



¿Es posible ser feliz en el trabajo?

Ignacio Fernández

Director Departamento Psicología Organizacional
Universidad Adolfo Ibáñez
www.ignaciofernandez.cl

9 octubre 2013

Resultados

11,6 / 1

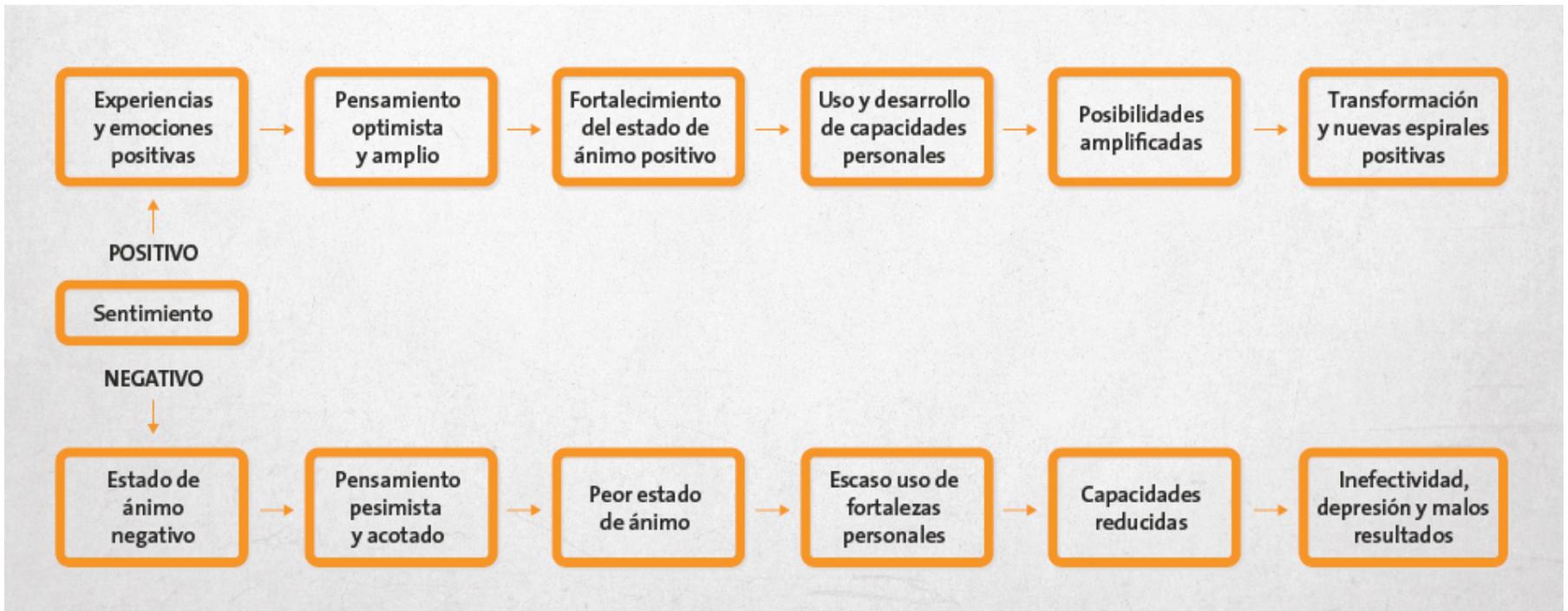
Zona de Florecimiento
Organizacional y
Humano

2,9 / 1

Losada Line

Zona de
Languidecimiento
Organizacional y
Humano

El impacto de las emociones positivas y negativas



El florecimiento
humano y
organizacional
sólo se da en
positividad

¡Viva la buena vibra, con sentido y dirección!

Las personas felices

(Fischman, 2010)



- Viven más.
- Son más sanas.
- Tienen mejores relaciones de pareja.
- Tienen mayor tolerancia al dolor.
- Logran mejores ingresos.
- Generan empresas rentables y buenos climas de trabajo.

Felicidad es la experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena.

