



Universitat
de les Illes Balears

Título: *CÓMO AYUDAR A EMPRENDEDORES A CREAR EQUIPOS FELICES*

AUTOR: *Ronnie Bonet Rado*

Memoria del Trabajo de Fin de Máster

Máster Universitario en *Gestión de Recursos Humanos. Intervención Psicológica y Pedagógica.*
(Especialidad/Itinerario _____)

de la

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Curso Académico *2017/2018*

Fecha 13.06.2018

Nombre Tutor del Trabajo Dra. María Esther García Buades

Nombre Cotutor (si es necesario) _____

CÓMO AYUDAR A EMPRENDEDORES A CREAR EQUIPOS FELICES

Ronnie Bonet

Contenido

Resumen	2
1. Introducción	3
2. Felicidad en el trabajo	6
2.1 La felicidad en filosofía.....	6
2.2 La felicidad según la psicología	7
2.3 Psicología positiva.....	8
2.4 El comportamiento organizativo positivo	9
3. Cómo se mide la felicidad	10
4. Causas	13
5. Consecuencias	15
6. Cómo se trabaja la felicidad	16
PROYECTO DE FORMACIÓN PARA AUMENTAR LA FELICIDAD EN EL TRABAJO	17
1. Resumen	17
2. Justificación	18
3. Objetivo general	19
4. Objetivos específicos	19
5. Programa para empleados	19
6. Desarrollo del programa para empleados	24
7. Programa para emprendedores	28
8. Factores adicionales a tener en cuenta para planificar la información	32
9. Beneficios esperados	32
10. Referencias	34
11. Anexos	39
Anexo 1	39

Resumen

El objetivo de ese trabajo es repasar cómo ha ido evolucionando el concepto de felicidad hasta llegar a la actualidad, qué dicen las teorías actuales respecto a la felicidad y cómo puede afectar ésta en el trabajo. La complejidad de un constructo como éste procede de los diferentes puntos de vista de cómo entendemos la felicidad y qué queremos decir realmente cuando hablamos de felicidad en el trabajo. Un ejemplo lo tenemos en Fisher (2010) que para medir la felicidad en el trabajo propone hacerlo a través de escalas de medidas ya estandarizadas y utilizadas con anterioridad de otros conceptos como: satisfacción laboral, compromiso organizacional, *engagement*, etc.

Para trabajar esta felicidad se propone una intervención en dos direcciones. Por una parte, se plantean una serie de tareas para implementar en diferentes niveles de la empresa, de tal manera que la organización funcione con una filosofía que facilite que los empleados puedan disfrutar de un nivel alto de bienestar a la hora de trabajar.

Por otro lado, se propone llevar a cabo un programa de entrenamiento cognitivo y conductual de siete semanas enfocado a mejorar el bienestar de los trabajadores en la empresa. El resultado de la intervención será un aumento de la satisfacción laboral y del bienestar, reducción de la rotación de personal y la mejora del rendimiento laboral que, según estudios, tendrá un impacto que podría prolongarse cerca de dos años (Proudfoot et al. 2009).

Palabras clave: Felicidad en el trabajo, bienestar, trabajo, satisfacción laboral.

1. Introducción.

Unas veces por necesidad, otras veces por esclavitud, el ser humano siempre se ha visto obligado a trabajar para cubrir sus necesidades más básicas. Sin embargo, con el paso del tiempo ya no es suficiente con cubrir solamente esas necesidades, ahora se tiene el deseo de desarrollarse personal y profesionalmente o incluso de “ser feliz en el trabajo”. A fin de cuentas, el trabajo supone una de las actividades donde más tiempo se pasa a lo largo de la vida de una persona.

Pero no solo el trabajador se ha empezado a preocupar por su felicidad, la creencia de que un trabajador feliz es más productivo data de principios del s. XX y a lo largo de este periodo hemos podido apreciar cambios en las empresas para mejorar el bienestar de los trabajadores. Las empresas han empezado a preocuparse por el trabajador más allá de lo estrictamente legal. El objetivo es motivar y retener a los empleados, para ello se estudian las condiciones ambientales laborales, se modifican horarios en busca de una armonía entre productividad y conciliación laboral (ésta última todavía necesita ser mejorada), se crean planes de carrera para que el trabajador pueda seguir creciendo y se ha llegado incluso a ofrecer servicios de ocio como salas de juego o comida para hacer la estancia más cómoda (Hsieh 2010).

Debido a que la palabra felicidad puede tener un significado un tanto ambiguo, los investigadores han equiparado el término de "felicidad" al de bienestar psicológico (*psychological wellbeing*), también conocido como bienestar emocional o bienestar subjetivo. El bienestar psicológico se suele pensar en un término del funcionamiento psicológico general de una persona.

