

# CÓMO IMPLEMENTAR FELICIDAD ORGANIZACIONAL

IGNACIO FERNÁNDEZ

15 diciembre 2016

# 3 Positividad

---

# 1 Negatividad

Losada Line



Resultados

6 / 1

Zona de Florecimiento  
Organizacional y  
Humano

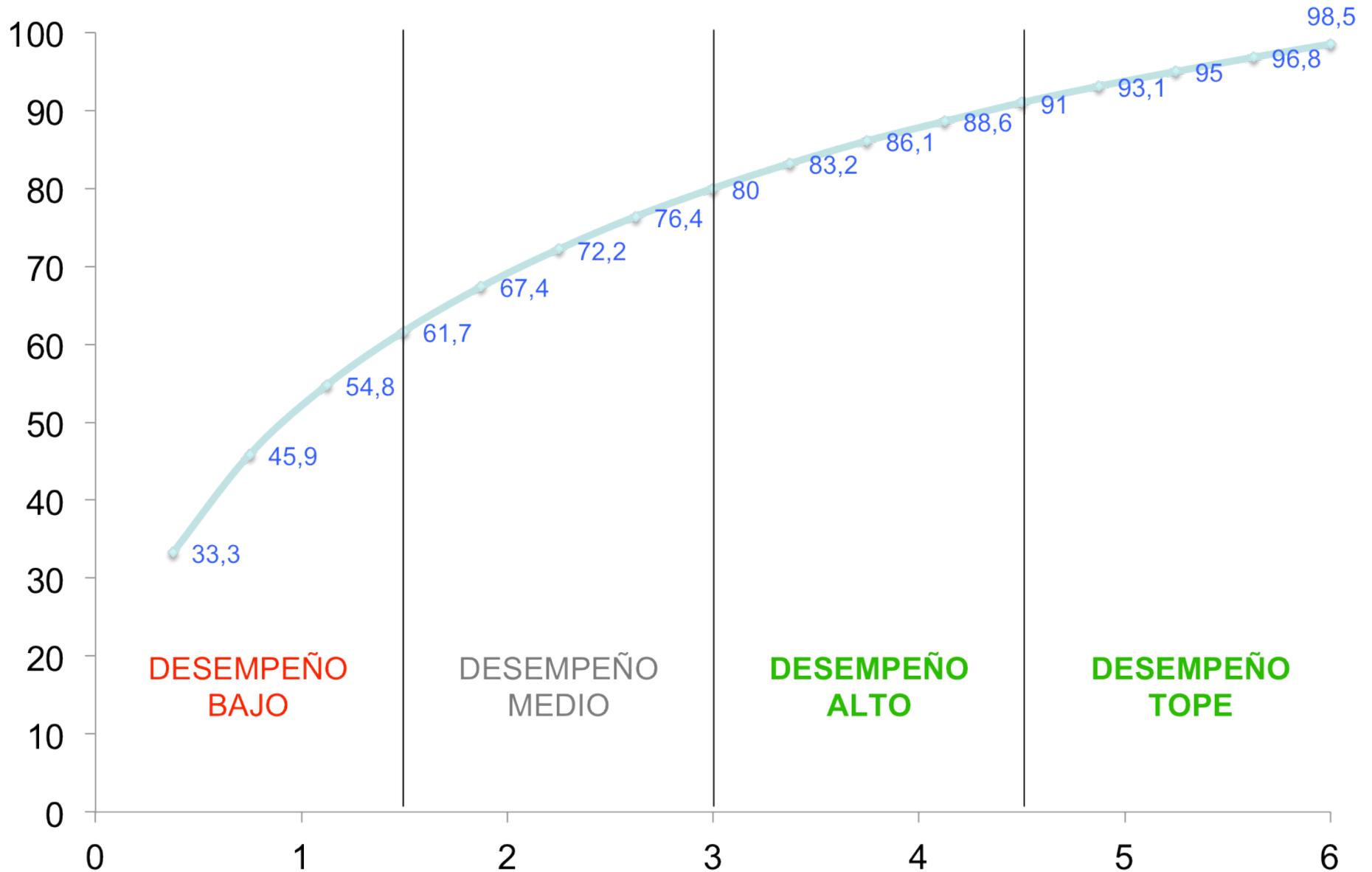
3 Positividad /  
1 Negatividad

Losada Line

Zona de  
Languidecimiento  
Organizacional y  
Humano

# RELACIÓN POSITIVIDAD – DESEMPEÑO

(Losada, 2011)



# La ciencia de la Felicidad



# Las personas felices



- Viven más: 12 a 15 años.
- Son más sanas psicológicamente: bajos niveles de depresión y ansiedad.
- Tienen mejores relaciones de pareja.
- Tienen hijos más sanos.
- Tienen mayor tolerancia al dolor: 32%. Resistentes, fuertes, tolerantes.

**LA FELICIDAD TEMPLA EL CARÁCTER. PARA SER FUERTE, HAY QUE SER FELIZ.**

- Logran mejores ingresos: 40%
- Generan buenos climas de trabajo, atmósferas positivas y empresas sostenibles.
- Comportamiento pro-social.
- Comportamientos saludables.

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)



¿Qué nos hace felices a las personas?

## Modelo PERMA

(Martin Seligman, 2011)

**P** = positive emotion – PLACER.

**E** = engagement, interest – FLUIR.

**R** = positive relationships – CONFIANZA.

**M** = meaning, purpose – SENTIDO.

**A** = achievement – ORGULLO.

MARTIN E.P.  
SELIGMAN  
*Autor de La auténtica felicidad*



LA VIDA QUE  
FLORECE

Un nuevo enfoque para comprender la felicidad y el bienestar,  
y lo que se necesita para conseguirlos.

EDICIONES B

Grandes causantes de infelicidad

# **LOS MITOS DE LA FELICIDAD**

# Mito 1: La felicidad llega cuando se cumplen mis deseos

## CREENCIAS LIMITANTES

### Respecto de las relaciones humanas

Mito 1: Seré feliz cuando ..... me case con la persona adecuada.

Mito 2: No seré feliz si ..... mi relación fracasa.

Mito 3: Seré feliz cuando ..... tenga hijos.

Mito 4: No seré feliz si ..... no tengo pareja.

### Respecto del trabajo y el dinero

Mito 5: Seré feliz cuando ..... encuentre el trabajo apropiado.

Mito 6: No seré feliz si ..... me arruino económicamente.

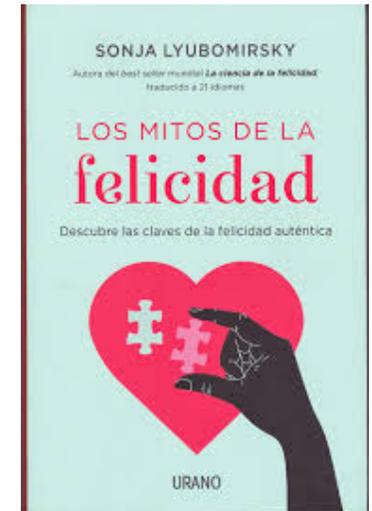
Mito 7: Seré feliz cuando ..... tenga dinero y sea rico.

### Respecto del pasado

Mito 8: No seré feliz si ..... tengo una enfermedad de diagnóstico grave.

Mito 9: No seré feliz si ..... sé que no seré futbolista (o el sueño infantil de cada uno).

Mito 10: No seré feliz cuando ..... los mejores años de mi vida ya hayan pasado.



