

**JORGE YAMAMOTO SUDA**  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

# Bienestar, gestión de recursos humanos y desarrollo social

La felicidad constituye hoy un problema de investigación científica con implicancias directas en la gestión del talento humano. Aquí se presenta un modelo de medición y gestión del bienestar laboral: el Índice Chamba 1.0, la primera escala psicométrica de satisfacción con el trabajo basada en estudios científicos en la cultura peruana, diseñada para mejorar el rendimiento, el bienestar y el retorno. Además, se discuten las aplicaciones del modelo de gestión del bienestar en el desarrollo sostenible, específicamente en la minería.



M/E

La felicidad aparece hoy en día como una necesidad universal e intemporal; sin embargo, esta tendencia no se encuentra presente en todas las culturas ni lo ha estado en toda la historia de Occidente. Stearns (2012) revisa la historia de la felicidad y señala que en el siglo XVIII la ética protestante favorecía un comportamiento melancólico y austero; esta concepción fue cambiando con los valores surgidos durante la Ilustración y con los avances del confort entre las clases medias. En el siglo XIX, la ética de la nueva clase media propuso que el trabajo debía ser una fuente de felicidad. Ya en la segunda década del siglo XX se consolidó la cultura de la felicidad. Stearns presenta también algunos datos ilustrativos: en 1926 se compuso la canción *Happy Birthday*, que se canta en países lejanos y tan disímiles como China y Arabia Saudita; en el año 1963 se inventó la carita feliz: un círculo amarillo con dos ojos y una boca sonriendo.

### Las sociedades en busca de la felicidad: un fenómeno cultural reciente

En nuestros días, la felicidad es un tema ampliamente consolidado en la cultura moderna. En una sola librería virtual, al buscar en ella la palabra *happiness*, se pueden hallar 30,519 títulos, los cuales van desde libros de autoayuda hasta estudios científicos poco comprensibles para los lectores no especializados. Es una moda tan arraigada, que se lanzan inverosímiles campañas publicitarias en las que se propone que el consumo de cierto tipo de productos y servicios será suficiente para alcanzar la felicidad.

En los primeros años del presente siglo encontramos una ciencia de la felicidad que se va consolidando en el ámbito académico. En junio del año 2000, se publicó el primer número del *Journal of Happiness Studies*, revista que, para el año 2011, contaba con un factor de impacto de 1.875. Después, en la prestigiosa *Annual Review of Psychology* apareció el artículo *On happiness and human potentials: A review of research in well-being* (Ryan &

Deci, 2001). La Oxford University Press publicó, por otra parte, una de las más rigurosas compilaciones sobre el tema: *The science of well-being* (Huppert, Baylis & Keverne, 2005). Y en el año 2009 apareció el famoso informe Stiglitz (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009), encargado por el presidente francés Nicolás Sarkozy; en este documento se promovía la idea de que los gobiernos deben orientar su gestión no solamente hacia el desarrollo económico, sino también, a lograr un mayor bienestar.

En el año 2012, la Organización de las Naciones Unidas propuso la necesidad de un nuevo paradigma económico que se basara en la felicidad y el bienestar (United Nations, 2012). En la misma dirección, ese mismo año se publicó el reporte de la Comisión para el Estudio y la Promoción del Bienestar en América Latina (Rojas *et al.*, 2012).

Así, en los últimos años, la economía, las ciencias sociales y la política internacional han ido centrando su atención en el estudio de la felicidad, más precisamente, en el estudio del bienestar subjetivo, y ello tendrá consecuencias importantes en muchos ámbitos. El presente artículo se ocupará de sus implicancias en la gestión y el desarrollo social.