Las definiciones de felicidad o bienestar psicológico tienen al menos tres características (Wright, 2004): Primero, la felicidad es una experiencia subjetiva. Las personas son felices en la medida en que se creen felices. En segundo lugar, la felicidad incluye tanto la presencia relativa de la emoción positiva como la relativa ausencia de emociones negativas. Tercero, la felicidad es percibida como un concepto global: nos referimos a la felicidad como un todo. Además, se ha demostrado que mantiene cierta consistencia en el tiempo. Cómo nos sentimos hoy influye en cómo nos sentiremos

mañana, la próxima semana, o incluso mucho más adelante en el tiempo. Por fortuna, esto no significa que la felicidad sea un estado inmutable y que no cambia nunca. El bienestar psicológico está fuertemente influenciado por los eventos ambientales y por otros tipos de interacciones como podría ser la intervención terapéutica.

En resumen, generalmente se acepta que la felicidad se refiere a un juicio subjetivo y global donde uno está experimentando mucha emoción positiva y relativamente poca emoción negativa. Investigaciones recientes han demostrado que altos niveles de felicidad percibida pueden aumentar el desempeño en el trabajo, al tiempo que aumentan la capacidad de cada individuo para enfrentarse a nuevas oportunidades y experiencias (Wright, 2004).

El equilibrio entre las emociones positivas y negativas influye en cómo vemos nuestra vida. Las emociones positivas nos ayudan a ser más abiertos y percibir un mayor abanico de posibilidades de acción (Fredrickson & Branigan, 2005). Por ejemplo, las emociones positivas generan interés y eso se traduce en ganas de explorar, vivir nuevas experiencias, encontrar nueva información y crecer. Otra emoción positiva es la alegría que crea el impulso de jugar y eso ayuda a pensar desde una nueva perspectiva y ser más creativo.

Gestionadas en el ambiente de trabajo, la manifestación de emociones positivas de los empleados, como la alegría y el interés, mejora la percepción que los empleados tienen sobre el trabajo. Como resultado, los trabajadores le encuentran sentido a su trabajo y no lo ven como una simple tarea a cambio de dinero. Por el contrario, cuando el trabajo se ve como una tarea aburrida y sin sentido, el empleado tiende a centrarse solamente en los beneficios materiales derivados de éste. El significado del trabajo, entonces, se convierte simplemente en el medio necesario para lograr un fin financiero.

Sin embargo, si hay algo más productivo que un trabajador feliz, es un trabajador feliz con su trabajo. Es decir, una persona que esté satisfecha con el trabajo que realiza (Wright & Cropanzano, 2007). La felicidad en el trabajo (*happiness at work*) se logra cuando una persona disfruta de lo que está haciendo en el trabajo (Chawsithiwong, 2007).

En una época en la que se promueve el emprendimiento y se anima a la gente a iniciar su propia empresa, los medios de comunicación y las redes sociales se llenan de consejos de cómo hacerlo con éxito. Sin embargo, una empresa no se encarga sólo de controlar los recursos económicos, también es responsable de gestionar el recurso más importante que ésta tiene: las personas que trabajan para esa empresa. Por lo que además de consejos empresariales, también se divulgan una gran cantidad de consejos sobre recursos humanos. El problema surge cuando muchos de estos consejos no son escritos por expertos, sino más bien por redactores de medios que buscan visitas en sus espacios webs, ya que el concepto de felicidad atrae mucho. Por lo que actualmente se podría decir que el concepto de felicidad en el trabajo está en auge, ya que a la hora de hablar de mejorar la relación entre el trabajador y la empresa es uno de los temas más comentados. Sin embargo, no vale con sólo tener buenas intenciones para lograr que una persona se sienta feliz en el lugar de trabajo, hay que saber qué se está haciendo, para qué y cómo.

El objetivo de este estudio es marcar una ruta a seguir para que los emprendedores que quieran aplicar este concepto sepan qué hay que hacer realmente, basándonos en la evidencia científica y estudios realizados hasta la fecha.

2. Felicidad en el trabajo.

La preocupación por la felicidad no es un problema nuevo para el ser humano. A lo largo de la historia, los filósofos han reflexionado sobre qué cosas o comportamientos nos hacen ser felices. A pesar de que el objetivo parece claro: alcanzar la felicidad, el camino para lograrlo no es nada sencillo. Primero con la filosofía y luego con la metodología científica que aportó la psicología, la felicidad se ha ido estudiando y tratando de establecerla o potenciarla en diferentes ámbitos de nuestra vida. Uno de los espacios más importantes, en el cual nos pasamos muchas horas y motivo de este estudio, es el del trabajo. Lograr que los trabajadores sean felices en el puesto laboral, como se verá en apartados posteriores, traerá beneficios tanto para la persona en todos los ámbitos de su vida como para la empresa.

2.1 La felicidad en filosofía

En la antigua Grecia la felicidad ya era un tema de interés. Uno de los primeros filósofos griegos en estudiar la naturaleza de la felicidad fue Demócrito (460 A.C. - 370 A.C.) quien afirmó que una vida feliz no es exclusivamente el resultado de un hecho favorable o de las circunstancias externas beneficiosas, sino más bien de la comprensión del ser humano (Tatarkiewicz, 1976). Es decir, la felicidad depende del ser humano, no es algo externo y puede ser resultado de una acción.

El punto de vista de Demócrito no fue seguido por Platón. Éste tuvo una interpretación diferente de lo que es la felicidad, afirmando que "el placer está en lo que es bueno y hermoso" (Platón, 1999). Platón, a diferencia de Demócrito, tuvo una visión de la felicidad más abstracta, dándole un significado ético o moralista.

