

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Abril 2016



Felicitat a la feina

“El gaudi es manifesta en la frontera entre
l’avorriment i l’ansietat, en el punt on els reptes
estan equilibrats amb les capacitats de la
persona”

Mihály Csíkszentmihályi

Què és?

- ✓ La **felicitat a la feina** és un estat de benestar físic i emocional en el qual les emocions positives individuals es veuen reforçades per les **relacions positives** que s'estableixen al lloc de treball en un context ple de **sentit**, on es reconeixen els reptes assolits i es desenvolupen les **potencialitats** de les persones.
 - ❖ Podem enquadrar la necessitat de treballar la dimensió de la felicitat a la feina en el marc ampli que va traçar l'any 1948 l'*Organització Mundial de la Salut* en definir salut com "estat de complet benestar físic, mental i social, i no solament l'absència d'afeccions o de malalties".
- ✓ Igualment, la **psicologia positiva** ha divergit en les darreres dècades de la psicologia terapèutica en el tractament de desequilibris i estats patològics. Aquest enfocament obre tota una dimensió a treballar en la direcció de determinar els factors que permeten a les persones, i a les organitzacions, assolir tot el seu potencial.
- ✓ La felicitat a la feina és un **concepte polièdric** que té una causalitat múltiple. Les persones expertes l'han vinculada amb diferents **factors**:
 - La **intel·ligència emocional**: variable de la personalitat que descriu la capacitat de percebre, entendre i gestionar informació emocional pròpia i aliena
 - El **compromís individual**: actitud de dedicació i energia envers el treball en general.
 - La **implicació individual**: el grau en què la feina forma una part crucial de l'experiència vital, fins al punt d'assolir estats de *flow* o moments en què es dóna una implicació total en l'activitat que s'està fent. Els pensaments i moviments se succeeixen d'una manera fluida enmig d'una enorme satisfacció i una aparent facilitat.
 - El **compromís organitzatiu**: compromís de la persona envers una organització concreta, la seva cultura i objectius.
 - La **resiliència**: capacitat d'afrontar problemes i superar-los sense patir seqüeles.
 - El **treball des del sentit**: convicció d'una finalitat última i una dimensió ètica en el treball.

- El **clima laboral**: les dinàmiques internes que es generen en els equips de treball i que vénen molt condicionades pel tipus de lideratge.
- Les **relacions laborals**: el grau respecte a la legislació laboral en àmbits com, per exemple, la retribució i la normativa de seguretat i salut.
- La **conciliació**: afavoreix l'harmonització dels objectius personals i familiars amb els requeriments de la productivitat laboral.
- ✓ Com veiem, la felicitat en el treball és una **responsabilitat compartida** de les persones i de les organitzacions. Per aconseguir canvis en aquest sentit s'han de treballar en paral·lel les dues dimensions. No hi ha una recepta de validesa universal, ja que cada persona i cada organització, a partir d'una consciència del punt de partida, necessiten comprometre's i aplicar accions concretes de canvi en la direcció desitjada.
- ✓ Treballar la dimensió de la felicitat a la feina té molts **avantatges**: incrementa la productivitat, millora el clima, cohesiona els equips, atreu i reté el talent i també disminueix el nombre d'errades i riscos per descuits perquè propicia estats de concentració fluida.

Eines

Hi ha moltes eines que es poden fer servir per encarar una qüestió tan complexa. En presentem algunes, tot dividint-les en aquelles que es poden adoptar individualment i aquelles que suposen una opció organitzativa.

✓ **Eines individuals:**

- **Gestió i prioritització de tasques**: les noves eines informàtiques permeten una millor organització de les tasques des de l'establiment de prioritats a complexes eines de gestió de projectes col·lectius. En el primer àmbit cal destacar l'èxit mundial de tècniques com la *Getting Things Done* (GTD) de David Allen. Però sovint la complicació d'un sistema de gestió de tasques pot afegir estrès en lloc de treure'n. Hi ha tècniques més senzilles com la *tècnica pomodoro*: petits esprints de productivitat i concentració absoluta (30-45 min.) durant els quals ens aïllem de distraccions (com ara la comprovació reiterada de la safata d'entrada de correus o del mòbil).
- **Respiració conscient**: reservar-nos petits moments per reubicar-nos en l'ara i l'aquí mitjançant el control i l'autoconsciència de la respiració.