(Sonja Lyubomirsky, 2009)



La Felicidad se construye



La Felicidad es
una decisión mental



Para conseguir una **felicidad duradera** hay que introducir algunos cambios permanentes que requieren esfuerzo y dedicación todos los días de tu vida.



Las actividades para la felicidad

(Lyubomirsky, 2008)

Actividad 1: Expresar gratitud.

Actividad 2: Cultivar el optimismo.

Actividad 3: Evitar pensar demasiado y evitar la comparación social.

Actividad 4: Practicar la amabilidad.

Actividad 5: Cuidar las relaciones sociales.

Actividad 6: Desarrollar estrategias para afrontar estrés, dificultades y traumas.

Actividad 7: Aprender a perdonar.

Actividad 8: “Fluir” más.

Actividad 9: Saborear las alegrías de la vida

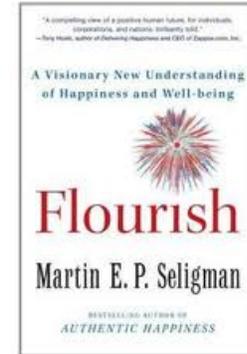
Actividad 10: Comprometerte con tus objetivos.

Actividad 11: Practicar la espiritualidad.

Actividad 12: Ocuparte de tu cuerpo mediante la meditación y la actividad física.

Modelo PERMA

(Martin Seligman, 2011)



Teoría de la Auténtica Felicidad (2002)	Well-Being Theory (2011)
Tópico: felicidad	Tópico: well-being
Medida: satisfacción de vida	Medidas: emoción positiva, engagement, sentido, relaciones positivas y logro
Resultado: incrementa satisfacción de vida	Resultado: incrementa el florecimiento por el aumento de PERMA

Modelo PERMA

(Martin Seligman, 2011)

P = positive emotion

E = engagement, interest

R = relationships, positive relationships

M = meaning, purpose

A = achievement

Características adicionales (secundarias) del modelo

- Autoestima.
- Optimismo.
- Resiliencia.
- Vitalidad.
- Auto-determinación.

**¿Es posible hablar de
Felicidad
Organizacional?**

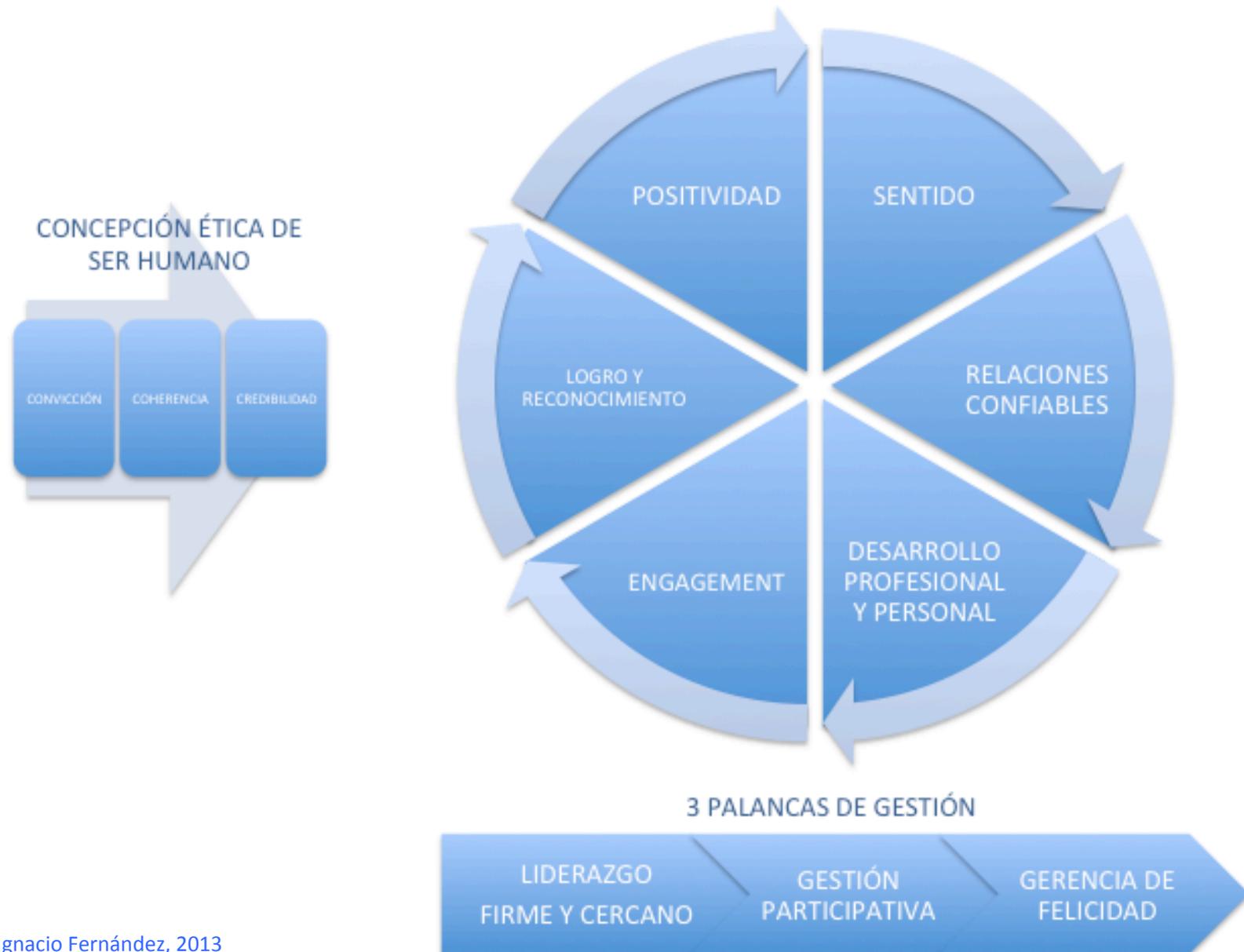
¿No será un exceso?