Hedonismo y Eudaimonía

Ambas definiciones son conceptos de felicidad planteados por la filosofía griega desde sus inicios. A pesar de que estas terminologías tengan como objetivo describir la felicidad, se diferencian en la manera de alcanzarlo.

El término eudaimonía no es nuevo. Aristóteles en su obra *Ética a Nicómaco*, utilizó este término al hablar sobre felicidad. Afirmaba que la eudaimonía (felicidad) no era algo externo y fuera del control de las personas, sino que es alcanzable para cualquier individuo dispuesto a llevar una vida acorde a las virtudes (Aristóteles, 1992). Siendo el significado de virtud una acción encaminada a lo que está bien. Esta virtud requiere un proceso largo hasta convertirlo en un hábito. A esto Aristóteles lo llama eudaimonía, florecimiento o felicidad. Tiempo después Epicteto, en sintonía con Aristóteles, afirma que sólo se puede ser feliz y alcanzar la vida plena si se vive acorde a lo que uno cree como correcto, practicando las virtudes y sabiendo distinguir este tipo de felicidad del que aportan los bienes efímeros como la riqueza, la salud o el estatus social (Hartnack, 1992).

El concepto de eudaimonía relacionado con la psicología apareció por primera vez en teorías sobre personalidad (Honey, 1950; Maslow, 1968; May, 1969). No obstante, el número de estos estudios es reducido comparado con la cantidad de investigaciones que hablan de la felicidad como ausencia de sufrimiento o malestar (concepto hedónico). El concepto de hedonismo hace referencia a sentir placer y evitar el sufrimiento, mientras que eudaimonía es menos superficial y se nutre del significado que tiene la tarea en la persona, es decir, hace referencias a temas más personales como el crecimiento en el trabajo y la auto-realización (Warr, 2007).

2.2 La felicidad según la psicología

Uno de los primeros estudios sobre la felicidad fue realizado por Diener en 1984. En él trataba la felicidad como un bienestar subjetivo, en el cual se debían de cumplir tres fundamentos: la satisfacción personal debía de ser alta, los pensamientos negativos reducidos y tener un número elevado de pensamientos positivos.

Años después, el mismo autor (Diener y Diener, 1995) amplía los conceptos de felicidad y los estructura en tres bloques:

- a) La felicidad como valoración positiva de su vida. Vivir satisfecho.

- b) Cuando los sentimientos positivos superan a los negativos.
- c) La felicidad como una virtud trabajada. (En línea con la filosofía aristotélica).

Es importante para los propósitos de este trabajo enfatizar que la mayoría de los estudios empíricos realizados en psicología con respecto a la felicidad, no conciben la felicidad como sentimiento eudaimónico (encarnando un juicio de valor sobre si una persona está llevando una vida fiel a su ética), sino más bien en el sentido del bienestar subjetivo. Claramente, el alto bienestar subjetivo y la felicidad eudaimónica no son necesariamente conceptos intercambiables, y es fácilmente imaginable que una persona pueda sentirse subjetivamente feliz sin llevar una vida virtuosa. Sin embargo, algunos filósofos contemporáneos (Haybron, 2005) dicen que el bienestar subjetivo y el bienestar eudaimónico son suficientemente cercanos. Es cierto que la investigación psicológica empírica actual no puede responder directamente a la antigua cuestión filosófica de cómo vivir feliz. Sin embargo, el concepto de felicidad no depende tanto del momento histórico como desde la perspectiva filosófica o psicológica con la que pretendamos estudiar el concepto.

2.3 Psicología positiva

Desde un punto tradicionalista, la psicología siempre se ha enfocado en tratar de entender la enfermedad y tratarla. Sin embargo, con el paso del tiempo han ido surgiendo corrientes como la psicología positiva cuya función es la de enfocarse en la mejora de la vida de las personas, dando énfasis a la prevención y en la anticipación de los problemas (Warr, 2013), incluso da un paso más allá y se preocupa por el bienestar (o felicidad). Para llevar a cabo tal objetivo de manera práctica, se opta por el trabajar en herramientas personales que sirvan para prevenir o al menos que ayuden a amortiguar los posibles problemas psicológicos.

2.4 El comportamiento organizativo positivo

Dentro de la psicología positiva encontramos el Comportamiento Organizativo Positivo o *Positive Organizational Behavior*. Una aplicación pragmática de la psicología positiva que busca evaluar, desarrollar y gestionar el rendimiento del trabajador siempre de la manera más eficaz (Luthans, 2002). El Comportamiento Organizativo Positivo se basa en cinco conceptos ya tratados por diferentes autores (Moccia, 2016):