(Lyubomirsky, 2014)

## **MITO 2**

# **LA FELICIDAD DEPENDE DE LAS CIRCUNSTANCIAS**

**MITO 3**

**LA FELICIDAD SE BUSCA**

# La Felicidad se construye



# Creencias pro-felicidad

Creencia 1: La felicidad es un **estado interior potencial** que está esperando ser activado.

Creencia 2: La felicidad es una **forma de mirar y habitar el mundo**. La felicidad está en mis ojos, en mi manera de pensar e interpretar la existencia.

Creencia 3: La felicidad está en el **presente**, en los pasos de mi camino. No existe el camino a la felicidad. La felicidad es el camino.

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, 2014)

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.

# ¿Es posible hablar de Felicidad Organizacional?

¿No será un exceso?

¿Se debe hacer cargo una organización de la felicidad de sus trabajadores?

# Ventajas cuantitativas del bienestar y la felicidad en el trabajo

Aumenta la **productividad**: 31 a 40%.

Incrementa la **excelencia operacional**: 30 a 45%.

Mejora la **calidad de servicio** a los usuarios: 15% a 25%.

Mejora el valor accionario y la **rentabilidad**: 15 a 28%.

Reduce el **ausentismo**: 43 a 51%.

Disminuye la **accidentabilidad**: 48 a 50%.

Reduce la **rotación**: 33 a 58%.

Incrementa el **compromiso** de los colaboradores: 30 a 55%.

Mejora el **clima laboral**: 55 a 90%.

Aumenta **confianza** en jefaturas y compañeros de trabajo: 40 a 55%.

¿Qué es Felicidad Organizacional?

Felicidad organizacional  $\neq$  Felicidad en el trabajo

Felicidad organizacional es la **capacidad de una organización** para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un **activo intangible difícilmente imitable que genera ventaja competitiva.**

Felicidad organizacional es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una **oferta de valor** para los trabajadores que **balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores.**

Felicidad organizacional  $\neq$  felicidad en el trabajo.

Felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo.

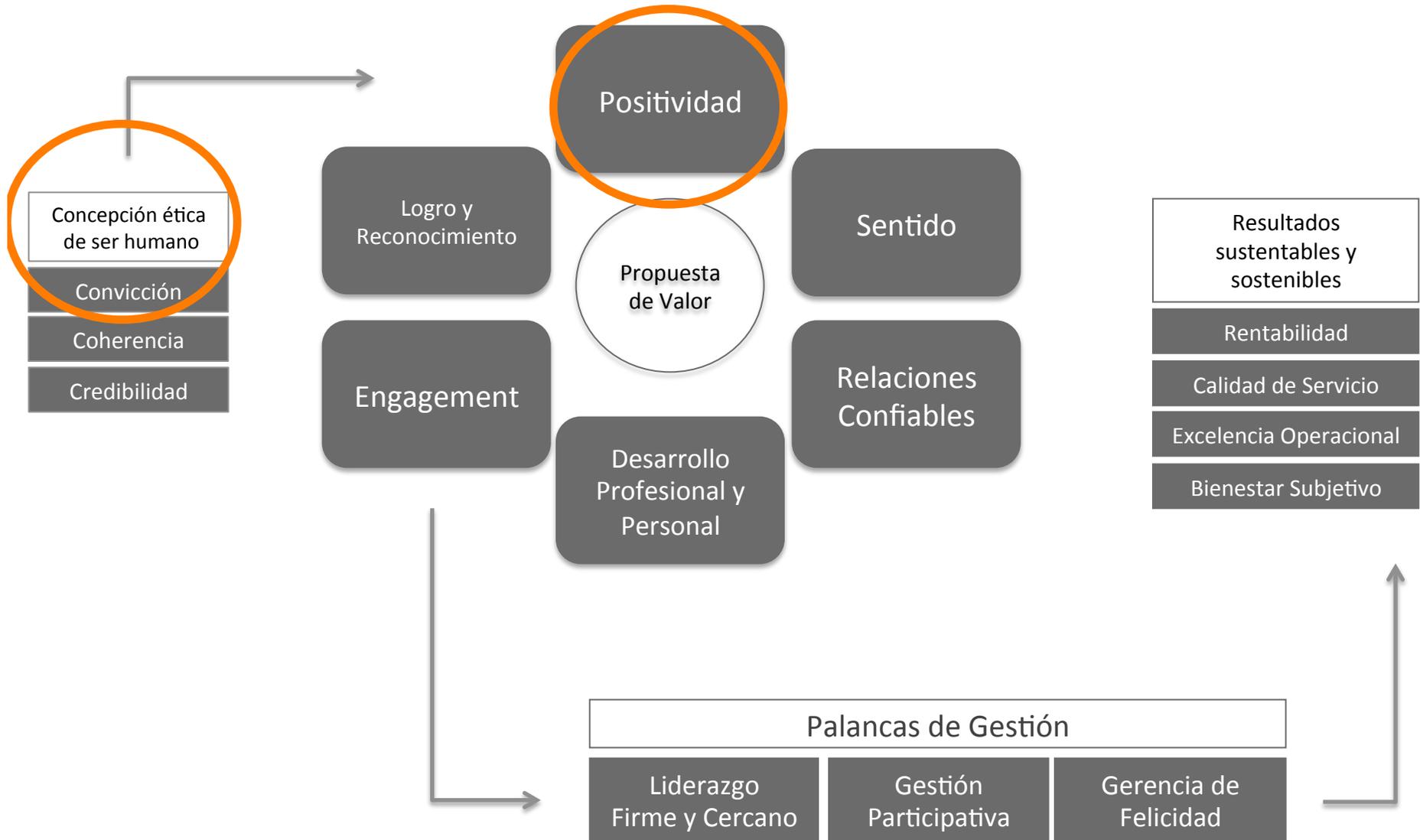
# Felicidad Organizacional significa gestionar 3 focos

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



# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)