### Bienestar subjetivo, necesidades y cultura

Un primer paso para comprender el bienestar es identificar cuáles son las necesidades que, en un determinado grupo, se asocian con la felicidad. Si bien se ha estimado que las necesidades son de carácter universal, los autores aún no se ponen de acuerdo sobre cuáles de ellas pueden ser consideradas universales. Más aún, estudios realizados en diferentes contextos han encontrado que existen necesidades diferentes y hasta opuestas en distintas culturas. El segundo paso para comprender en qué consiste el bienestar es analizar si las necesidades de una cultura se asocian efectivamente de forma positiva o negativa con la felicidad. Por ejemplo, Kasser y Ryan (1993) encuentran que las motivaciones económicas son cen-



Confector: Coreac

trales en la cultura estadounidense, y que las personas con una alta motivación de esta naturaleza logran menores niveles de bienestar y de salud mental, además de padecer más desórdenes de comportamiento. Resulta fundamental, entonces, comprender las necesidades locales y no extrapolar aquellas que provienen de teorías foráneas, especialmente las de carácter económico, que han sido consideradas como negativas en relación con el bienestar.

En el caso específico de Lima Metropolitana, para identificar las necesidades culturalmente relevantes se hizo un estudio, que partió de 254 entrevistas con alternativas de respuesta abierta, entre diferentes grupos representativos de la ciudad. El análisis de contenido de estas entrevistas llevó al diseño de una batería psicométrica de bienestar, que se aplicó a una muestra de 502 participantes utilizando un muestreo probabilístico polietápico, con un error

menor de 5% (95%  $IC \pm 4.37\%$ ). La técnica del análisis factorial confirmatorio brindó, por su parte, una solución de cuatro factores de necesidades [ $\chi^2(48, N = 500) = 62.8, p = .073, CFI = .987, RMSEA = .025$ ]: Sentirse bien, Un buen lugar para vivir, Estatus, y Familia (Yamamoto, 2010). Sentirse bien es prácticamente una paráfrasis de la satisfacción y está compuesto por tres indicadores: autoestima, salud, y amar y ser amado. Un buen lugar para vivir tiene como indicadores un ambiente limpio y bonito, que sea seguro —es decir, sin violencia ni delincuencia— y un buen vecindario. El Estatus está conformado por tener buena ropa, movilidad apropiada y buena apariencia física. Finalmente, el factor Hogar está compuesto por la vivienda, sus enseres y los hijos. Para las personas jóvenes, los hijos no aparecen como un indicador: el hogar está conformado, entonces, por la vivienda y sus enseres.

## Trabajo, bienestar y rendimiento

La satisfacción laboral constituye un tema central en la gestión del talento humano. Anualmente se invierten grandes recursos en su medición, así como en la implementación de programas —basados en las mediciones diagnósticas— orientados a mejorarla. Como se ha señalado anteriormente, el primer paso para medirla es identificar las necesidades en su contexto (Yamamoto & Feijoo, 2007), algo que ya se hizo en Lima.

¿Se vive para trabajar o se trabaja para vivir? Si bien es obvio que se trabaja para vivir, la gestión de recursos humanos ha estado marchando, sin darse cuenta, en dirección contraria. Si se vive para trabajar, entonces, aumentar la satisfacción con el trabajo mejoraría el bienestar y el desempeño; en cambio, si se trabaja para vivir, aumentar la satisfacción con la vida mejoraría el bienestar y el desempeño. En la práctica, con la expectativa de mejorar el rendimiento, se suele evaluar la satisfacción y el clima laboral. Si se trabaja para vivir, el camino es centrar la gestión en el impacto que el trabajo tiene en la sensación de encontrarse satisfecho con la vida. Esta idea, denominada “hipó-

tesis de la relación invertida del trabajo y el bienestar” (Yamamoto, 2012), cuenta, además, con un sustento empírico consistente.