- *Autoeficacia* (Bandura, 1997). A la que define como la creencia de las capacidades propias a la hora de llevar a cabo ciertas labores y el resultado final que se obtendrá. Una autoeficacia elevada anticipa el logro y da seguridad a la hora de realizar la acción, por lo que la persona es menos vulnerable ante las posibles dificultades con las que se encuentre.
- *Esperanza* (Snyder, 2002). Es un estado motivacional de creencia de que el resultado final será el correcto.
- *Optimismo* (Peterson, 2000) es una actitud en el cual una persona confía en que su futuro será el deseable. Ya que piensa que todo lo que sucede es bueno o le beneficia de alguna manera. El optimismo es considerado como un concepto importante a la hora de actuar para alcanzar objetivos.
- *Bienestar*. Estudios afirman que personas felices o satisfechas con sus vidas personales, también lo están en el trabajo (Luthans, 2002).
- *Inteligencia Emocional*. Habilidad de reconocimiento de emociones ajenas y propias. Algunos estudios (Luthans, 2002) han demostrado que esta capacidad es útil a la hora de crear redes sociales que nos ayudarán en caso de necesitarlas.

3. Cómo se mide la felicidad.

Fisher (2010) propone medir la felicidad en el trabajo a través de escalas de medidas ya estandarizadas y utilizadas con anterioridad:

- Satisfacción laboral (*Job Satisfaction*)

La satisfacción laboral puede tomar múltiples acepciones, una definición clásica es la de Locke (1976) quien define satisfacción laboral como: “placer o estado emocional positivo fruto de la evaluación del trabajo o de la experiencia de éste”. Los instrumentos más utilizados para registrar la satisfacción laboral son el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ, Weiss et al. 1967), *Job Descriptive Index* (JDI, Smith et al. 1969) y el *Job in General Scale* (Ironson et al. 1989). Sin embargo, se ha demostrado que hay otro instrumento mejor para medir este constructo, y éste es una escala gradual de once caras de menos feliz a más (Kunin, 1955) estilo Likert. Esta medida es más resistente en el tiempo que las herramientas estándar antes comentadas (Brief y Roberson, 1989; Fisher, 2010).

- Compromiso organizacional (*Organizational commitment*).

Al igual que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional ha sido definido de muy diferentes formas (Swales, 2002). Este fenómeno sucede cuando el trabajador alinea sus valores u objetivos con los de la empresa, al identificarse con ésta, aumenta su compromiso y permanece más tiempo. Se reducen las rotaciones. El cuestionario más utilizado para medir el compromiso organizacional es el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday et al. (1979).

- Implicación en el trabajo (*Job involvement*).

Según Brown (1996) la participación o implicación en el trabajo es un proceso por el cual la persona identifica el trabajo como parte de su vida, siempre de manera placentera y/o voluntaria. Las herramientas de medida más utilizadas son las desarrolladas por Lodahl y Kejner (1965), Kanungo (1982) y Saleh and Hosek (1976) llamada *Job Involvement Scale*. Los ítems del cuestionario están planteados de manera afirmativa. Ej. “Estoy muy involucrado personalmente con mi trabajo”, “Para mí, mi trabajo es solo una

pequeña parte de quién soy”, “Muchos de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo”, etc. Los sujetos deben marcar en una escala de uno a siete cómo se identifican con esa afirmación.

- Engagement.

Estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli *et al.* 2002). Es considerada como lo opuesto al burnout (Fisher, 2010). Su herramienta de medición es el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES, Schaufeli *et al.* 2002). La escala UWES es, actualmente, un cuestionario de autoinforme que consta de 9 ítems (UWES-9). Miden las tres dimensiones del *engagement*: vigor (tres ítems), dedicación (tres ítems) y absorción (tres ítems) (Schaufeli *et al.* 2006).

- Crecimiento y Vigor (*Thriving and vigor*).

Dos de los nuevos constructos asociados a la felicidad en el trabajo. Es un sentimiento de que el trabajo que se realiza es útil para la persona y además es acompañado por sentimientos de vigor y energía (Spreitzer y Sutcliffe, 2007). Sin embargo, la mayor crítica recibida a ese concepto es que la energía y el vigor no se mantiene en el tiempo y va variando su intensidad.

- Flow y motivación intrínseca (*Flow & intrinsic motivation*).

Descrito como una sensación donde la tarea se lleva a cabo casi sin esfuerzo y se pierde la noción del tiempo, “una de las mejores de su vida” (Csikszentmihalyi, 1997). En este estado la persona no se preocupa de nada más que de la tarea que tiene enfrente, pues en ese momento es lo más interesante que tiene y le dedica el 100% de su esfuerzo. En Flow puede darse el caso de que la persona posponga necesidades básicas de manera inconsciente, como comer o dormir, pues su prioridad máxima es la realización de la tarea. Para alcanzar el Flow es necesario tener una meta clara. La motivación intrínseca es similar al Flow, pero menos intensa y más duradera.

- Afecto en el trabajo (*Affect at work*).

