

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Abril 2016



Felicidad en el trabajo

“El disfrute se manifiesta en la frontera entre el aburrimiento y la ansiedad, en el punto donde los retos están equilibrados con las capacidades de la persona”

Mihály Csíkszentmihályi

¿Qué es?

- ✓ La **felicidad en el trabajo** es un estado de bienestar físico y emocional en el que las emociones positivas individuales se ven reforzadas por las **relaciones positivas** que se establecen en el puesto de trabajo en un contexto lleno de **sentido**, donde se reconocen los retos alcanzados y se desarrollan las **potencialidades** de las personas.
 - ❖ Podemos encuadrar la necesidad de trabajar la dimensión de la felicidad en el trabajo en el marco amplio que trazó en 1948 la *Organización Mundial de la Salud* al definir salud como "estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades".
- ✓ Igualmente, la **psicología positiva** ha divergido en las últimas décadas de la psicología terapéutica en el tratamiento de desequilibrios y estados patológicos. Este enfoque abre toda una dimensión a trabajar en la dirección de determinar los factores que permiten a las personas, y a las organizaciones, alcanzar todo su potencial.
- ✓ La felicidad en el trabajo es un **concepto poliédrico** que tiene una causalidad múltiple. Las personas expertas la han vinculado con diferentes **factores**:
 - La **inteligencia emocional**: variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional propia y ajena
 - El **compromiso individual**: actitud de dedicación y energía hacia el trabajo en general.
 - La **implicación individual**: el grado en que el trabajo forma una parte crucial de la experiencia vital, hasta el punto de alcanzar estados de *flow* o momentos en que se da una implicación total en la actividad que se está haciendo. Los pensamientos y movimientos se suceden de una manera fluida en medio de una enorme satisfacción y una aparente facilidad.
 - El **compromiso organizativo**: compromiso de la persona hacia una organización concreta, su cultura y objetivos.
 - La **resiliencia**: capacidad de afrontar problemas y superarlos sin sufrir secuelas.
 - El **trabajo desde el sentido**: convicción de una finalidad última y una dimensión ética en el trabajo.

- El **clima laboral**: las dinámicas internas que se generan en los equipos de trabajo y que vienen muy condicionadas por el tipo de liderazgo.
- Las **relaciones laborales**: el grado respecto a la legislación laboral en ámbitos como, por ejemplo, la retribución y la normativa de seguridad y salud.
- La **conciliación**: favorece la armonización de los objetivos personales y familiares con los requerimientos de la productividad laboral.
- ✓ Como vemos, la felicidad en el trabajo es una **responsabilidad compartida** de las personas y de las organizaciones. Para lograr cambios en este sentido se deben trabajar en paralelo las dos dimensiones. No hay una receta de validez universal, ya que cada persona y cada organización, a partir de una conciencia del punto de partida, necesitan comprometerse y aplicar acciones concretas de cambio en la dirección deseada.
- ✓ Trabajar la dimensión de la felicidad en el trabajo tiene muchas **ventajas**: incrementa la productividad, mejora el clima, cohesiona los equipos, atrae y retiene el talento y también disminuye el número de errores y riesgos por descuidos al propiciar estados de concentración fluida.

Herramientas

Hay muchas herramientas que se pueden utilizar para encarar una cuestión tan compleja. Presentamos algunas de ellas, dividiendo entre aquellas que se pueden adoptar individualmente y aquellas que suponen una opción organizativa.

- ✓ **Herramientas individuales:**
 - **Gestión y priorización de tareas**: las nuevas herramientas informáticas permiten una mejor organización de las tareas desde el establecimiento de prioridades a complejas herramientas de gestión de proyectos colectivos. En el primer ámbito cabe destacar el éxito mundial de técnicas como la *Getting Things Done* (GTD) de David Allen. Pero a menudo la complicación de un sistema de gestión de tareas puede añadir estrés en vez de quitarlo. Hay técnicas más sencillas como la técnica *pomodoro*: pequeños *sprints* de productividad y concentración absoluta (30-45 min.) durante los cuales nos aislamos de distracciones (como por ejemplo la comprobación reiterada de la bandeja de entrada de correos o del móvil).