Iaffaldano y Muchinsky (1985) efectuaron un metanálisis de 74 estudios empíricos, los cuales sumaban una muestra de 12,192 participantes. Hallaron que la correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño era relativamente baja, por lo que sugirieron que era ilusoria, es decir, aparentemente lógica e intuitivamente correcta, pero inexistente en la práctica. Más aún, se ha llegado a sugerir que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño no debe considerarse un área importante de investigación (Roznowski Hulin, 1992). Si bien esta afirmación puede considerarse como radical, dada la evidencia empírica se debe reconsiderar el vínculo entre la satisfacción laboral y el rendimiento (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Numerosos estudios sugieren que existe una buena relación entre la satisfacción con la vida y el rendimiento (Wilcove, Schwerin & Kline, 2009), de forma coherente con la hipótesis de la relación invertida del trabajo y el bienestar. Esta relación es de moderada a alta, según un metanálisis efectuado con 111 muestras independientes (Ford, Cerasoli, Higgins Decesare, 2011). Erdogan, Bauer, Truxillo & Mansfield (2012), a partir de una revisión de la literatura y de un metanálisis, concluyen que la satisfacción con la vida es fundamental para estudiar el trabajo. En el Perú, Alcócer (2010) investigó la relación entre la satisfacción con la vida, la satisfacción con el trabajo y la calidad del servicio. Encontró una correlación positiva y significativa entre la primera y la tercera, mas no así, en cambio, entre las dos últimas. También en el Perú, Raysha Fernández, en un estudio en proceso, halla una correlación positiva y significativa entre medidas de satisfacción con la vida y medidas objetivas de rendimiento, pero no ocurre lo mismo entre el clima laboral y las medidas objetivas de rendimiento (comunicación personal). Todo esto sugiere lo que la sabiduría popular señala con claridad: no se vive para trabajar, se trabaja para vivir. Así, lo importante es estar satisfecho con la vida, y ello influirá en el rendimiento laboral, así como en el bienestar.

**Iaffaldano y Muchinsky (1985) hallaron que la correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño era relativamente baja, por lo que sugirieron que era ilusoria, es decir, aparentemente lógica e intuitivamente correcta, pero inexistente en la práctica.**



Contecia: Perupetro.

La satisfacción con la vida está vinculada con muchos factores adicionales al trabajo. Las relaciones con la familia y los amigos, además de la salud, son solo algunos ejemplos. Esto sugiere que la relación entre hallarse satisfecho con la vida y el rendimiento se halla sujeta a factores externos al trabajo; sin embargo, como encontraron Ford *et al.* (2011), el tamaño del efecto de esta relación puede ser de moderado a alto. Con el fin de afinar el análisis del impacto del trabajo en la satisfacción con la vida, es importante desarrollar una escala que lo evalúe; esta identificaría aquellos aspectos de la satisfacción con la vida en los cuales la gestión de recursos humanos pueda lograr un efecto mejorando el rendimiento y la calidad de vida del trabajador. Esta escala ha sido desarrollada recientemente y se denomina Índice “Chamba”.

### El índice “Chamba 1.0”: la medición de la satisfacción y del trabajo tomando en cuenta la cultura local

#### La escala “Se trabaja para vivir”

El índice “Chamba” cuenta con dos escalas. A la primera se le denomina “Se trabaja para vivir” y fue construida sobre la base

de las cuatro necesidades encontradas para Lima Metropolitana (Yamamoto, 2010). Los indicadores de necesidades fueron formulados en relación con el impacto del trabajo en la satisfacción con la vida. Por ejemplo, el indicador de satisfacción con la vida “Autoestima, sentirme apreciado como persona” se expresó de la siguiente manera: “Mi trabajo actual ayuda a mi autoestima, a sentirme apreciado como persona”. Se eliminaron indicadores de la escala de satisfacción con la vida que difícilmente podrían recibir una contribución desde el trabajo. Tal fue el caso del indicador “buena apariencia física”, que fue eliminado, dado que es difícil que el trabajo contribuya a mejorar la apariencia física. Se podría especular que con el dinero ganado se puede mejorar la apariencia, incluso recurriendo a la cirugía estética; sin embargo, el camino inferencial es muy largo y generaría ruido en la estructura psicométrica de la prueba. De esta forma, se desarrollaron indicadores para cuatro factores de la escala “Se trabaja para vivir”:

- Chamba y sentirse bien
- Chamba y buen lugar para vivir
- Chamba y estatus
- Chamba y hogar

Se aplicó una prueba piloto de la escala con el fin de evaluar la comprensión de las preguntas, incluyendo a los grupos labora-

les que tenían un nivel educativo más bajo y menor capacidad de comprensión verbal. Este punto es importante, ya que se suelen aplicar pruebas de origen foráneo cuyas preguntas no son entendidas por los evaluados. A manera de ejemplo, el ítem “Es importante tener una vivienda apropiada” fue reemplazado por “Es importante tener cuarto o casa”, pues el grupo de menor instrucción no había comprendido la versión original. La segunda, como es concreta, es entendida por todos los grupos. Se aplicó la prueba piloto a una muestra de 324 participantes, y se confirmaron sus adecuadas propiedades psicométricas [ $\chi^2(21, N = 325) = 30.5, p = .082, CFI = .981, RMSEA = .037$ ].

La estructura final de los cuatro factores quedó de la siguiente manera:

- Chamba y sentirse bien. Tiene tres indicadores: a) trabajo y buenas relaciones con los seres queridos, b) el trabajo ayuda a la autoestima, y c) el trabajo ayuda a hacer lo que a uno le gusta.
- Chamba y buen lugar para vivir cuenta con dos indicadores: a) el trabajo permite vivir en un lugar limpio y bonito, y b) el trabajo permite vivir en un barrio con buenos vecinos.
- Chamba y estatus está definido por: a) el trabajo permite tener buena ropa, y b) el trabajo permite contar con movilidad apropiada.
- Chamba y hogar está compuesto por: a) el trabajo permite tener vivienda, y b) el trabajo permite la educación de mis hijos. En el caso de personas sin hijos, “educación para mis hijos” se reemplaza por “enseres domésticos” (Yamamoto, 2012).

#### La escala “Chamba es chamba”

El Índice “Chamba” cuenta con una segunda escala: “Chamba es chamba”. Se trata de una escala de satisfacción con el trabajo que considera los indicadores culturales limeños aplicados al trabajo. En párrafos anteriores se había sustentado que, más que medir la satisfacción laboral,

se debía medir el impacto que tiene el trabajo en la satisfacción con la vida; sin embargo, resulta importante considerar, de forma adicional, la satisfacción con el trabajo. En primer lugar, como su nombre lo indica, chamba es chamba, es decir, el trabajo en sí es importante para los peruanos. En segundo lugar, existe evidencia de que la combinación de la satisfacción con la vida y de la satisfacción con el trabajo mejora la predicción del rendimiento (Jones, 2006; Wilcove et al., 2009).

El desarrollo de la escala “Chamba es chamba” partió de dos factores de necesidades: “Sentirse bien” y “Un buen lugar para vivir”. La primera es una necesidad surgida en Lima Metropolitana. La segunda ha aparecido no solo en Lima y en el Perú, sino también en estudios realizados en países tan lejanos como Bangladesh y Tailandia (Yamamoto, 2008). Sus equivalentes laborales serían: “Sentirse bien en el trabajo” y “Un buen lugar para trabajar”. Aplicando la misma metodología de prueba piloto y de validación seguida en la escala “Se trabaja para vivir”, se encontró evidencia confirmatoria con propiedades psicométricas muy buenas [ $\chi^2(8, N = 324) = 11.14, p = .194, CFI = .990, RMSEA = .035$ ]. “Sentirse bien en el trabajo” está compuesto por: “salir adelante”, “trabajar en lo que le gusta” y “buena salud”. “Un buen lugar para trabajar” consta de los indicadores: “un ambiente de trabajo limpio y

**Cuando la importancia de la necesidad es estadísticamente mayor que la percepción de su logro, se llega al estado de insatisfacción. Cuando la percepción de logro de la necesidad es significativamente mayor que la importancia de la necesidad, se alcanza el estado de satisfacción.**



M/F

bonito”, “capacitación para trabajar bien” y, finalmente, “compañeros organizados y cordiales” (Yamamoto, 2012).