# Prácticas de Positividad Organizacional

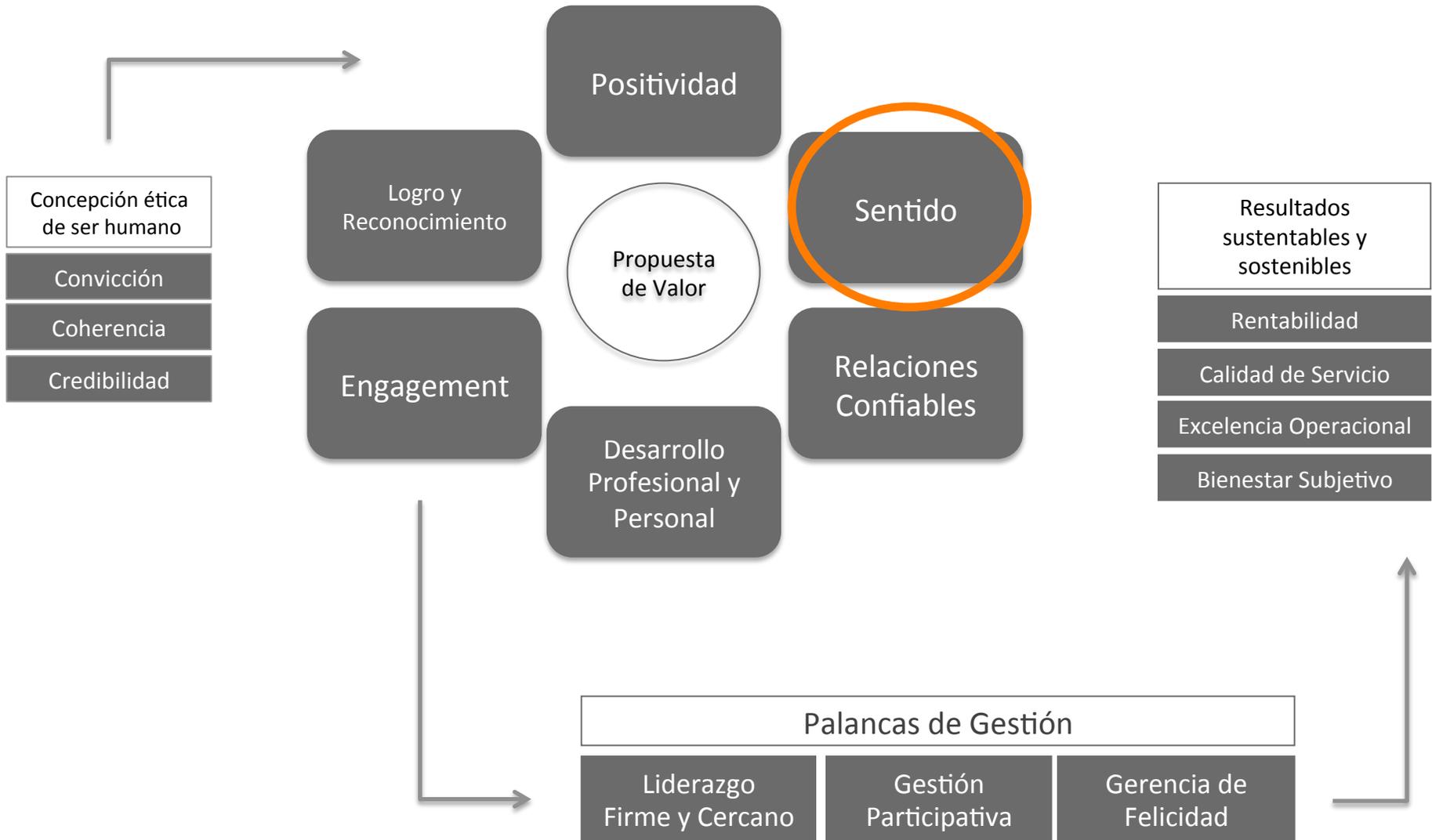
- Reuniones apreciativas: nueva agenda de reuniones.
- Entrevistas apreciativas con los trabajadores.
- Comité de Felicidad.
- “Indicador” de felicidad.
- Ritos de reconocimiento y celebración.
- Potenciación de estilos de liderazgo saludables.

# Prácticas de Positividad Organizacional

- Reuniones apreciativas: nueva agenda de reuniones.
- Entrevistas apreciativas con los trabajadores.
- Comité de Felicidad.
- “Indicador” de felicidad.
- Ritos de reconocimiento y celebración.
- Potenciación de estilos de liderazgo saludables.

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)

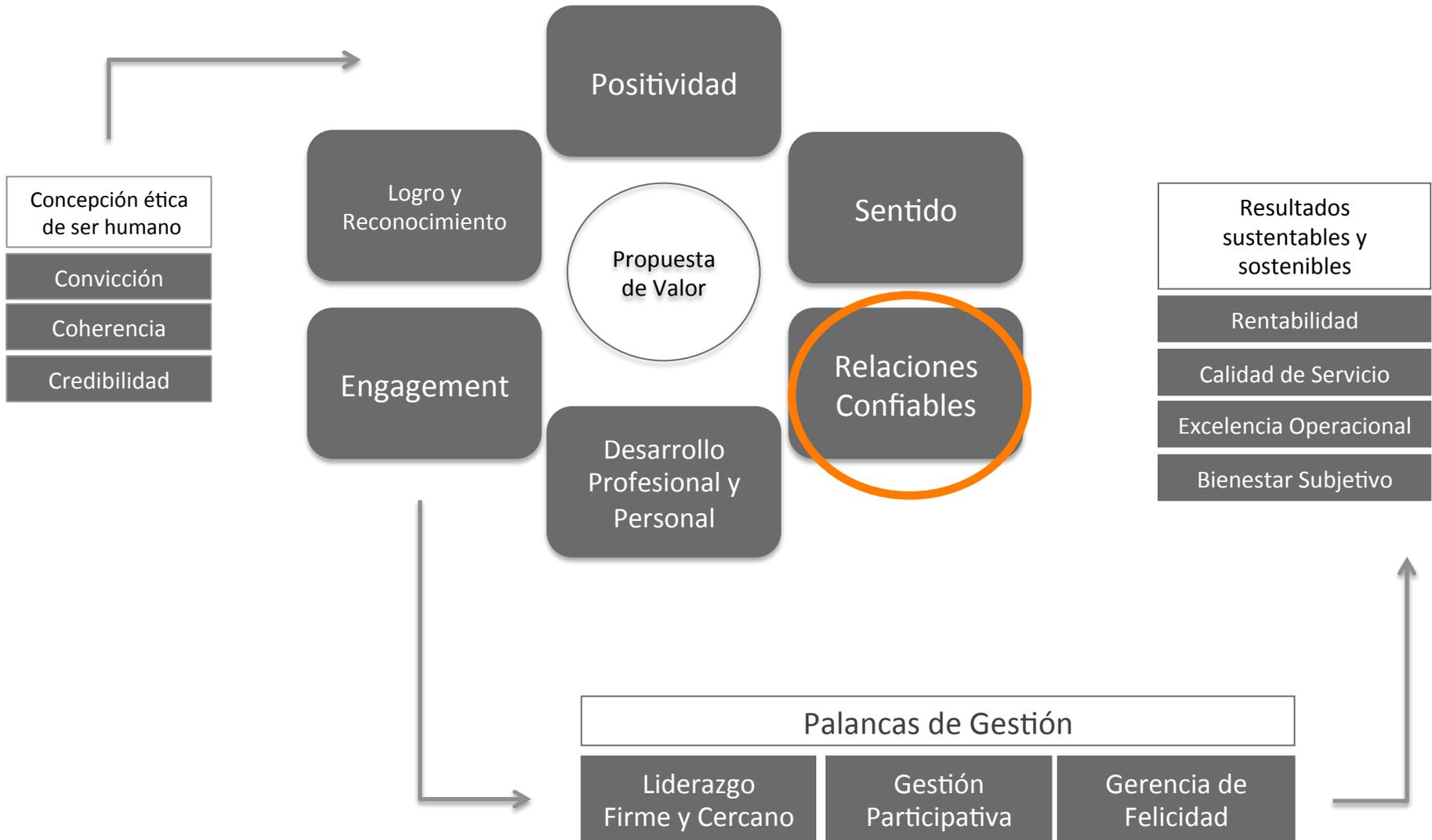


# Prácticas de Sentido Organizacional

- Diseño profesional de la narrativa organizacional (propósito – metáforas – imágenes).
- Asociar explícitamente el plan estratégico anual al sentido organizacional.
- Mapa de sentido.
- Co-construcción del sentido del equipo específico.
- Articular, difundir y hacerse cargo de la propuesta de valor para los trabajadores.
- Difusión de los logros organizacionales (promoción del orgullo social de la organización).