- **Respiración consciente:** reservarnos pequeños momentos para reubicarnos en el ahora y en el aquí mediante el control y la autoconciencia de la respiración.
- ✓ **Herramientas organizativas:**
 - Estimular una **cultura del reconocimiento:** el *feedback* positivo aumenta el compromiso y la asunción de responsabilidades. Un *feedback* negativo, si se presenta en forma de acciones constructivas de mejora, no tiene que ser necesariamente un generador de infelicidad. El reconocimiento no sólo debe ser el final de grandes proyectos o durante el cierre del ejercicio contable. El reconocimiento a corto plazo también es muy importante para la felicidad.
 - Fijación de objetivos: es muy importante definir las metas de manera inteligente para que sean generadoras de felicidad y motivadoras. George T. Doran describe el objetivo ideal en términos de motivación con el acrónimo SMART:
 - ❖ **E**specífico: el objetivo debe ser simple, significativo, bien definido.
 - ❖ **M**edible: debe tener criterios para verificar su cumplimiento.
 - ❖ **A**lcanzable: un objetivo irreal genera infelicidad.
 - ❖ **R**elevante: nos debe implicar, emocionar.
 - ❖ **T**emporalizado: debe estar circunscrito en el tiempo (¿cuánto tardaremos?).
 - **Herramientas de medición:**
 - ❖ **Encuestas de clima:** realizar una encuesta de clima comunica a las personas trabajadoras el interés de la dirección por sus opiniones. También permite detectar posibles bolsas de infelicidad y climas negativos para poner en marcha medidas correctoras.
 - ❖ Medir la dimensión de la **inteligencia emocional:** emplear herramientas como el EQ-i (*Emotional Intelligence Quotient*) para identificar personas y equipos con los mejores niveles, introducir la evaluación de la inteligencia emocional en los procesos de selección, desarrollar y formar equipos en inteligencia emocional-social, optimizar las competencias individuales mediante *coaching*.
 - **Políticas de conciliación** de la vida laboral y personal.
 - **Políticas de formación:** cursos sobre gestión del tiempo, trabajo de las competencias emocionales, de prevención del estrés y de *mindfulness*.

El dato

Según un estudio del *iOpener Institute for People and Performance*, elaborado con una muestra de 9.000 personas de todo el mundo, los empleados felices tienen hasta un 65% más de energía y permanecen en las organizaciones cuatro veces más tiempo que los que no viven el trabajo con alegría. En cuanto a la sensación de felicidad en la vida general, no circunscrita al puesto de trabajo, un estudio de *Win/Gallup International* constata que no tiene relación con el nivel económico de los países. Europa lidera el ranking de personas que se declaran infelices, mientras los habitantes de países menos desarrollados como India y Colombia son los que declaran unos niveles más altos de satisfacción vital.

Guía de Trabajo

Happiness Management

Según el *Performance-Happiness Model* de Jessica Pryce-Jones, hay que ser conscientes de las 5 Cs a trabajar:

- **Contribución:** variables relacionadas con la creación de valor y aportación personal en el trabajo.
- **Convicción:** variables que tienen que ver con la motivación en el corto plazo.
- **Cultura:** variables que nos hablan de en qué medida la persona considera que encaja con los valores de su organización.
- **Compromiso:** variables que afectan a la vinculación a largo plazo.
- **Capacidad:** variables que influyen sobre la confianza en uno/a mismo/a.

Para ello hay que introducir la dimensión de la felicidad en algunos de los indicadores de evaluación y seguimiento. Esto permite incorporar la felicidad como un objetivo empresarial medible y susceptible de un seguimiento en el tiempo.

Comunicación positiva

La comunicación interna ofrece herramientas para poder maximizar en un sentido vocacional, y no sólo curricular, la adecuación puesto de trabajo-persona trabajadora.

- Lo ideal es alinear las personas con los puestos, pero cuando esto no sea posible se puede intentar despertar la vocación a partir del reconocimiento y los planes de carrera.
- Estimular que las personas encuentren un sentido en lo que hacen y lo vivan como una fuente de satisfacciones intrínsecas que favorecen el bienestar psicológico.

La experiencia



- ✓ *Cyberclick* es una organización de marketing digital con una plantilla en torno a 50 personas trabajadoras y una facturación cercana a los 6 millones de euros anuales. Ha ganado durante dos años consecutivos la distinción *Best Workplaces Pymes* de España.
- ✓ La eliminación de la burocracia y una estructura jerárquica horizontal que fomenta el intercambio de información y la toma de decisiones grupales son algunas de las claves de la creación de este clima.
- ✓ Otra política destacada es la **conciliación de objetivos personales y profesionales**. A diferencia de muchas organizaciones, que fijan un objetivo empresarial y el equipo debe adaptarse, *Cyberclick* ha optado por la vía opuesta: cada trabajador/a fija sus prioridades personales (tener hijos, estudiar un máster, etc.) y se hace lo posible para que las prioridades empresariales no entren en conflicto con ellas.
- ✓ El proceso de selección, que puede llegar a extenderse a lo largo de 6 entrevistas, prima los valores personales y el espíritu de trabajo en equipo. Esto acaba configurando unos equipos de trabajo inspirados por las ideas de confianza, orgullo de pertenencia y camaradería.
- ✓ El vínculo entre felicidad y compromiso es patente en los resultados de la organización, con un crecimiento en 2015 del 45% (en relación con el 15% del año anterior).
- ✓ Su CEO, David Tomás, ha ficcionalizado la experiencia de implantar esta cultura en el libro *La empresa más feliz del mundo* (Empresa Activa,

2015). Una de sus recomendaciones es organizar a las personas trabajadoras en equipos pequeños (de 12 a 14 personas). De esta manera se fomenta la creación de **núcleos de confianza** y se facilita la conciliación autogestionada (hoy por ti, mañana por mí).