Felicidad en el trabajo significa gestionar 3 focos

- Condiciones de trabajo.
- Procesos operacionales.
- Gestión de personas



Modelo de Felicidad en el Trabajo



Concepción ética del ser humano

¿Cuáles son mis creencias?

Dimensiones	Liderazgo actual en crisis	Liderazgo emergente
Actitud del líder ante la vida	Soberbia	Humildad
Atractor de sentido	El ego	La comunidad
Creencias	Competitivas	Cooperativas
Concepción de los otros	Recurso humano	Adulto autónomo
Uso del poder	Beneficio propio	Servicio a los demás
Foco de gestión	Tareas	Responsabilidad compartida
Foco de resultados	Rentabilidad	Rentabilidad, innovación y felicidad
Estilo de gestión	Control férreo	Participación
Toma de decisiones	Centralizada en el jefe	Distribuida en los equipos
Emocionalidad dominante	Miedo	Confianza
Clima dominante	Negatividad	Positividad
Actitud relacional	Superioridad	Horizontalidad
Estilo comunicacional	Uni-direccional	Conectividad distribuida
Concepción del futuro	Mantenimiento status quo	Aprendizaje y cambio

Relaciones confiables v/s relaciones impersonales

	Relaciones Impersonales	Relaciones Confiables
Foco existencial	Ego	Nosotros, la filiación
Noción del otro	Ilegítimo otro: inferior o superior	Legítimo otro, igual por naturaleza
Tipo de relación	Verticalidad	Horizontalidad
Sensación del otro	Irrespeto, desconsideración o maltrato	Respeto y cuidado
Tipo de comunicación	Instrucciones y feedback negativo	Diálogo y feedback apreciativo
Sentido de la relación	Hacer que trabajes para mis metas	Sentido compartido trascendente
Concepción del colectivo	Grupo de tarea	Equipo de alto desempeño
Emocionalidad predominante	Miedo, negatividad	Confianza, positividad
Foco relacional	Relación funcional e instrumental	Construcción de vínculos
Dinámica de relación	Desconexión	Conectividad
Tipo de escucha	Diálogo interno, no escucha a otros	Escucha empática e indagación
Impacto emocional del líder	Distancia y autoprotección	Cercanía
Efecto del líder en el equipo	Exclusión, competencia, individualismo	Inclusión, unión, <i>engagement</i>
Tipo de liderazgo	Firme	Firme y cercano
Desarrollo emocional del líder	Analfabetismo emocional	Autogestión y madurez emocional
Relación con el líder	Descreimiento e invalidación	Credibilidad
Concepción de la felicidad	Utilitaria e instrumental	Finalidad de la propia vida