✓ **Eines organitzatives:**

- Estimular una **cultura del reconeixement**: el *feedback* positiu augmenta el compromís i l'assumpció de responsabilitats. Un *feedback* negatiu, si es presenta en forma d'accions constructives de millora, no ha de ser necessàriament un generador d'infelicitat. El reconeixement no només ha de ser al final de grans projectes o durant el tancament de l'exercici comptable. El reconeixement a curt termini també és molt important per a la felicitat.
- **Fixació d'objectius**: és molt important definir les fites de manera intel·ligent per tal que siguin generadores de felicitat i motivadores. George T. Doran descriu l'objectiu ideal en termes de motivació amb l'acrònim SMART:
 - ❖ **ESpecífic**: l'objectiu ha de ser simple, significatiu, ben definit.
 - ❖ **Mesurable**: ha de tenir criteris per verificar-ne l'acompliment.
 - ❖ **Assolible**: un objectiu irreal genera infelicitat.
 - ❖ **Rellevant**: ens ha d'implicar, emocionar.
 - ❖ **Temporalitzat**: ha d'estar circumscrit en el temps (quant trigarem?).
- **Eines de mesura**:
 - ❖ **Enquestes de clima**: realitzar una enquesta de clima comunica a les persones treballadores l'interès de la direcció per les seves opinions. També permet detectar possibles bosses d'infelicitat i climes negatius per tal d'endegar mesures correctores.
 - ❖ Mesurar la dimensió de la **intel·ligència emocional**: emprar eines com l'EQ-i (*Emotional Intelligence Quotient*) per identificar persones i equips amb els millors nivells, introduir l'avaluació de la intel·ligència emocional en els processos de selecció, desenvolupar i formar equips en intel·ligència emocional-social, optimitzar les competències individuals mitjançant *coaching*.
- **Polítiques de conciliació** de la vida laboral i personal.
- **Polítiques de formació**: cursos sobre gestió del temps, treball de les competències emocionals, de prevenció de l'estrès i de *mindfulness*.

La dada

Segons un estudi de l'*Opener Institute for People and Performance*, elaborat amb una mostra de 9.000 persones d'arreu del món, els empleats feliços tenen

fins a un 65% més d'energia i romanen a les organitzacions quatre vegades més temps que els que no viuen el treball amb goig. Quant a la sensació de felicitat en la vida general, no circumscrita al lloc de treball, un estudi de *Win/Gallup International* constata que no té relació amb el nivell econòmic dels països. Europa lidera el rànquing de persones que es declaren infelices, mentre els habitants de països menys desenvolupats com l'Índia i Colòmbia són els que declaren uns nivells més alts de satisfacció vital.

Guia de Treball

Happiness Management

Segons el *Performance-Happiness Model* de Jessica Pryce-Jones, cal ser conscients de les 5 Cs a treballar:

- **Contribució:** variables relacionades amb la creació de valor i aportació personal en el treball.
- **Convicció:** variables que tenen a veure amb la motivació en el curt termini.
- **Cultura:** variables que ens parlen d'en quina mesura la persona considera que encaixa amb els valors de la seva organització.
- **Compromís:** variables que afecten la vinculació a llarg termini.
- **Capacitat:** variables que influeixen sobre la confiança en un/a mateix/a.

Per fer-ho cal introduir la dimensió de la felicitat en alguns dels indicadors d'avaluació i seguiment. Això permet incorporar la felicitat com un objectiu empresarial mesurable i susceptible d'un seguiment en el temps.

Comunicació positiva

La comunicació interna ofereix eines per poder maximitzar en un sentit vocacional, i no només curricular, l'adequació lloc de treball-persona treballadora.

- L'ideal és alinear les persones amb els llocs, però quan això no sigui possible es pot intentar despertar la vocació a partir del reconeixement i els plans de carrera.
- Estimular que les persones trobin un sentit en allò que fan i ho visquin com una font de satisfaccions intrínseques que afavoreixen el benestar psicològic.

