

Hacia una Cultura de la Gratitud en las Organizaciones

El agradecimiento es la forma más elevada de pensamiento. G.K.

Chesterton. Escritor, filósofo y periodista británico.

Durante muchos años, la gratitud fue considerada el patito feo de las emociones positivas, en aras de una supuesta excesiva simplicidad, lo cual derivó en un notable descuido en la psicología más académica (Moyano, 2010). Tuvieron que llegar los inicios del convulso siglo XXI para que, con el auge de la psicología positiva, algunos investigadores como Martin Seligman, Robert A. Emmons y Michael E. McCullough comenzaran a dedicarle el interés y proporcionarle el lugar que se merecía junto con otras fortalezas del carácter que marcaban la diferencia.

La gratitud, mucho más allá del sentimiento psicológico de deuda, de la apreciación o de un simple formalismo, puede entenderse como una respuesta emocional agradable que surge cuando somos capaces de reconocer un beneficio intencional por parte de un tercero. Es decir, las personas debemos percibir que algo es bueno para nosotros, reconociendo la intención positiva de nuestro benefactor y considerándolo como un acto generoso que bien podría no haber sucedido (Emmons, 2007). Hoy en día, somos capaces de entender mucho mejor este constructo multidimensional que puede contemplarse desde la óptica de una emoción, una actitud, una virtud moral, un hábito, un rasgo de personalidad e, incluso, un mecanismo de afrontamiento (Wnuk, 2020).

En el ámbito del trabajo, y desde un tiempo muy reciente, son cada vez más los autores que consideran la gratitud como un recurso

organizacional clave, el cual puede contribuir a la mejora de la cohesión de los equipos y al fortalecimiento de las relaciones laborales (Palazzeschi et al., 2022). Hoy sabemos que, para comprender la gratitud en su justa medida, debemos ampliar nuestra mirada y contemplarla desde una perspectiva multinivel que abarca desde la experiencia emocional individual en el trabajo hasta su manifestación en las relaciones entre compañeros o, incluso, como un fenómeno colectivo presente en la cultura organizacional (Cortini et al., 2019; Fehr et al., 2017). En este sentido, la gratitud colectiva adquiere un estatuto privilegiado en las organizaciones, vinculándose con el fortalecimiento de las relaciones positivas, la resiliencia organizacional y hasta con la propia responsabilidad social corporativa (Müceldili et al., 2015).

Al abrigo de una cultura de la gratitud, las organizaciones fomentan entornos laborales más cooperativos (Stegen & Wankier, 2018), estimulan mejoras en el clima organizacional (Beck, 2016) y pueden contribuir a reducir el burnout en los trabajadores (Lanham et al., 2012).

Entre otros beneficios que la gratitud activa en el trabajo encontramos una mayor satisfacción laboral (Akram et al., 2023; Bai et al., 2024), mejores resultados y un mayor bienestar laboral (Komase et al., 2019).

También aumenta las conductas prosociales como la ayuda entre compañeros (Ma et al., 2017) y el compromiso organizacional en su dimensión afectiva (Wnuk, 2020), incrementando la creatividad y las conductas de ciudadanía organizacional (Chen et al., 2022; Ford et al., 2018).

Además, la gratitud se ha vinculado con una menor intención de abandono de la organización y un mayor deseo de permanencia en el puesto de trabajo (Winarsunu et al., 2023). Las ventajas de una cultura

organizacional resultan obvias, si bien queda un importante trecho aplicado que recorrer en el hermético dominio de los ratios, las gráficas y los análisis de balances.

Otro aspecto esencial resulta de la consideración del papel que ocupa el liderazgo en la cultura de la gratitud en las organizaciones. Los líderes de equipos representan uno de los mayores valores añadidos en el arraigo de la cultura de la gratitud, con su ejemplo y su práctica cotidiana. La expresión de la gratitud, por parte de estos, puede generar efectos positivos en el desempeño y en la proactividad de los empleados (Zhao & Ji, 2024). De hecho, el coaching diario por parte de los supervisores se ha asociado con mayores sentimientos de gratitud, a la vez que favorece el intercambio de conocimientos dentro de los equipos (Li et al., 2022).

Pero lo mejor de todo, es que la gratitud en la organización puede desarrollarse mediante intervenciones relativamente sencillas y con un bajo coste. La redacción de cartas, los diarios de gratitud, la expresión del agradecimiento y los actos amables pueden aumentar tanto el afecto positivo como la implicación y la esperanza de los profesionales (Algoe, 2012; Hu & Kaplan, 2014; Kini et al., 2016; Wood et al., 2010). Entonces..., *¿A qué estamos esperando para hacer de nuestras organizaciones ecosistemas un poco más emocionalmente sostenibles a través de la gratitud?* En definitiva, una vez más, se trata del valor de las pequeñas, pero a la vez grandes cosas de siempre...

Marcos Martínez Jurado. Director de Formación Ejecutiva en Habilidades y Consultor de RR. HH. Profesor de Psicología de los RR. HH. (Universidad CEU San Pablo). Ponente, Formador en Empresa y Coach Profesional.
Analista Conductual DISC