- ✓ *Mobivery* es una organización de desarrollo de software creada en 2008 con oficinas en Madrid, Barcelona y Sevilla. Centra su actividad en el desarrollo de aplicaciones para teléfonos inteligentes tanto Android como iOS. Algunos de los clientes para quienes han realizado software son *Multiópticas, Infojobs, El País* o *Repsol*. Sus aplicaciones han sido descargadas más de 15 millones de veces. *Mobivery* ha sido galardonada con el "Best Workplace" por GPTW en la categoría de pymes los años 2011, 2012 y 2013.
- ✓ En *Mobivery* la gestión de las personas es responsabilidad del Departamento de Felicidad. El propio correo electrónico hace referencia al concepto ya que incorpora el término "thehappinessteam". Algunas iniciativas que estimula esta área son:
 - *Pijama Day*: un día en el que se trabaja desde casa, lo que ha doblado la productividad según sus datos.
 - *Pomodoros*: periodos de entre 45 minutos y 2 horas en los que se desconectan los móviles para conseguir la máxima concentración en un proyecto. Tampoco se permiten llamadas o consultas de otros departamentos durante dichos periodos de concentración.
 - Programas de intercambio: profesionales de dos oficinas se trasladan a una tercera para mantener reuniones presenciales.
 - Cada trabajador/a gestiona su horario y vacaciones, lo cual le permite conciliar su vida personal y profesional. La flexibilidad horaria se complementa con una orientación a los resultados y una metodología ágil (de inspiración SCRUM) que se basa en *sprints* semanales.
 - *Happiness 360*: invitan a los clientes a trabajar con el equipo en sus propias oficinas, y así poder compartir momentos y crear un espíritu de *partners*.
- ✓ En los procesos de selección se está muy atento, junto con la lógica evaluación de competencias técnicas, a la **respuesta actitudinal** de los candidatos ante la cultura de la organización. Se estimula la participación de todo el equipo de trabajo en el proceso de selección. A veces han prescindido de personas buenas técnicamente porque no encajaban en su cultura. Es la convicción de *Mobivery* de que el talento no prospera en un ambiente hostil y tiene fecha de caducidad.

Materiales

Bibliografía básica

Pryce-Jones, Jessica. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success*. Hoboken: Wiley, 2010.

Vázquez, Santiago. *La felicidad en el trabajo... y en la vida*. Actualia Editorial, 2012.

Materiales en línea

Gordero. Matilde. "Manual para una vida feliz". *Fundació Factor Humà*, 02/02/2016.

Reseña de un clásico de la filosofía estoica, el *Enquiridion* o *Manual* del filósofo griego del siglo I Epicteto.

<http://factorhuma.org/actualitat/2015-12-07-19-31-00/libros/12162-manual-para-una-vida-feliz>

The happy secret to better work

Vídeo de la charla TED del psicólogo Shawn Achor, CEO de *Good Think*, donde habla de una manera divertida sobre la conexión entre felicidad y productividad.

http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work

iOpener Institute for People & Performance

Consultora internacional nacida en Oxford que ha impulsado significativamente la introducción de la variable felicidad en el debate organizativo. Su fundadora es Jessica Pryce-Jones.

<https://iopenerinstitute.com>

García, Santi. "Felicidad en el trabajo en un mundo V.U.C.A." *El blog de Santi García*, 01/12/2015.

Entrada del *blog* de Santi Garcia, miembro del *iOpener Institute for People and Performance*, sobre la importancia de trabajar la felicidad en un mundo en constante cambio y marcado por la incertidumbre.

<http://www.santigarcia.net/2015/12/felicidad-en-el-trabajo-en-un-mundo-vuca.html?view=classic>

Happy

Página oficial del documental *Happy*, dirigido por Roko Belic, que nos muestra un itinerario por diferentes lugares y culturas del mundo en busca del esquivo secreto de la felicidad.

<http://www.thehappymovie.com/>

“Teorías sobre la motivación” y “Trabajar desde el sentido”

Dos unidades de conocimiento del archivo de la Fundació estrechamente vinculadas con la temática de la felicidad. La palabra motivación viene del latín *motivus*, que significa fuerza motriz. El término trabajar desde el sentido hace referencia a la convicción de una finalidad última, que dé coherencia a nuestras acciones.

<http://factorhuma.org/actualitat/unidades-de-conocimiento/25-actualidad/unidadesdeconocimiento/9624-teorias-sobre-la-motivacion>

<http://factorhuma.org/actualitat/unidades-de-conocimiento/25-actualidad/unidadesdeconocimiento/8267-trabajar-desde-el-sentido>