L'experiència



- ✓ *Cyberclick* és una organització de màrqueting digital amb una plantilla entorn de 50 persones treballadores i una facturació propera als 6 milions d'euros anuals. Ha guanyat durant dos anys consecutius la distinció *Best Workplaces Pimes* d'Espanya.
- ✓ L'eliminació de la burocràcia i una estructura jeràrquica horitzontal que fomenta l'intercanvi d'informació i la presa de decisions grupals són algunes de les claus de la creació d'aquest clima.
- ✓ Una altra política destacada és la **conciliació d'objectius personals i professionals**. A diferència de moltes organitzacions, que fixen un objectiu empresarial i l'equip s'hi ha d'adaptar, *Cyberclick* ha optat per la via oposada: cada treballador/a fixa les seves prioritats personals (tenir fills, estudiar un màster, etc.) i es fa el possible per tal que les prioritats empresarials no entrin en conflicte amb elles.
- ✓ El procés de selecció, que pot arribar a estendre's al llarg de 6 entrevistes, prima els valors personals i l'esperit de treball en equip. Això acaba configurant uns equips de treball inspirats per les idees de confiança, orgull de pertinença i camaraderia.
- ✓ El vincle entre felicitat i compromís és palès en els resultats de l'organització, amb un creixement al 2015 del 45% (en relació amb el 15% de l'any anterior).
- ✓ El seu CEO, David Tomás, ha ficcionalitzat l'experiència d'implantar aquesta cultura en el llibre *La empresa más feliz del mundo* (Empresa Activa, 2015). Una de les seves recomanacions és organitzar les persones treballadores en equips petits (de 12-14 persones). D'aquesta manera es fomenta la creació de **nuclis de confiança** i es facilita la conciliació autogestionada (avui per tu, demà per mi).



- ✓ *Mobivery* és una organització de desenvolupament de programari creada al 2008 amb oficines a Madrid, Barcelona i Sevilla. Centra la seva activitat en el desenvolupament d'aplicacions per a telèfons intel·ligents tant Android com iOS. Alguns dels clients per a qui han realitzat programari són *Multiópticas*, *Infojobs*, *El País* o *Repsol*. Les seves aplicacions han sigut descarregades més de 15 milions de vegades.

Mobivery ha estat guardonada amb el "Best Workplace" per GPTW en la categoria de pimes els anys 2011, 2012 i 2013.

- ✓ A *Mobivery* la gestió de les persones és responsabilitat del Departament de Felicitat. El propi correu electrònic ja fa referència al concepte ja que incorpora el terme "thehappinessteam". Algunes iniciatives que estimula aquesta àrea són:
 - *Pijama Day*: un dia on es treballa des de casa, fet que ha doblat la productivitat segons les seves dades.
 - *Pomodoros*: períodes d'entre 45 minuts i 2 hores en els quals es desconnecten els mòbils per aconseguir la màxima concentració en un projecte. Tampoc es permeten trucades o consultes d'altres departaments durant aquests períodes de concentració.
 - Programes d'intercanvi: professionals de dues oficines es traslladen a una tercera per mantenir-hi reunions presencials.
 - Cada treballador/a gestiona el seu horari i vacances, la qual cosa li permet conciliar la seva vida personal i professional. La flexibilitat horària es complementa amb una orientació als resultats i una metodologia àgil (d'inspiració SCRUM) que es basa en esprints setmanals.
 - *Happiness 360*: conviden els clients a treballar amb l'equip en les seves pròpies oficines, i així poder compartir moments i crear un esperit de *partners*.
- ✓ En els processos de selecció s'està molt atent, juntament amb la lògica avaluació de competències tècniques, a la **resposta actitudinal** de les persones candidates davant la cultura de l'organització. S'estimula la participació de tot l'equip de treball en el procés de selecció. A vegades han prescindit de persones bones tècnicament perquè no encaixaven en la seva cultura. És la convicció de *Mobivery* que el talent no prospera en un ambient hostil i té data de caducitat.

Materials

Bibliografia bàsica

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.

Materials en línia

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

Ressenya d'un clàssic de la filosofia estoica, l'*Enquiridion* o *Manual* del filòsof grec del segle I Epictet.

<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 xerrada TED del psicòleg Shawn Achor, CEO de *Good Think*, on parla d'una manera divertida sobre la connexió entre felicitat i productivitat.

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

iOpener Institute for People & Performance

Consultora internacional nascuda a Oxford que ha impulsat significativament la introducció de la variable felicitat en el debat organitzatiu. La seva fundadora és Jessica Pryce-Jones.

<https://iopenerinstitute.com>

Garcia, Santi. "Felicitat a la feina en un món V.U.C.A." *El blog de Santi Garcia*, 01/12/2015.

Entrada del *blog* de Santi Garcia, membre del *iOpener Institute for People and Performance*, sobre la importància de treballar la felicitat en un món en constant canvi i marcat per la incertesa.

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

Happy

Pàgina oficial del documental *Happy*, dirigit per Roko Belic, que ens mostra un itinerari per diferents indrets i cultures del món a la recerca de l'esquiú secret de la felicitat.

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

“Teories sobre la motivació” i “Treballar des del sentit”

Dues unitats de coneixement de l'arxiu de la Fundació estretament vinculades amb la temàtica de la felicitat. La paraula motivació ve del llatí *motivus*, que significa força motriu. El terme treballar des del sentit fa referència a la convicció d'una finalitat última, que doni coherència a les nostres accions.

<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>