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)



# Características de las relaciones impersonales y las relaciones confiables

(Fernández, 2014)

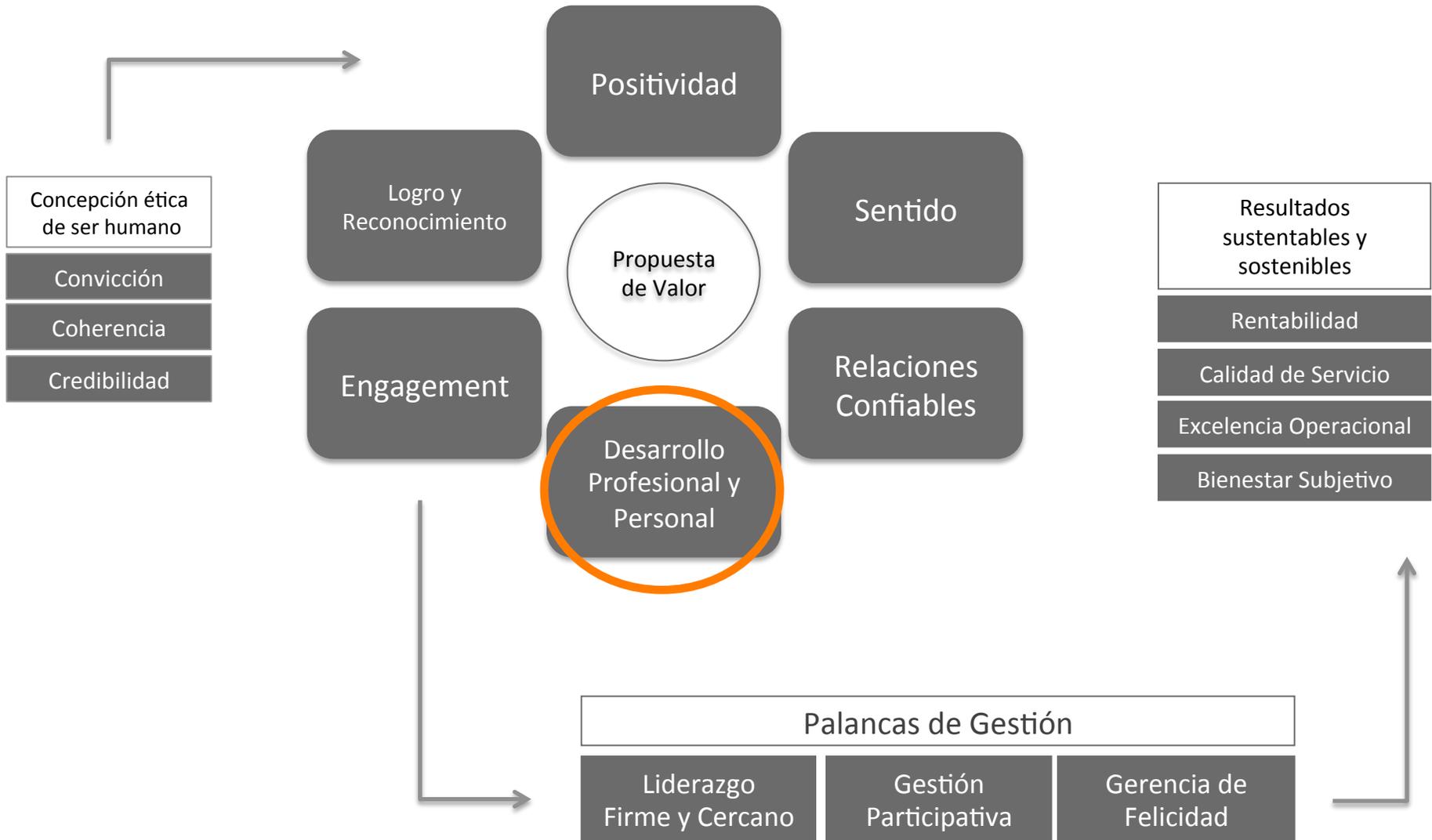
	Relaciones impersonales	Relaciones confiables
Foco existencial	Ego	Nosotros, la filiación
Noción del otro	Ilegítimo otro: inferior o superior	Legítimo otro, igual por naturaleza
Tipo de relación	Verticalidad	Horizontalidad
Sensación del otro	Irrespeto, desconsideración o maltrato	Respeto y cuidado
Tipo de comunicación	Instrucciones y <i>feedback</i> negativo	Diálogo y <i>feedback</i> apreciativo
Sentido de la relación	Hacer que trabajes para mis metas	Sentido compartido trascendente
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

# Prácticas de Relaciones Confiables

- Matriz de Escucha Organizacional.
- Cafecito.
- Cafeterías con pizarras.
- Tutor para los contratados: socialización cultural.
- Promoción de la red de apoyo social ante dificultades límite.
- Evaluación ascendente de la jefatura.
- Equipos de trabajo *cross* funcionales

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)

