorno, estoy tomando medidas que mejoran el bienestar de

las personas. Es muy importante, pero no es la felicidad. Cuando informo, capacito y facilito el acceso a algunas de las herramientas más poderosas para lograr cambios mentales positivos reales y duraderos en las personas, entonces estoy trabajando en su felicidad.

Es muy importante que las organizaciones trabajen por el bienestar de las personas. En Mahou San Miguel venimos realizando una labor muy importante en el ámbito del bienestar y la salud desde los años 90, que ya forma parte de nuestro ADN corporativo. Con la creación de un área específica de Felicidad, hemos avanzado más en el objetivo de mejorar la salud y la calidad de vida de las personas. Un paso que creemos que aporta una visión innovadora del mundo del trabajo, ya que contribuimos activamente a que las personas que trabajan en nuestra organización conozcan y sean capaces de acercarse a las herramientas cotidianas que impulsan la felicidad.

METAS

El objetivo final es situar a las personas, su bienestar, su salud y su felicidad en el centro de la organización. Esta transformación tendrá sin duda un impacto positivo en la retención del talento, la productividad, la creatividad y la eficacia, pero sólo como efecto secundario y a medio y largo plazo.

El primer objetivo es la aceptación y concienciación de la importancia del concepto de felicidad en el mundo profesional. "Todavía hay personas que tienen miedo de pronunciar la palabra felicidad en un entorno laboral. Esto se debe a que nuestros valores tradicionales vinculan la palabra felicidad con algo superficial, frívolo, utópico, transitorio y siempre en dirección contraria al trabajo", asume la Dra. Fuentes. Afortunadamente, al conocer el concepto y la esencia de lo que entendemos por felicidad, ese miedo se ha disipado por completo y ya se habla de felicidad con total naturalidad en cualquier centro y entorno de la organización, sabiendo que estamos hablando de ciencia y salud.

En línea con lo anterior, uno de los grandes objetivos conseguidos por el departamento de felicidad de Mahou es que la plantilla "ya ha interiorizado el concepto y la importancia de trabajar su felicidad en el día a día". A medida que avanza el proyecto, se detecta un interés creciente en todas las actividades, con índices de participación que aumentan progresivamente. Algo especialmente destacable es el número de personas que participan a diario en las sesiones de mindfulness, que próximamente serán lideradas por los compañeros con la iniciativa que estamos poniendo en marcha para promover la creación de monitores internos de mindfulness que acompañen a sus compañeros en su práctica diaria.

Otro de los objetivos de Mahou desde que introdujo la figura del CHO y creó el departamento de felicidad era dar soporte científico a sus investigaciones, pero también a la implantación de programas de felicidad para sus trabajadores. Para ello, uno de los objetivos fue desarrollar una estrategia sólida que se reflejó a nivel colectivo en la creación de la encuesta de clima laboral "DILO" y, como consecuencia, en una drástica reducción de los índices de absentismo.

A nivel individual, Mahou utiliza dos índices propios: Niveles de Energía (antes y después de una actividad concreta) y el CHEF® (Cuestionario de Competencias Específicas de la Felicidad), desarrollado en colaboración con la consultora Jacobson&Azulay aplicando su algoritmo que mide los niveles individuales de las 20 competencias primarias de la felicidad. "Este cuestionario permite establecer los niveles de partida de cada una de esas 20 competencias, establecer planes de formación individuales y la eficacia de la formación, así como un retrato

organizativo completo sobre el estado de la organización en estas 20 competencias", señala la Dra. Paloma Fuentes. En su modelo, la Felicidad es el resultado de sumar el 40% de las Competencias adscritas a la Conciencia y el 20% de cada una de las otras competencias importantes (Salud, Flexibilidad y Coherencia).

IMPACTO

La misión del Departamento de Felicidad de Mahou es "transformar la forma en que las personas ven nuestra salud y por qué venimos a trabajar". Estamos acostumbrados a hablar del talento, la innovación, el liderazgo y todos esos conceptos vinculados a la empresa. Para que todo eso funcione bien, tiene que haber una persona con una buena calidad mental. Esto significa tener la capacidad de saber que nuestra mente es la que dirige toda nuestra vida, de una manera u otra. Incluso los aspectos físicos, porque la mente y el cuerpo están vinculados.

Para Mahou, trabajar la felicidad es trabajar esa calidad mental que nos permite desarrollar nuestro máximo potencial, la mayor calidad de vida que podemos tener en cada momento. Esto implica entender que no sólo venimos a la empresa porque nos pagan, que es importante y fundamental, sino que hay más cosas por las que debemos venir a trabajar. La cantidad de horas que pasamos en el trabajo es una gran oportunidad para entrenar la calidad mental de la que hablamos.