### La satisfacción subjetiva con el trabajo

El índice de satisfacción subjetiva con la vida es un modelo que evalúa la importancia de una necesidad para un individuo y la contrasta estadísticamente con su percepción de logro (Yamamoto, Feijoo & Lazarte, 2008). Cuando la importancia de la necesidad es estadísticamente mayor que la percepción de su logro, se llega al estado de insatisfacción. Cuando la percepción de logro de la necesidad es significativamente mayor que la importancia de la necesidad, se alcanza el estado de satisfacción. Cuando no hay diferencias estadísticamente significativas entre la necesidad y la percepción de su logro, se observa el estado de equilibrio.

El Índice “Chamba”, en cada una de sus escalas, tiene preguntas acerca de la importancia de la necesidad y de su percepción de logro. Esto permite calcular el índice de satisfacción subjetiva “Se trabaja para vivir” y el índice de satisfacción subjetiva “Chamba es chamba”. Este enfoque tiene la ventaja de autovalidar la importancia de la necesidad. Por ejemplo, si a un colaborador joven no le interesa tener hijos, y no tiene hijos, su satisfacción subjetiva será de equilibrio. En un índice normal, aparecería como baja, lo cual, en el caso mencionado no tiene sentido porque no es una meta importante para la persona evaluada. Asimismo, es un índice que muestra el contraste entre la expectativa y la percepción de logro utilizando un contraste estadístico, una prueba T o un contraste de Wilcoxon, según la distribución de la muestra, sea esta normal o no paramétrica. Ello constituye una importante ventaja

## El índice de satisfacción subjetiva con el trabajo permite identificar nichos de necesidades insatisfechas en los colaboradores.

frente a los índices referenciales, mediante los cuales se expresan las diferencias en una escala, por ejemplo del 1 al 5. En dichas escalas, un 4 es un puntaje circunstancialmente alto, pero estadísticamente no brinda información acerca de la satisfacción o la insatisfacción.

El índice de satisfacción subjetiva con el trabajo permite identificar nichos de necesidades insatisfechas en los colaboradores. Se pueden diseñar planes para satisfacer esas necesidades, con el consecuente aumento en la motivación. Asimismo, al detectar acciones que no redundan en ninguna necesidad importante, el índice permite evaluar el retorno de la inversión en beneficios. El índice “Chamba” es una herramienta de gestión en una relación gana-gana: el colaborador aumenta su satisfacción y la organización maximiza el retorno de la inversión que hace en desarrollo humano y productividad.

En suma, el índice “Chamba” es una escala psicométrica construida para el colaborador limeño. Cuenta con dos escalas: “Se trabaja para vivir” y “Chamba es chamba”. Ambas tienen buenas propiedades psicométricas y cuentan con un índice estadístico de satisfacción subjetiva; constituyen, además, una importante herramienta de gestión, puesto que permiten dirigir la inversión de recursos humanos hacia donde exista mayor retorno para el bienestar del colaborador y la productividad. Es un instru-

mento que ha pasado por los estándares de escalas de medición más elevados y es de libre uso.

### Bienestar subjetivo y desarrollo sostenible: minería, desarrollo económico e infelicidad

En los párrafos previos, se ha discutido cómo un enfoque de bienestar puede llevar a la mejora de la calidad de vida en las organizaciones, al incremento de la productividad y a la optimización del retorno de la inversión en beneficios. El mismo principio se puede aplicar al desarrollo social. La relación entre minería y el conflicto social es un ejemplo de cómo el desarrollo económico que no considera el bienestar subjetivo lleva a la infelicidad de las comunidades en el área de influencia minera. Más aún, conduce a un conflicto social en una relación pierde-pierde que alcanza consecuencias fatales y de inestabilidad nacional.