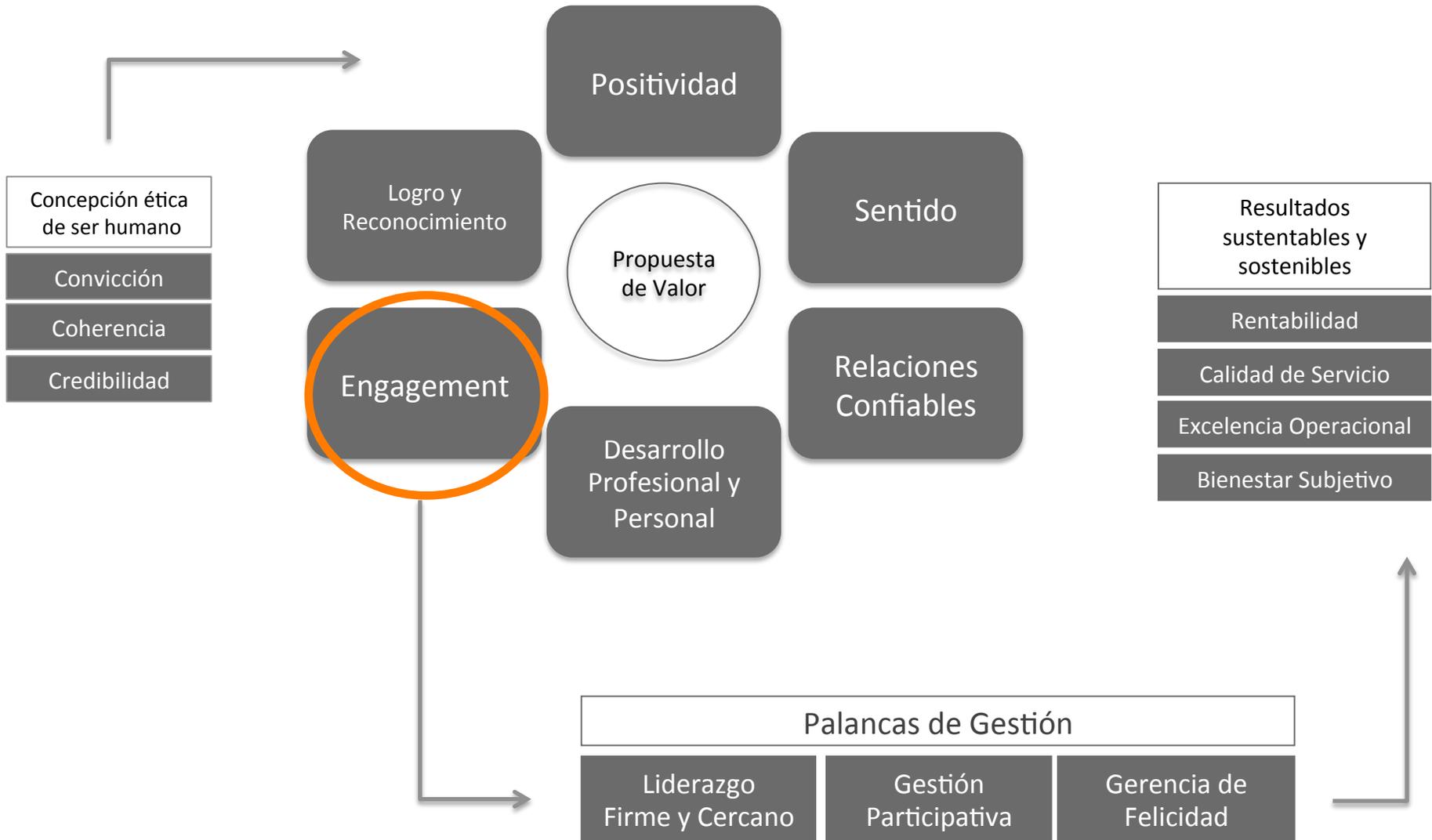


# Prácticas de Desarrollo Profesional y Personal

- Capacitación para la apreciatividad y el bienestar.
- Diálogo apreciativo de desempeño.
- Tiempo flexible: horario diferido y días disponibles.
- Teletrabajo.
- Beneficios para padres y madres que trabajan.
- Capacitación para el autocuidado.
- Promoción de actividad física y comida saludable.
- Programas Conciliación Vida Personal – Trabajo

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)

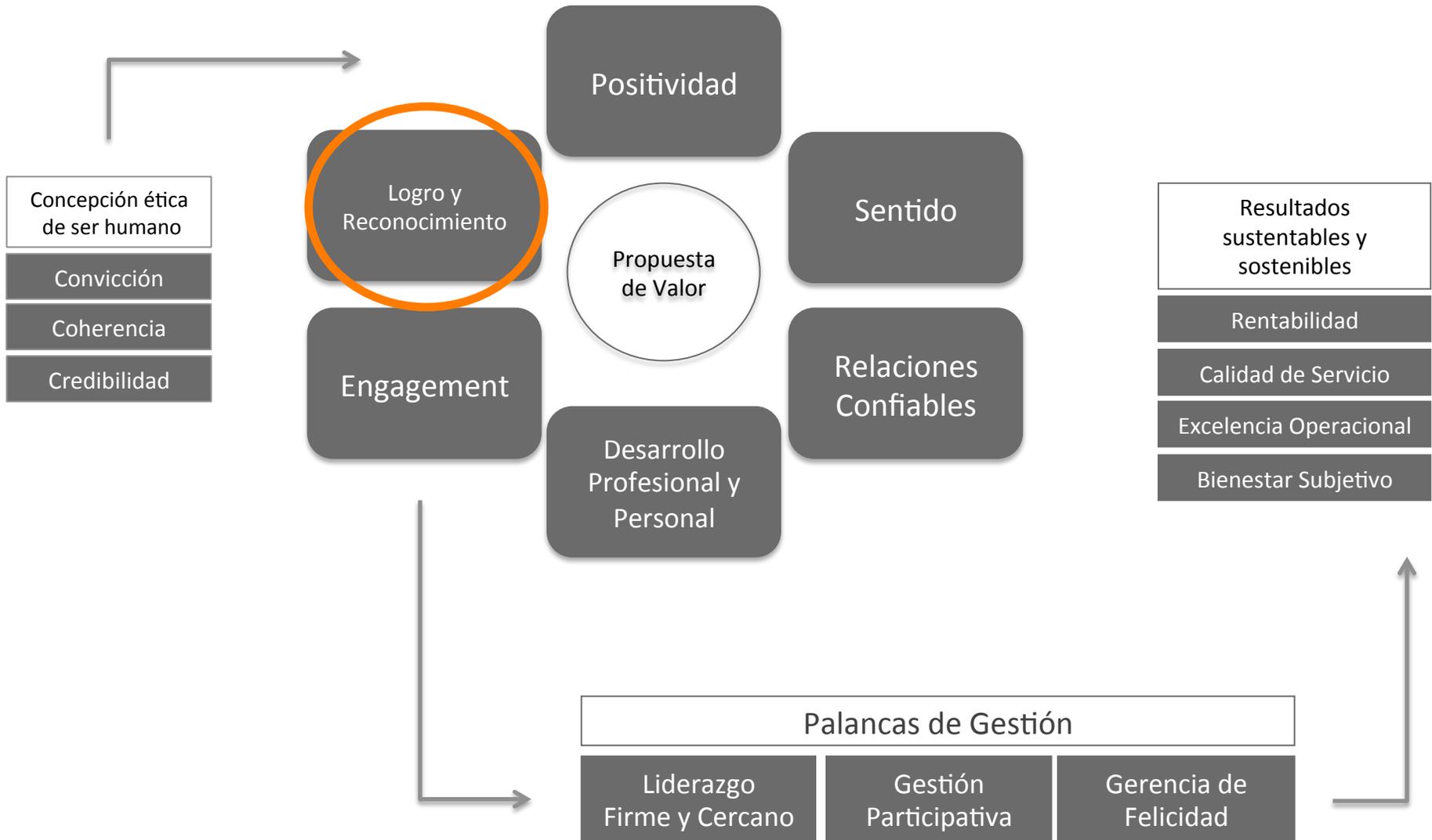


# Prácticas de *Engagement*

- Contrato psicológico *engaged*.
- Rediseño del cargo (*job crafting*), con foco en:
  - Promover autonomía.
  - Capitalizar las fortalezas personales.
  - Ajustar la relación demandas – fortalezas.
  - Reducir los riesgos psicosociales.
- Pasantías y reubicaciones.
- Auditorías de *engagement*.
- Desarrollo de carrera explícito.
- Programas de talento: promoción de la autoeficacia.

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)