Los sentimientos que experimenta una persona mientras trabaja. En un principio se medía el afecto hedónico antes comentado y la activación arousal. Luego se cambió la medida por alto o bajo afecto positivo (ej.: entusiasmo, calma, confort) y por alto o bajo afecto negativo (ej.: ansiedad, nerviosismo, depresión, tristeza) (Watson y Tellegen, 1985). Tiempo después otros autores reafirmaron la importancia de la emoción hedónica (placentera) como indicador de la satisfacción laboral y fueron restando importancia a la activación arousal (Daniels, 2000; Russell, 1978; Van Katwyk et al., 2000; Warr, 1990; Weiss *et al.*, 1999; Write y Bonett, 1996). Además, Weiss y Cropanzano (1996) se aventuraron a afirmar que las mediciones clásicas de afecto hedónico y activación eran más adecuadas para medir un estado emocional momentáneo que uno afectivo y más duradero respecto al trabajo. Otras medidas, como el *Job Emotions Scales* (Fisher, 1997) basado en 8 emociones positivas y 8 negativas de propuestas por Shaver *et al.* (1987) se centran en el aspecto hedónico y trata de determinar aspectos muy específicos de las emociones.

4. Causas.

Las características del trabajo y las características de la persona deberán armonizarse para lograr un desempeño adecuado y una sensación de bienestar suficiente para desempeñar de manera feliz el trabajo. Como se verá a continuación hay cuatro factores a tener en cuenta para lograr ser felices en el trabajo: ambiente o características del trabajo, características personales, comparación con sus compañeros, predisposición genética.

4.1 Ambiente o características del trabajo.

Las características del entorno afectarán a la felicidad o bienestar del trabajador de manera diferente dependiendo de las características personales de éste y de su situación actual (Warr, 2013). Hay ciertos elementos en el ambiente que en su ausencia pueden causar infelicidad o malestar, mientras que su presencia no genera felicidad más allá de cierto bienestar, acorde a la teoría bifactorial de Herzberg (1959). Incluso estos elementos positivos en cantidades elevadas pueden ser perjudiciales o indeseables (Warr, 2013). El modelo vitamínico de Warr toma como referencia las necesidades vitamínicas del cuerpo humano. Pues no hay una relación lineal entre cantidad y bienestar. La ausencia es mala, en su justa medida está bien, pero en exceso puede ser molesto o dañino.

Situaciones como los desafíos profesionales, la carga laboral ajustada, el contacto social, la participación, etc. son elementos que forman parte de las características del trabajo y que son necesarios, pues su ausencia produce insatisfacción. Sin embargo, hay que gestionarlos en su justa medida y saber cuándo deben ser empleados en el tiempo, pues en exceso se produce un efecto contrario al deseado. Esta situación se produce cuando las oportunidades o posibilidades de modos de trabajo se convierten en obligatorios y las conductas son forzadas. La relación entre el bienestar o malestar en el trabajo diferirá dependiendo de las características ambientales del trabajo y las personales, ya que como veremos a continuación, las variables personales son importantes y exclusivas de cada persona.

4.2 Características personales

Sería un error tomar en consideración solamente los estímulos externos para conocer cómo se produce la situación de bienestar. Para tener una visión del asunto más veraz y fiable hay que tener en cuenta todos los aspectos internos de la persona. Rasgos de personalidad, edad y género también juegan un papel importante en la percepción de bienestar (Judge, Heller, & Mount, 2002; Warr, 2007). Por ejemplo, el nivel de independencia personal será clave a la hora de enfrentarse a ciertos niveles de responsabilidad, por lo que dos personas con diferentes niveles de necesidad de independencia no obtendrán la misma satisfacción frente a la misma tarea (Vroom, 1959). Las personas con necesidades de autorrealización valorarán más las características propias del trabajo, lo cual, en caso de ser favorables, hará que tengan niveles de satisfacción laboral mayores (Loher, Noe, Moeller y Fitzgerald, 1985).

4.3 Comparación con sus compañeros

Una persona no se sentirá bien si al compararse con su igual se siente injustamente equiparado. Según la Teoría de la Equidad de Adams (1965) los trabajadores comparan su rendimiento laboral con los beneficios obtenidos y luego con el beneficio/rendimiento de sus compañeros. En caso de haber semejanza, habrá equidad. Si hubiese diferencias y la situación pareciera injusta, se produciría inequidad. En caso de darse la primera situación no se produciría bienestar por sí sola. Sin embargo, en caso de percibirse inequidad, sí que puede ser una fuente de infelicidad. Hay que tener en cuenta esta variable para controlar que dentro de las empresas no se produzcan casos de inequidad percibida.

4.4 Predisposición genética

Además de esos tres factores ya comentados, hay un cuarto factor importante: la predisposición genética. Brickman *et al.* (1978) estudió que hay personas con cierta tendencia a ser felices incluso en circunstancias adversas. En estas personas juega un papel importante la parte biológica. Sin embargo, al tratarse de un factor no controlable, este factor no será objeto de estudio en este trabajo.

5. Consecuencias.

Las organizaciones que apuestan por un comportamiento organizativo positivo y tienen empleados felices obtienen mejores resultados tanto de manera colectiva como individual. El comportamiento positivo de la empresa puede afectar entre un 4% y un 15% al rendimiento laboral (Luthans y Youssef, 2017). Junto a este estudio hay otros que también confirman estos resultados desde otro punto de vista: aplicando la Psicología Positiva (buscando el bienestar), se puede incrementar un 25% el rendimiento de los miembros de la empresa (Luthans, 2002). En otro estudio se encontró relación entre nivel de felicidad y emociones positivas con variables como satisfacción en el trabajo, rendimiento y resultados (Wright y Cropanzano, 2004). El rendimiento laboral en personas que muestran estabilidad emocional (consecuencia de felicidad) y cierto grado de extraversión, es elevado. Además, personas alegres y optimistas también rinden más y mejor que las que no lo son (Judge y Erez, 2007). Eso también es consecuencia de trabajar la felicidad.