La minería trae consigo ingentes recursos económicos directos e indirectos. Entonces, ¿por qué a la minería se le asocia sistemáticamente con el conflicto y la reducción de la felicidad? El punto de partida del análisis del bienestar, como se ha señalado anteriormente, es la identificación de las necesidades. Contar con un buen lugar para vivir es una necesidad importante que se ha encontrado en todo el Perú (Yamamoto, 2011a). En el ámbito nacional, mantiene los mismos indicadores que para el caso de Lima: un lugar limpio y bonito; un lugar seguro, sin violencia ni delincuencia, además de un buen vecindario. El análisis del impacto de la minería en cada uno de estos indicadores puede esclarecer su efecto en el bienestar y sus implicancias en el conflicto social.

En cuanto a vivir en un lugar limpio y bonito, la minería cambia el paisaje de las ciudades bajo su influencia. Sitios tradicionales y bucólicos se han convertido en paisajes industriales con entornos contaminados. Un ejemplo es La Oroya. En cuanto a la seguridad, es decir, que no exista violencia ni

delincuencia, se observa que un pequeño pueblo en donde todos los habitantes se conocen y la mayoría de ellos tienen vínculos familiares se trastoca con la llegada de la minería. En la percepción de los habitantes de las zonas de influencia minera, aparecen los vicios, las discotecas, los locales de videojuegos, los prostíbulos y aumenta la delincuencia (Mario Ramírez, comunicación personal). Cajamarca es un ejemplo. En relación con un buen vecindario, el tercer indicador de “Un buen lugar para vivir” es un barrio en donde se practican la cooperación y la ayuda mutua. Lo poco que se posee se comparte, y cuando alguien tiene un poco más de fortuna, mantiene un perfil bajo para no hacer sentir mal a los otros. La llegada de la minería trae ingresos fuera de los límites de lo imaginable para una comunidad tradicional. Dado que estos ingresos no son para todos, los no beneficiados sentirán que es injusto que ellos no obtengan lo mismo. Por su parte, quienes sí se benefician sentirán, en lo subjetivo, que en su alrededor se gesta mucha envidia. Y en lo objetivo, recibirán mucha presión para compartir lo que tienen con los otros. Esto puede llevar a que estos finalmente decidan migrar, lo que genera un desarraigo para los migrantes y un doble vacío para los que se quedan: se va la fuente de ayuda y se rompe el sistema ancestral de ayuda mutua. Se trata de una crisis social y de valores.

Todo esto lleva a un deterioro de la autoestima, importante indicador de bienestar. Sentirse apreciado de forma incondicional se asocia positivamente con ella. Por el contrario, en la dinámica social que trae la minería, el poblador que no fue beneficiado directamente (que estadísticamente constituye la masa crítica social en las zonas de influencia minera) reduce su autovaloración por comparación social. Esta situación empeora con el trato que suele recibir del representante minero, que puede ser despectivo-déspota o condescendiente. La autoestima sigue bajando hasta alcanzar el ámbito de la exclusión social. En este terreno, existe evidencia de que las personas activan automáticamente un sistema de amortiguación emocional, pierden la empatía y desarrollan una combinación de cognición cerrada y afectos negativos

de resentimiento (MacDonald & Leary, 2005), algo que constituye el cóctel cerebral idóneo para la reacción beligerante (Yamamoto, 2011b).

La situación es aun más compleja. A pesar de todos estos efectos negativos en el bienestar, la mina constituye un recurso fundamental para la necesidad de modernización en la región andina. Así, surge una relación ambivalente, de amor y odio hacia la mina: todos se quejan de ella, pero en el fondo todos quisieran que sus hijos —o ellos mismos incluso— trabajen allí (Chalán, 2010).