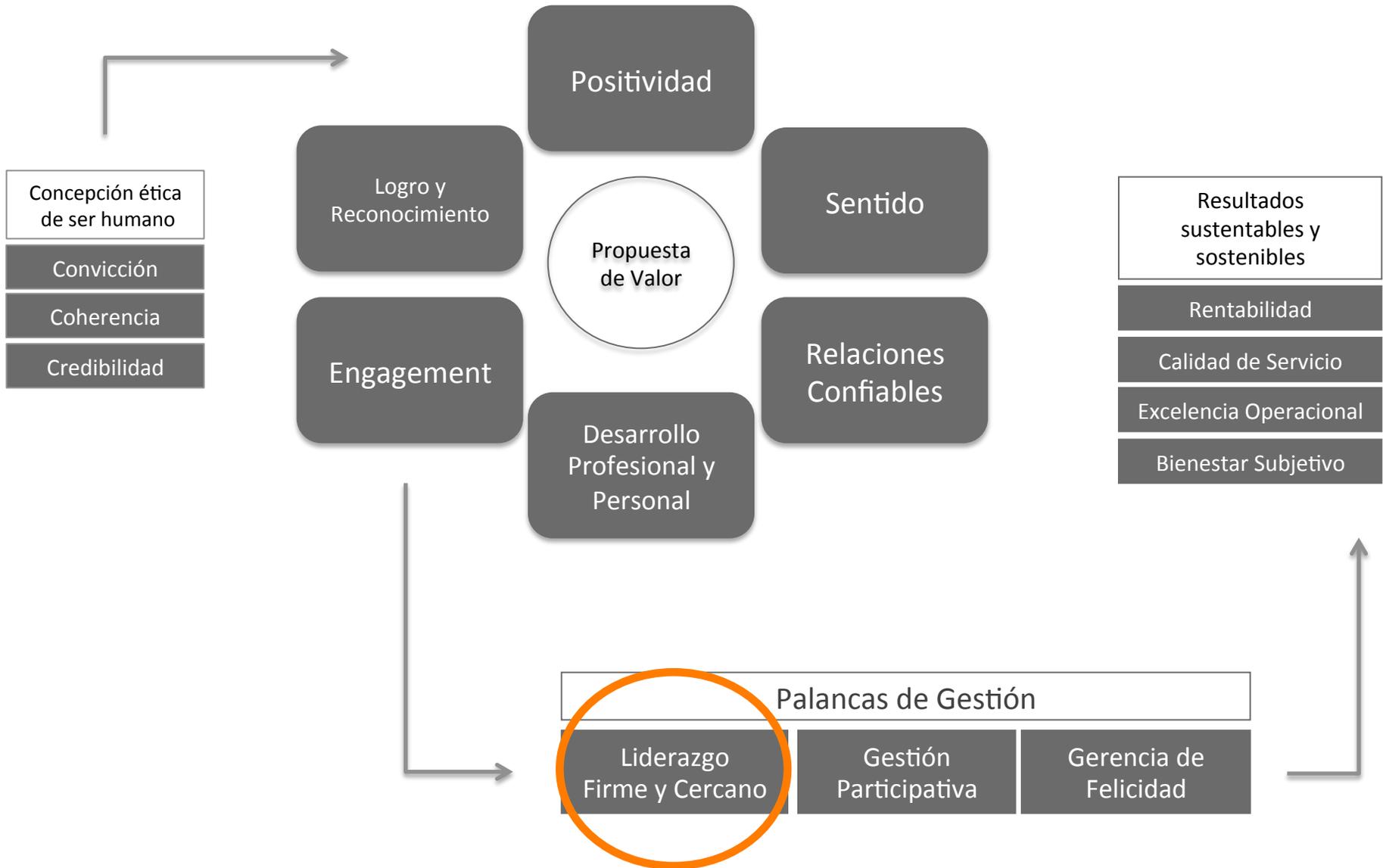


# Prácticas de Logro y Reconocimiento

- Ritos de reconocimiento.
- Incentivo no monetario asociado a condiciones y características del trabajo.
- Incentivo no monetario asociado a características de la organización que satisfacen la afiliación.

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)



# Liderazgo efectivo = Firmeza + Cercanía

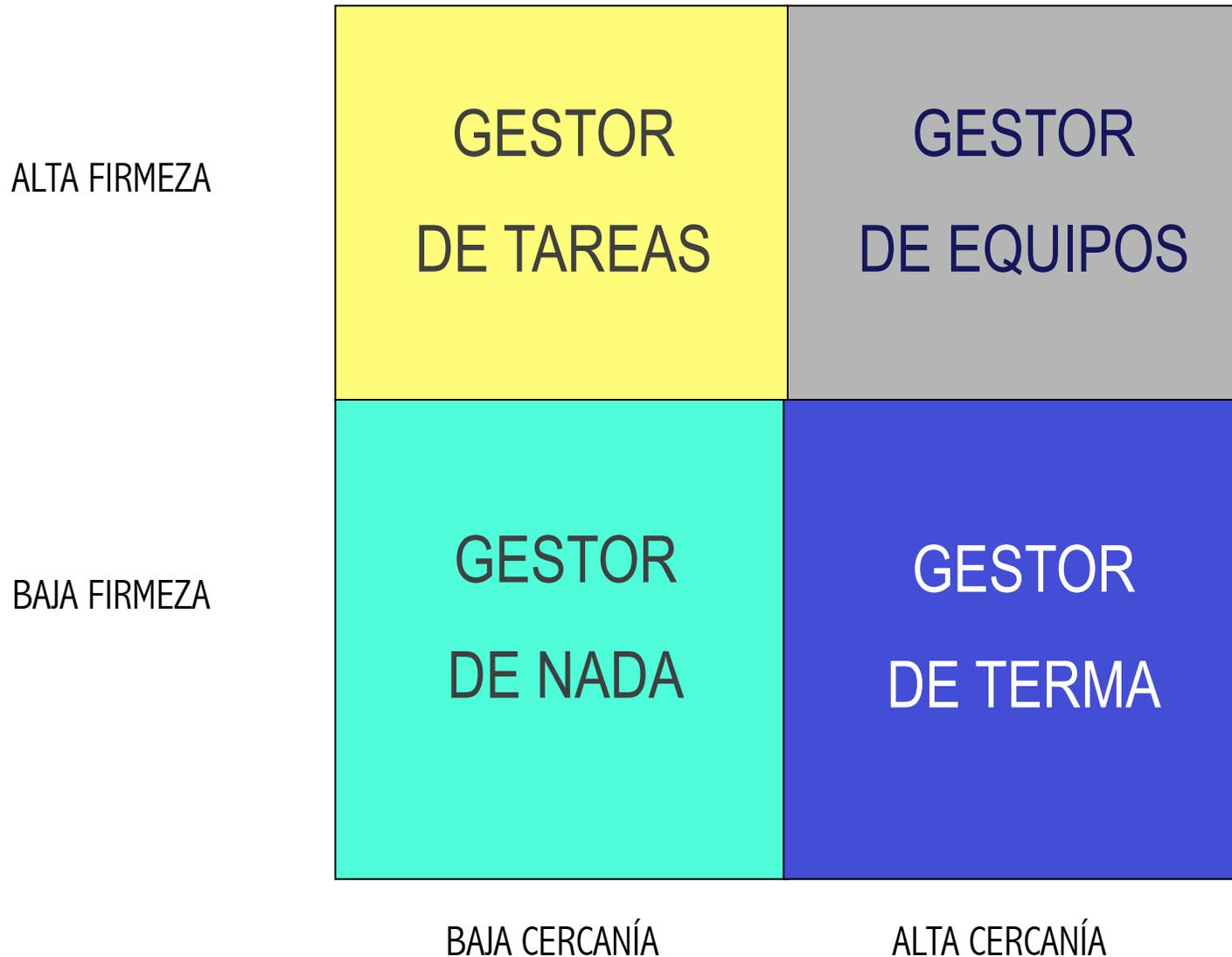
## Qué ROL FIRME

Exigente y claro  
Orientado al logro de resultados  
Con diagnóstico realista  
Establece prioridades y urgencias  
Con foco en tareas y proyectos  
Genera tensión creativa  
Detallista en la ejecución  
Visualiza el futuro  
Crea nuevos desafíos

## Cómo ACTITUD CERCANA

Horizontal en las relaciones  
Positiva y apreciativa  
Conectada, escuchadora y empática  
Participativa  
Centrada en las fortalezas  
Destaca lo que funciona  
Orientada al aprendizaje tras los errores  
Constructora de vínculos y confianza  
Reconoce y celebra