La percepción de un desempeño efectivo o de estar alcanzando una meta, el tener un desafío laboral acorde a las capacidades del trabajador y el poder medir los esfuerzos en resultados son elementos asociados a la felicidad en el trabajo. De no alcanzar los niveles mínimos de esos elementos podría suponer la desvinculación del trabajador con la empresa en busca de un puesto donde trabajar más a gusto (Fisher 2010). El trabajador sentirá más satisfacción si percibe que hay una conexión entre la tarea que realiza y el propósito final o si el objetivo marcado tiene un valor importante (Seligman 2002; Wrzesniewski *et al.* 1997). Para enriquecer la tarea surge el concepto de *job crafting* (*elaboración de tarea*) donde el trabajador tiene en su mano la posibilidad de modificar ciertos aspectos de sus funciones para adaptarlo a la demanda o a sus necesidades propias. El *job crafting* puede significar cambiar la manera de interactuar con compañeros, superiores o clientes (Wrzesniewski y Dutton 2001). Esta puesta en común de mejoras colectivas se puede llevar a cabo a través de técnicas de participación grupales como: *brainstorming*, análisis de los grupos de interés o técnica de la escalera (West 2003). Otro punto de vista sobre enriquecer la tarea consiste en descubrir cuáles son los puntos fuertes de una persona y modificar la tarea para trabajarlos más y reducir los puntos débiles en la medida de lo posible. De esta manera se actuaría en concordancia con la felicidad hedónica y eudaimónica (Fisher, 2010) antes comentada.

6. Cómo se trabaja la felicidad.

Cogiendo los índices anteriormente descritos por Fisher para medir la felicidad, podemos optar por elegir la intervención de Proudfoot et al. (2009) como base de un proyecto de formación debido a que sus resultados se muestran acordes a los objetivos que deseamos. Proudfoot ha diseñado un programa de 7 semanas que, a través de una intervención cognitivo conductual, logra en los empleados aumentar la satisfacción laboral, el bienestar, reducir la rotación y mejorar el rendimiento laboral. El programa de Proudfoot se compone de 7 sesiones de 3 horas diarias en las cuales se tratan temas como los pensamientos automáticos, pensamientos inútiles, creencias, atribuciones y en general, cualquier herramienta cognitiva que ayude a llevar mejor la carga de trabajo. Los resultados de su estudio se prolongaron durante dos años.

Además de trabajar la parte cognitiva, que ayuda a modificar cómo vemos las cosas a modo de filtro para lograr vivir mejor con nuestros pensamientos, podemos tratar de añadir otros aspectos que se podrían también aplicar en una intervención o proyecto. Promover la creatividad, la comunicación, buscar el *engagement* o la resiliencia son otros aspectos que podemos buscar a la hora de diseñar un proyecto de intervención. En la parte de intervención de este trabajo puede verse de manera detallada una propuesta de formación basada en la Proudfoot y modificada para incluir formación no solamente cognitiva conductual (página 22).

Juntamente al trabajo de Proudfoot encontramos en Fisher (2010) un programa de intervención para directivos y mandos intermedios (emprendedores para nuestro propósito) que trabaja la idea de bienestar para el empleado desde las bases de la empresa. La intervención tiene varios niveles, algunos de los cuales son: cultura de empresa, liderazgo, promover un trato justo con los empleados, diseñar puestos de trabajo que resulten más interesantes para los empleados, optimizar la relación persona-puesto de trabajo, etc. Al igual que con la anterior propuesta de formación, en la parte de intervención también puede verse de manera detallada una propuesta de formación basada en el programa de Fisher (ver página 28).

PROYECTO DE FORMACIÓN PARA AUMENTAR LA FELICIDAD EN EL TRABAJO.

1. Resumen

Se ha diseñado un proyecto de intervención pensado en mejorar el bienestar de los trabajadores en la empresa. Esta intervención está pensada para trabajar el bienestar de los empleados desde dos niveles. El primero es un programa diseñado para que los emprendedores (directivos) conozcan la importancia de trabajar la felicidad en sus empleados y el impacto que tiene ésta en la empresa y el otro programa trabaja directamente con los empleados.

Para la intervención con emprendedores se han diseñado unas jornadas informativas de ocho horas de duración repartidas en dos días, al final de la última jornada habrá una sesión de *networking*. En estas jornadas se trabajarán una serie de objetivos para implementar en diferentes niveles de la empresa, de tal manera que se favorezca la introducción de una filosofía de empresa que facilite que los empleados puedan disfrutar de un nivel alto de bienestar a la hora de trabajar. Esta propuesta de intervención está pensada para que en estas jornadas de emprendedores asistan diferentes directivos de empresas, pudiendo llegar a realizar sesiones de *networking* al final de ésta a modo de incentivo.