Así, el bienestar desaparece para dar paso al conflicto social. La idea inicial de que los grandes ingresos económicos “a la región” elevarían el bienestar deja de tener sentido. La inserción minera, aunque en el fondo deseada, se ejecuta de una forma que innecesariamente genera malestar y la consecuente beligerancia. Incorporar el enfoque del bienestar no solamente es una prioridad de desarrollo social, es un imperativo para la seguridad nacional y para garantizar las condiciones sociales requeridas para el crecimiento económico del país.

En consecuencia, el desarrollo social debe partir de la comprensión de las necesidades locales, de forma análoga a lo sustentado en el caso del bienestar y el trabajo. Se debe canalizar el ingreso de la minería en el contexto local, no solamente observando las normas ambientales, sino también teniendo en cuenta su impacto psicosocial en el bienestar. Esta inserción estratégica de la minería debe darse tanto en el ámbito de la prevención, como en el ámbito del diseño de proyectos sociales. Lo más paradójico de este tema es que la implementación de estas ideas es relativamente fácil y relativamente económica. No solamente hay que evitar el derrame de mercurio, sino también el derrame de los prejuicios y de la discriminación, factores “suaves” que, a la larga, pueden poner en riesgo toda la operación minera.

Los programas sociales que forman parte de la inversión de los fondos mineros también deben ser objeto de una revisión estratégica desde la perspectiva del bien-

**Se debe canalizar el ingreso de la minería en el contexto local, no solamente observando las normas ambientales, sino también teniendo en cuenta su impacto psicosocial en el bienestar.**

estar. Un ejemplo está en los programas de apoyo a las iniciativas individuales, como las ubicuas piscigranjas de truchas, las cuales pueden constituir una inversión para el conflicto. Por diferentes razones, posiblemente vinculadas a estructuras cognitivas sobre el trabajo y barreras psicosociales de entrada a los mercados, estos proyectos son exitosos solamente en algunas pocas familias. Esto produce un deterioro de la autoestima de la mayoría de familias, dado que estas son muy sensibles a las experiencias comparativas de fracaso. Consecuentemente, la autoestima colectiva se reduce, con lo cual aumenta la percepción de exclusión social, lo que favorece la cognición y la emoción hostil, insumo principal del conflicto. Las pocas familias exitosas en la empresa, si hay alguna, sentirán la presión de la envidia, con lo cual podrán reaccionar de forma defensiva: más inversión de fondos para el desarrollo social destinados a alimentar el conflicto. De forma opuesta, se debe invertir en proyec-

tos que incidan directamente en la autoestima colectiva, a través del fortalecimiento del bien común.

**Bienestar, sostenibilidad y desarrollo social**

Un modelo técnico de bienestar y desarrollo social, basado en un diagnóstico de necesidades que lleve a un plan estratégico de prevención del conflicto y promoción del bienestar, no solamente es aplicable en el ámbito minero. Puede también explicar por qué los proyectos de desarrollo —tanto gubernamentales como aquellos que lleva a cabo la cooperación internacional— tienen una tasa baja de sostenibilidad. Cada caso de desarrollo tiene su propia explicación y debe ser analizado desde un diagnóstico y un análisis *ad hoc*; sin embargo, a manera de generalización ilustrativa, se puede observar cierto patrón: el de desconocer las necesidades y los valores de las comunidades beneficiarias, con la imposición de aquellos que son propios de los agentes de desarrollo o de sus patrocinados. Generalmente se implantan proyectos inspirados en la necesidad de autonomía y el valor del individualismo, banderas de la sociedad moderna e infeliz. Estos chocan con culturas de un elevado bienestar, sustentadas en la necesidad de sentirse bien dentro de una buena comunidad, y conducidas por el valor del colectivismo y el bien común. El choque entre las necesidades locales y la oferta de desarrollo generará confusión y frustración, el conflicto axiológico y el enfrentamiento social. El enfoque del bienestar, basado en un diagnóstico de necesidades y valores, tiene un enorme potencial para el desarrollo social: con ello, será posible elevar el nivel de bienestar, optimizar el retorno en la inversión social y prevenir el conflicto social.