# Estilos de Dirección

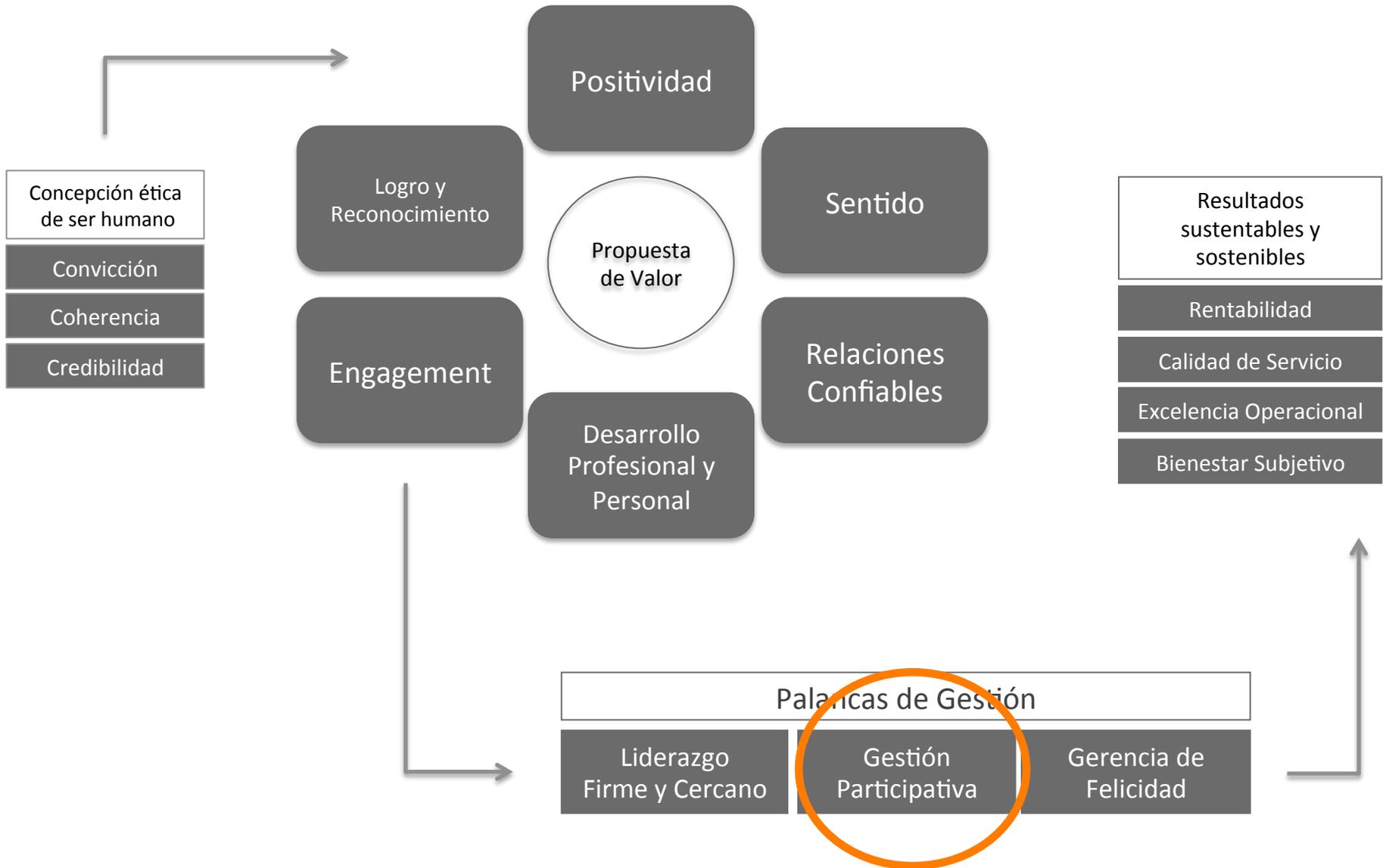


# Prácticas de Liderazgo Firme y Cercano

- Acompañar.
- Crear conexión.
- Reconocer.
- Sostener Conversaciones Valientes.
- Invitar a participar.
- Construir sentido.

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)

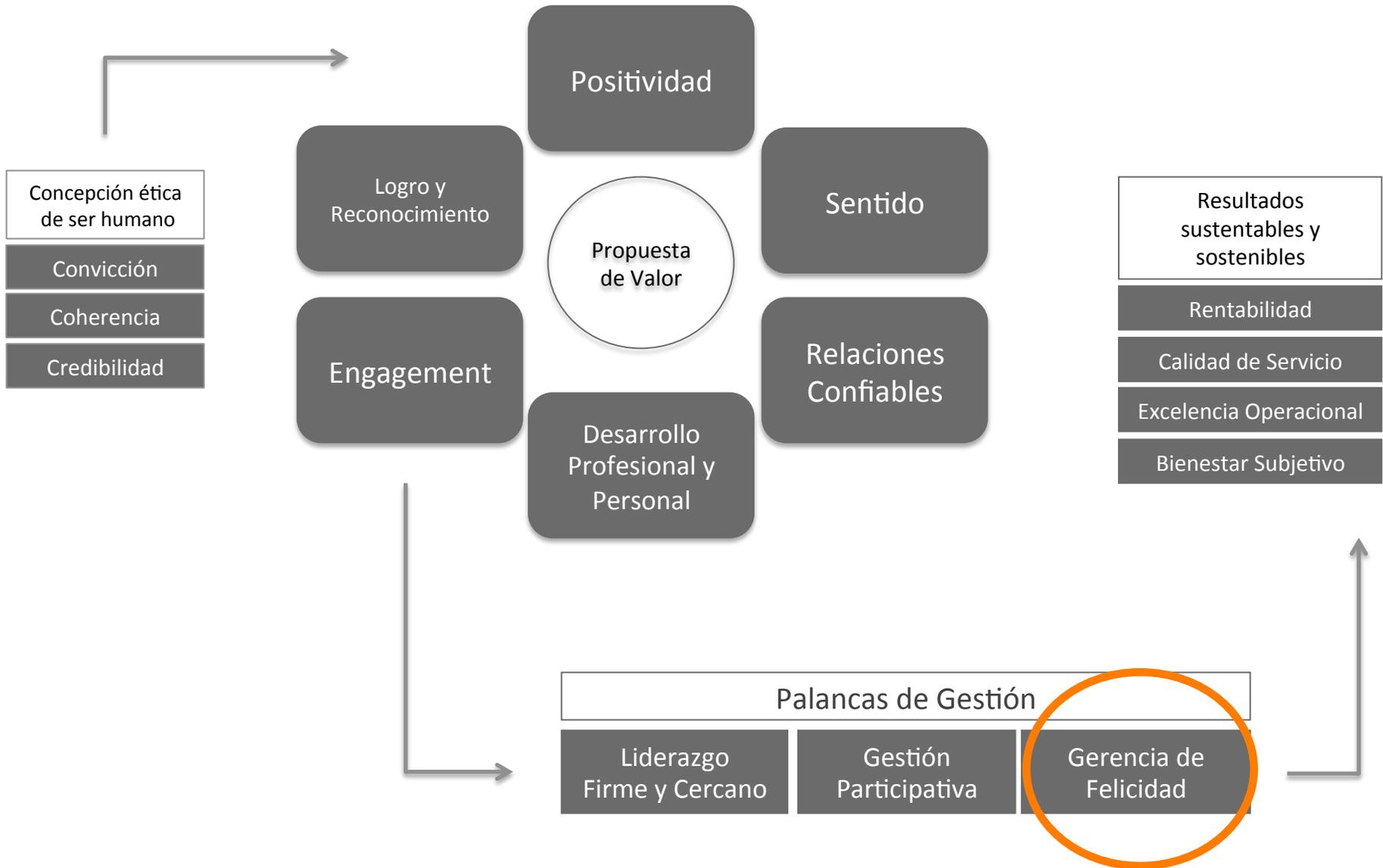


# Prácticas de Gestión Participativa

- Consejo Consultivo de Política Organizacional.
- Jornadas de Integración.
- Comités de Felicidad por áreas.
- Directorio de nuevas generaciones.
- Servicio y voluntariado a otros.
- WhatsApp de equipos de trabajo.
- Ceremonias de Reconocimiento.