Para la intervención con empleados se han diseñado 7 sesiones de formación grupal de tres horas por sesión donde se llevará a cabo una formación enfocada a mejorar el bienestar de los trabajadores. En estas sesiones se trabajan diferentes aspectos personales y profesionales de los empleados como son las creencias, la comunicación, el desempeño, etc. Este programa está pensado para realizarse de manera individualizada por empresas, salvo que ésta tenga pocos trabajadores, en ese caso pueden juntarse los empleados de varias empresas.

2. Justificación

Es necesario replantearse la necesidad de implantar una política de empresa que priorice la felicidad en el trabajo como medida de satisfacción laboral para retener y motivar a los empleados. Un ejemplo de iniciativa es la de dar retos personalizados a los trabajadores cuya consecución de la tarea-desafío produzca una sensación de desafío placentera. Estos desafíos suponen, además de los beneficios personales ya comentados, que la persona mejore en competencias y, por ende, la empresa pueda beneficiarse de unos empleados más preparados y acostumbrados a enfrentarse a nuevas situaciones, ya que lo habrán visto como un desafío y un acto de confianza por parte de la empresa hacia ellos.

Para la intervención con los empleados se ha tomado como base un estudio de Proudfoot *et al.* (2009) donde se implementaba un programa de entrenamiento cognitivo conductual de siete semanas enfocado a mejorar el bienestar en los trabajadores en una empresa. Se ha optado por utilizar ese programa debido a que, tras la aplicación, los resultados mostraron un aumento de la satisfacción laboral y del bienestar, se redujo la rotación de personal y la mejora del rendimiento laboral tuvo un impacto que se prolongó en el tiempo hasta llegar a los dos años. Además, el programa de Proudfoot trabaja diferentes características que, como hemos visto en la parte teórica, sirven como índice para medir el bienestar.

La intervención de Proudfoot ha sido ligeramente modificada, reduciendo el tiempo y número de sus sesiones y juntando temario, para que no resultase demasiado pesado trabajar solamente aspectos cognitivos. Junto a esta propuesta de intervención se han añadido otros aspectos no basados solamente en la creencia sino también en la creatividad y en habilidades directivas como son el *job crafting*, formación para futuros jefes y la sugerencia de propuestas a superiores. El *job crafting* es un rediseño del puesto de trabajo hecho por el propio empleado con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral, el *engagement* y la resiliencia (Berg *et al.*, 2008). Con la formación de futuros dirigentes y el fomento de una adecuada comunicación con los superiores que aporte valor, se asegura que sus empleados, cuando sean ascendidos, tendrán una adecuada formación en gestión de equipos y habilidades de líder, ya que les será más fácil ponerse en el lugar de ambas partes a la hora de tomar decisiones.

3. Objetivo general

Promover y trabajar la felicidad en los empleados es el objetivo principal de este proyecto, debido a la complejidad que supone trabajar en diferentes aspectos a nivel profesional y de empresa, será necesario lograr una implicación por ambas partes de la compañía.

4. Objetivos específicos

Para emprendedores

- Facilitar una cultura empresarial que promueva la felicidad como una prioridad.
- Mejorar el liderazgo.
- Ayudar a que los empleados puedan desarrollarse profesionalmente.
- Mostrar la importancia de la flexibilidad en los puestos de trabajo.

Para empleados

- Empoderar a los trabajadores con herramientas que permitan ganar autonomía en la realización de la tarea.
- Mejorar las atribuciones y creencias asociadas a la tarea.
- Mejorar la comunicación ascendente.
- Mejorar el rendimiento laboral.

5. Programa para empleados.

El programa de intervención será el siguiente:

Duración: 21h

Estructura: 7 sesiones de 3 horas. Una por semana. En cada sesión se les dará a los participantes material por escrito para una posterior revisión en casa y así asentar conocimientos.

- Sesión 1: Introducción al modelo cognitivo.
- Sesión 2: Pensamientos automáticos, establecimiento de metas, gestión de tiempo, desglose de tareas.
- Sesión 3: Identificación de pensamientos y dar demasiada importancia a los

errores.

- Sesión 4: *Job crafting*.
- Sesión 5: Directivos del futuro.
- Sesión 6: Cómo elaborar propuestas a superiores.
- Sesión 7: Integración de estrategias, planificación de acciones y prevención de malos hábitos.

Técnicas de entrenamiento: Cuestionamiento socrático, discusiones de grupo, autoobservación, experimentación, actividades individuales y grupales.

Formato de las sesiones: Revisión de la sesión anterior, asignación de cuestiones/preguntas a responder, introducción de nuevos temas en la sesión, actividades individuales y grupales, retroalimentación, discusión, reflexión, descripción de la asignación semanal de las nuevas tareas, resumen de la sesión.

Cronograma de implementación para empleados.