El impacto del CHO y su departamento va hacia una visión global de lo que significa venir a trabajar. "No sólo venimos porque tenemos que cumplir un horario, hacer un trabajo y porque a final de mes nos pagan, que es fundamental. Pero lo más importante y transformador es que, además de eso, sabemos que cuando venimos nos estamos desarrollando como personas. Hay que aprovechar esas horas para entrenar nuestra calidad mental", dice el doctor Fuentes.

Además, y de forma directa, hay un impacto inmediato en la reducción de dolencias y enfermedades que se pueden evitar disfrutando de una buena calidad de mente. Mahou maneja estudios que demuestran que el 80% de las dolencias con las que los españoles se sientan cada día delante de su médico de atención primaria tienen una base ligada a no saber gestionar una emoción, a no saber afrontar una situación, a no tener una respuesta adecuada ante algo que nos ocurre en la vida.

Esto es lo que dice la Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria, por lo que el Departamento de Felicidad pretende "cambiar todo eso, una revolución en la salud y el bienestar en el trabajo". Realmente nos enseñan muchas cosas, pero no nos enseñan a afrontar la vida. Deben enseñarnos, fundamentalmente, que la vida es transformación y que cambia constantemente. Sobre todo, que es imperfecta y que vamos a enfrentarnos a las imperfecciones día a día a lo largo de nuestra vida. Debemos tener la mejor respuesta a cada una de estas imperfecciones. Y habrá algunas que no podamos resolver; en ese caso, nuestra mente también es fundamental para aceptar lo que venga y ahorrar energía para dar la mejor respuesta posible.

Existe una base de datos, Pub-Med, donde se publican la mayoría de los mejores estudios médicos relacionados con la salud de las mejores universidades del mundo. Si introduces el concepto de salud y felicidad en esta base de datos, aparecen entre 15.000 y 20.000 estudios cada año que relacionan cómo los estados emocionales positivos generan directamente salud física; aumentan nuestras células inmunitarias, disminuyen nuestra respuesta inflamatoria general y reducen nuestra respuesta al mal estrés.

Nuestros pensamientos tienen un impacto en absolutamente todas las células de nuestro cuerpo. Lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos afecta directamente a la salud de cada célula de nuestro cuerpo. No

es algo inocente. La salud es una situación inestable que se construye cada día con lo que comemos, lo que nos movemos, lo que dormimos, y también con lo que pensamos, lo que decimos, cómo lo decimos, lo que expresamos, lo que sentimos, las amistades que tenemos. Todo esto construye la salud cada día.

El siguiente paso en el impacto de la estrategia de felicidad de Mahou es su sostenibilidad. Para ello, la prioridad es seguir trabajando en la concienciación y difusión de que la Felicidad sólo depende de nosotros, que es fruto de un estado de ánimo que se entrena a voluntad y se construye cada día adquiriendo conciencia de lo que pensamos, de lo que decimos, de cómo lo decimos, del tiempo que nos dedicamos a nosotros mismos y a los demás. En este sentido, la empresa insiste en que nuestra vida laboral tiene mucho que ver con este entrenamiento, facilitándolo y promoviéndolo. Por tanto, el reto es acompañar a las personas en una transformación de nuestra percepción del trabajo, desde la actual en la que lo que predomina es la idea del trabajo como una obligación, casi como una carga, a una nueva visión en la que el trabajo representa también una valiosa oportunidad para nuestro desarrollo personal integral, para crecer en salud a través de la Felicidad. Aprovechar nuestro tiempo en el trabajo para invertir en este crecimiento personal, siempre desde el conocimiento y la conciencia, es la decisión más innovadora, avanzada y desafiante que podemos tomar

LECCIONES APRENDIDAS

- Aplicar el concepto de felicidad en el trabajo no tiene que ver con aspectos frívolos, poco profesionales o incluso ligados a un menor rendimiento. "Parece que el trabajo se toma de forma poco seria, poco rigurosa, que se crea un ambiente que no se corresponde con un entorno laboral. Y absolutamente nada que ver con nuestra propuesta", señalan desde Mahou.

- Esto se puede solucionar hablando de felicidad con rigor científico, desde la Neurociencia, con estudios que demuestran que hay muchas personas que investigan cómo nuestros pensamientos y emociones afectan directamente a nuestra salud, a nuestro rendimiento, productividad y eficiencia.