**Referencias bibliográficas**

- Alcócer, P. (2010). *Relaciones entre satisfacción laboral, satisfacción con la vida y personalidad en la calidad de servicio*. Tesis de licenciatura en Psicología Social Empírica, no publicada, PUCP, Lima.
- Chalán, J. (2010). *Recursos y satisfacción subjetiva con el lugar de residencia en La Oroya*. Tesis de licenciatura no publicada, PUCP, Lima.

- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A. & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
- Huppert, F. A., Baylis, N. & Keverne, B. (eds.). (2005). *The science of well-being*. New York: Oxford University Press.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(1), 20-42.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the american dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410-422.
- MacDonald, G. & Leary, M. R. (2005). Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological Bulletin*, 131(2), 202-223.
- Rojas, M., Martínez, I., Calvo, E., Castellanos, R., Millán, R., Moyano, E. & Yamamoto, J. (2012). *Medición, investigación e incorporación a la política pública del bienestar subjetivo: América Latina*. Reporte de la Comisión para el Estudio y la Promoción del Bienestar en América Latina. Ciudad de México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. En C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (eds.), *Job satisfaction* (pp. 123-163). New York: Lexington Books.
- Ryan, R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Stearns, P. N. (2012). The history of happiness. *Harvard Business Review*, 90(1-2), 104-109.
- Stiglitz, J., Sen, A. & Fitoussi, J. P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Recuperado de <[http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport\\_anglais.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf)>.
- United Nations (2012). *Remarks at high level meeting on "happiness and well-being: Defining a new economic paradigm"*. Recuperado el 6 de abril de 2012 de <[http://www.un.org/apps/news/infocus/sgspeeches/statments\\_full.asp?statID=1493](http://www.un.org/apps/news/infocus/sgspeeches/statments_full.asp?statID=1493)>.
- Wilcove, G. L., Schwerin, M. J. & Kline, T. (2009). Quality of life in the U.S. Navy: Impact on performance and career continuance. *Military Psychology*, 21(4), 445-460.
- Yamamoto, J. (2008). *A multi-level subjective wellbeing model. An interdisciplinary multi-method integrative approach: Bangladesh, Peru and Thailand results*. Ponencia presentada en el XIX Congreso Internacional de Psicología Intercultural, Bremen, Alemania.
- Yamamoto, J. (2010). *El bienestar en una ciudad heterogénea y compleja: las necesidades universales, las adaptaciones para su satisfacción en Lima y las perspectivas para el desarrollo sostenible* (Reporte de investigación). Lima: DGI-Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Yamamoto, J. (2011a). *Bienestar y desarrollo sostenible. Un análisis en el ámbito nacional* (Reporte de investigación). Lima: Dirección de Gestión de la Investigación, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Yamamoto, J. (2011b). Necesidades universales, su concreción cultural y el desarrollo en su contexto: hacia una ciencia del desarrollo. En M. Rojas (ed.), *La medición del progreso y del bienestar. Propuestas desde América Latina* (pp. 93-102). Ciudad de México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Yamamoto, J. (2012). *El Índice Chamba 1.0. Manual de aplicación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú-Investigación y Mejoramiento Continuo.
- Yamamoto, J. & Feijoo, A. R. (2007). Componentes énicos del bienestar. Hacia un modelo alternativo de desarrollo. *Revista de Psicología*, 25(2), 197-231.
- Yamamoto, J., Feijoo, A. R. & Lazarte, A. (2008). Subjective wellbeing: An alternative approach. In J. Copestake (ed.), *Wellbeing and Development in Peru. Local and Universal Views Confronted* (pp. 61-101). New York: Palgrave McMillian.