Fuente: Ignacio Fernández, 2013

Liderazgo = Firmeza + Cercanía

Qué
ROL FIRME



Cómo
ACTITUD CERCANA

Exigente y claro

Horizontal

Con diagnóstico realista

Positiva

Con sentido de urgencia

Conectada y participativa

Sobrecarga la organización

Apreciativa

Genera tensión creativa

Centrada en lo que funciona

Orientado a la ejecución

Productora de energía

Crea nuevos desafíos

Visualiza el futuro

Roles de la Gerencia de Felicidad

1. Rol articulador.
2. Rol experto.
3. Rol de acompañamiento.
4. Rol garante.



Prácticas e indicadores de felicidad en el trabajo

Dimensiones del Modelo	Prácticas	Indicadores	
Positividad	Diversas prácticas para aumentar positividad y reducir negatividad en el trabajo	Tasa de positividad / negatividad	
Sentido del trabajo	Construcción colectiva del sentido compartido	% adhesión al sentido compartido organizacional	
		% adhesión al sentido compartido del equipo	
Relaciones confiables	Evaluación ascendente de la jefatura o evaluación 360º	% de confianza en la jefatura	
		% de credibilidad en la jefatura	
		% de horizontalidad de la jefatura	
		% de conectividad del equipo	
Desarrollo Profesional y Personal	Programa de Conciliación Trabajo - Vida Personal	Percepción del nivel de calidad de vida	
		Tasa de licencias médicas por estrés laboral	
	Apreciación anual del desempeño	% de desempeño alcanzado	
		% de incremento desde apreciación anterior	
	Talleres de autocuidado personal	% de participación voluntaria de los trabajadores	
	Política y procedimiento de movilidad interna	% vacantes llenadas por concursos internos	
	Personalización de las compensaciones	Existencia de beneficios para madres y padres	
		Modelo de incentivo que incluya el logro de los indicadores de felicidad en el trabajo	
	Engagement	Diversas estrategias de gestión participativa	Cuestionario UWES
	Logro y reconocimiento	Múltiples. Indicadas en el artículo "Modelo de satisfacción total en el trabajo".	

Apalancadores de Gestión de Felicidad en el Trabajo	Prácticas	Indicadores
Liderazgo firme y cercano	Programa anual de liderazgo firme y cercano	% de cumplimiento y participación
	Programa de acompañamiento a líderes	% satisfacción de los líderes con el programa
	Programas de coaching y mentoring	% satisfacción con el desarrollo del propio liderazgo
	Evaluación ascendente	Percepción de los colaboradores
Gestión participativa	Medición de clima	% satisfacción de los colaboradores
	Jornada anual con todos los trabajadores	% participación y satisfacción
	Jornadas regionales o por sucursales, anual	% alineamiento organizacional
	Consejo consultivo de política organizacional	% ideas implementadas por la Administración
Gerencia de Felicidad	Reunión colectiva periódica del área o la gerencia	% participación en el área, en encuesta de clima
	Diversos ajustes pro-felicidad a los sistemas de gestión de personas	Encuesta de servicio de la Gerencia de Felicidad

Claves de implementación

- Depende de la **convicción ética** de los dueños y gerentes.
- **Progresiva**: de calidad de vida a felicidad.
- Articular **propuesta de valor para los trabajadores**.
- No poner todo el foco en los beneficios.
- Analizar la pertinencia de declarar una “Gerencia de Felicidad”.
- **Ajustar procesos de gestión de personas** e incluir indicadores de felicidad en pago de incentivos.
- La clave es la **formación sostenida de los líderes**.
- Articular **prácticas de gestión participativa**.



Presentación disponible en
ignacio.fernandez@uai.cl