Hoy, hablar de felicidad es algo normal en Mahou. "Es algo deseable, querido, buscado y hemos normalizado la felicidad en la empresa", señala la doctora Paloma Fuentes. Esta labor de concienciación para avanzar en una situación de calidad mental ha ido generando una visión diferente de la felicidad.

- La felicidad es un concepto absolutamente tangible, incluso en la cuenta de resultados. La felicidad de una empresa u organización es la suma de la felicidad de cada persona. Es un estado de ánimo, es pura química promovida por unas sustancias llamadas neurotransmisores, que son las que producen que estés contento, triste, enfadado, emocionado, enamorado... "Nuestra mente es capaz de generar felicidad a voluntad, sin ninguna duda. Está demostrado", reconocen desde el Departamento de Felicidad de Mahou.

- La clave de la felicidad es trabajar un cerebro con cuatro grandes recursos: la conciencia; la coherencia (para hacer, pensar y sentir de forma coordinada); la flexibilidad (para ampliar nuestra visión de la vida); y la salud. Debemos cuidar la salud de nuestro cerebro: comer bien, hacer ejercicio, dormir y descansar bien (que no es lo mismo). Cuando hablo de salud cerebral, es importante cómo pensamos, qué sentimos, qué hacemos; cuidemos nuestras palabras, nuestros pensamientos y emociones. Y dediquemos tiempo a nosotros mismos, a reflexionar sobre nuestro día y sobre nuestra vida: qué me ha gustado, qué me ha molestado, por qué, cuándo he sido más

feliz... Nos pasamos el día haciendo, olvidando que para hacer hay que ser; y dejamos de lado el ser. Reflexionar es conectar con nuestro ser; es fundamental que dediquemos una parte del día a reflexionar sobre nosotros mismos, porque eso es salud directa para nuestro cerebro y el resto del cuerpo.

- El cargo de Chief Happiness Officer tendrá un largo recorrido en los próximos años. Está llegando a Europa y a medio plazo será un puesto de trabajo transversal. La gestión de la felicidad tiene que formar parte de las empresas desde los Servicios Médicos, hasta absolutamente todas las demás áreas.

- "Una CHO no hace feliz a nadie. Son las personas las que consiguen alcanzar la felicidad cuando quieren, cuando se quieren y cuando saben que tienen la mejor herramienta para conseguirla".

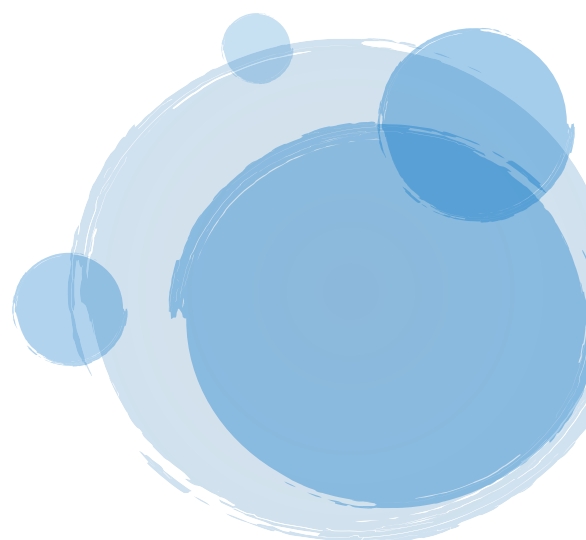
MATERIAL



Instalaciones deportivas en la sede de Mahou



Dr. Paloma Fuentes, CHO en Mahou San Miguel



REFERENCIAS

- <https://www.muysegura.com/dra-paloma-fuentes-mahou-san-miguel-mi-mision-es-transformar-la-vision-que-tenemos-las-personas-acerca-de-nuestra-salud-y-acerca-de-por-que-venimos-a-trabajar/>
- <https://loopulo.com/entrevistas/paloma-fuentes-gerente-de-felicidad/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=1TXfICTKgPQ>
- <https://www.equipovalento.com/contenido/download/153/1012EMAHOUeyt153.pdf>
- <https://trivierpartners.com/blog/informe-2030-paloma-fuentes-gerente-felicidad-mahou-sanmiguel/>
- <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-ponen-en-marcha-su-area-de-felicidad>
- <https://mujerexicia.com/mahou-san-miguel-impulsa-el-bienestar-laboral-desde-su-area-de-felicidad/>
- <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-felicidad-trabajadores-nuevo-objetivo-empresas-20160303131006.html>
- <https://www.meet-in.es/mirando-al-futuro-paloma-fuentes/>
- https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-estas-medidas-llevado-mahou-san-miguel-obtener-nota-maxima-conciliacion-201904170150_noticia.html
- <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/area-felicidad-mahou>