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)

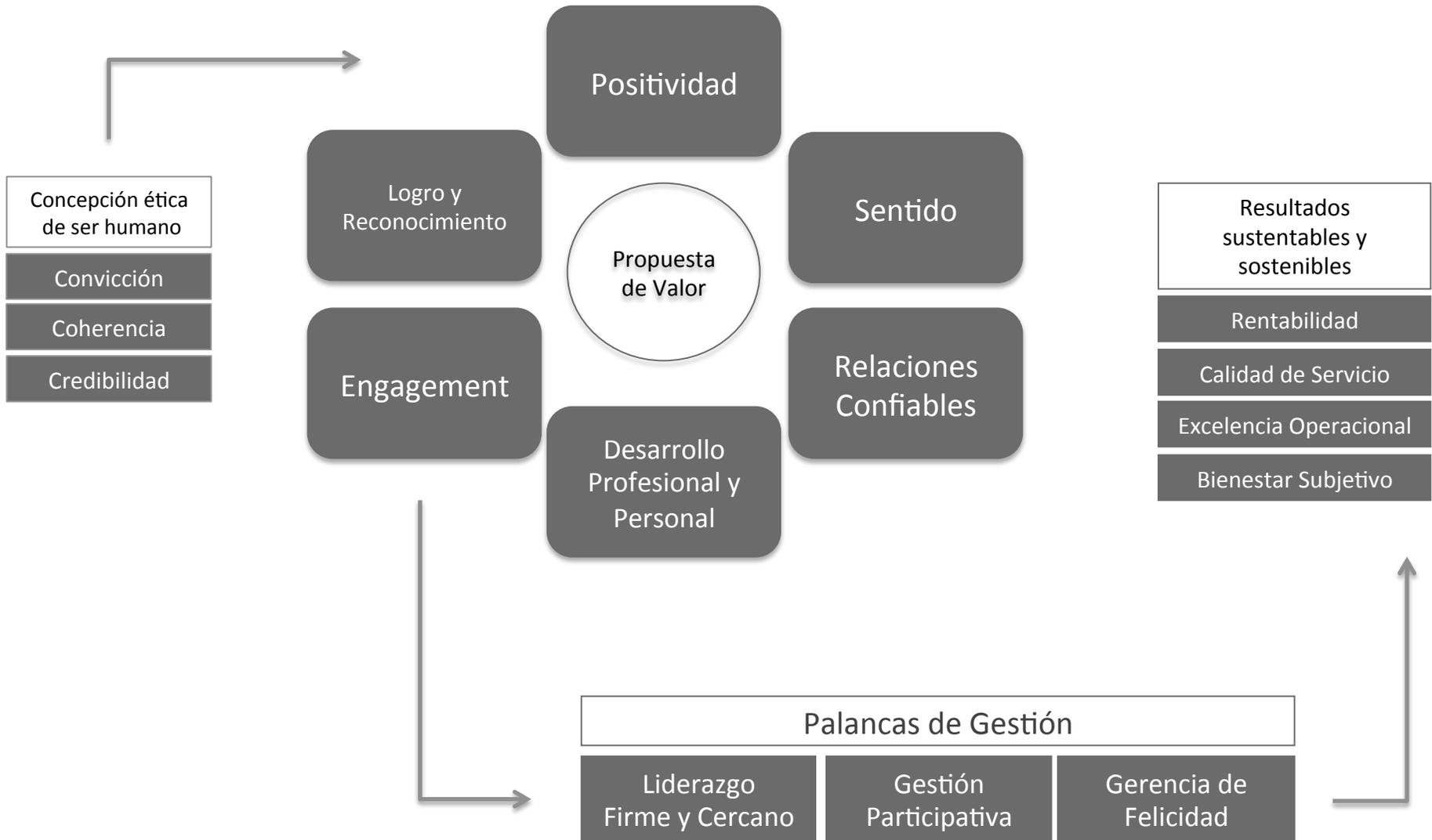


# Prácticas de Gerencia de Felicidad

- Principal “oreja” organizacional. Gerencia de Conversaciones.
- Formación sostenida en liderazgo firme y cercano.
- Diseño y ejecución de una estructura de acompañamiento para líderes.
- Política de derechos en el lugar de trabajo.
- Medición de clima y felicidad.
- Prácticas de compensaciones equitativas, competitivas y conocidas.
- Selección de personal colegiada.
- Considerar medidas de Capital Psicológico Positivo en tests de selección.
- Comunicación corporativa activa y apreciativa: intranet, TV interna, señalética.
- Nueva narrativa para la capacitación técnica.
- Talleres de autocuidado.
- Incentivos económicos incluyen indicadores de felicidad.
- Prácticas de justicia organizacional: promociones, acoso laboral, equidad de remuneraciones, matriz de mérito.
- Layout de las oficinas.
- Certificaciones: GPTW, Empresa Familiarmente Responsable. Premio Padres y Madres que trabajan, Conciliación.

# Modelo de Felicidad Organizacional

(Ignacio Fernández, 2015)



# ¿Cuál es la oferta de valor para los empleados?

Te invitamos a:

Pasarlo bien.

Trabajando intensamente.

En un trabajo con sentido y asociado a tus valores.

Con una remuneración equitativa y competitiva.

Que te permita desarrollo profesional y personal.

Celebrando nuestros logros con reconocimiento.

# Fases de implementación de la gestión de felicidad organizacional

(Fernández, 2015)



# Claves de implementación

- Se facilita desde la **convicción ética** de los dueños y gerentes.
- **Progresiva**: de calidad de vida a felicidad.
- Articular **propuesta de valor para los trabajadores**.
- Usar prototipos piloto con patrocinadores internos.
- 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**.

## **INCLUIR** 10 ítemes en la Medición de Clima

1. Nivel de felicidad global en el trabajo.
2. Percepción de positividad en las atmósferas laborales.
3. Resonancia y adhesión al sentido organizacional.
4. Presencia de relaciones confiables.
5. Valoración de las estrategias de desarrollo personal y profesional.
6. Nivel de engagement en el trabajo.
7. Percepción de logro y reconocimiento por parte de la organización.
8. Evaluación de la efectividad del liderazgo firme y cercano por parte de los jefes.
9. Importancia de la gestión participativa para la organización.
10. Efectividad de la Gerencia de Felicidad como operador del bienestar organizacional.

---

# FELICIDAD ORGANIZACIONAL

Cómo construir felicidad en el trabajo

Ignacio Fernández



Presentación disponible en  
**ignacio.fernandez@uai.cl**



@ignaciofernandz



Ignacio Fernández Reyes  
Grupo Felicidad Organizacional



Ignacio Fernández