Día/sesión	Dinámica	Objetivos que se persiguen
1	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al modelo cognitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del formador, objetivos y del formato de las sesiones. • Explicación del funcionamiento del modelo cognitivo. • Identificación de las emociones. • Teoría ABC.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamientos automáticos. • Establecimiento de metas. • Gestión de tiempo. • Desglose de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar pensamientos automáticos inútiles mediante ejercicios. • Establecimiento de metas personalizadas. • Dar herramientas para saber cómo gestionar correctamente el tiempo y cómo desglosar las tareas para ser más productivo y que éstas generen menos estrés.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de pensamientos. • Pensar en los errores. • Cambiar el pensamiento inútil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la detección de pensamientos automáticos. • Reforzar la idea de que los errores del pasado no deben marcar las pautas del futuro. • Identificar y cambiar los pensamientos inútiles por otros que ayuden a llevar a cabo la tarea.
4	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job crafting.</i> 	<p>Ejercicio de autorreflexión a tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Task Crafting:</i> Tomar conciencia de las aptitudes personales y adaptar

		<p>las responsabilidades del trabajo (en la medida de lo posible) a sus capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Relational Crafting</i>: Manera en la que los profesionales interactúan con las personas de su entorno laboral. • <i>Cognitive Crafting</i>: Percepción de las tareas y las relaciones derivadas del trabajo. Ayuda a dejar de verlas como una labor prosaica, rutinaria y cerrada ante cualquier cambio potencial pasando a ser un campo abierto donde encontrar la satisfacción y contribuir a causas importantes.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos del futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes estilos de liderazgo (Teoría y casos prácticos). • Ejemplo de diferentes estilos de liderazgo mediante ejemplo con líderes conocidos. • Dinámicas de grupo mediante juegos o situaciones en las cuales se requiera tomar decisiones.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo elaborar propuestas a superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente. • Estilos de comunicación (importancia en la comunicación asertiva). • La importancia de la proactividad en las propuestas de innovación.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de todo lo aprendido. • Planificación de cómo van a aplicar cada trabajador las nuevas

	<ul style="list-style-type: none">• Planificación de acciones.• Prevención de malos hábitos.	<p>habilidades en el día a día.</p> <ul style="list-style-type: none">• Consejos de cómo enfrentarse a los problemas que se puedan encontrar previniendo las recaídas y los malos hábitos.
--	---	--

6. Desarrollo del programa para empleados

Sesión 1. Introducción al modelo cognitivo

- Presentación (20')
 - 10' Presentación del formador y de los participantes. (Charla a gran grupo)
 - 10' Explicación de cómo van a ser las sesiones y los objetivos que se pretenden conseguir. (Charla a gran grupo)
- Introducción al modelo cognitivo (30')
 - 15' ¿Cómo actuáis ante los problemas? (Charla a gran grupo)
 - 15' Explicación del modelo cognitivo. (Charla a gran grupo)
- Identificación de las emociones (60')
 - 10' ¿Qué es para vosotros una emoción? (Charla a gran grupo)
 - 10' Descanso.
 - 20' Explicación de emociones y sentimientos. (Charla a gran grupo)
 - 20' Análisis individual sobre emociones propias.
- Teoría ABC (70')
 - 20' Poned ejemplos que situaciones que os generen cierto tipo de emociones: alegría, culpa, miedo, estrés, etc. (Charla a gran grupo)
 - 20' Explicación de principios básicos de relación entre estímulo, pensamiento y emoción.
 - 20' Ficha por parejas emparejar el estímulo con la emoción (y fomentar la reflexión entre ambos).
 - 10' Conclusión y resumen de la jornada (gran grupo).

Sesión 2. Pensamientos automáticos, establecimiento de metas, gestión del tiempo y desglose de tareas.

- Pensamientos automáticos (85')
 - 15' Repasar la sesión anterior (Teoría ABC). (Charla a gran grupo)
 - 20' Detección de pensamientos automáticos y consecuencias. (El grupo expone los ejemplos trabajados en la sesión anterior y se comentan).

30' Propuesta de pensamientos alternativos en grupos. (Grupos pequeños de trabajo).

20' Puesta en común de los pensamientos y comentarios por parte de profesor y resto de asistentes. (Grupo grande).

- Descanso (15')
- Gestión del tiempo (85')

15' ¿Cómo gestionáis vuestro tiempo? (Pregunta al gran grupo)

20' Explicación principios básicos de la gestión del tiempo.

20' Análisis por pequeños grupos sobre gestión del tiempo.

15' Trabajo individual con propósitos de mejora del tiempo.

10' Conclusión (Gran grupo).

Sesión 3. Identificación de pensamientos y dar demasiada importancia a los errores.

- Continuar con la detección de pensamientos automáticos (90')
 - 20' Repaso de la sesión anterior. (Explicación)
 - 20' ¿Cómo reaccionáis ante los errores? (Pregunta al gran grupo)
 - 30' Reflexión por parejas sobre comportamiento ante los errores.
 - 20' Puesta en común de los comportamientos o pensamientos ante los errores. (Gran grupo)
- Descanso (20')
- Pensamientos inútiles (70')
 - 20' ¿Como los pensamientos nos afectan en el día a día? (Pregunta al gran grupo)
 - 20' Detección por grupos de pensamientos inútiles en ficha de ejemplo.
 - 20' Detección por grupos de pensamientos inútiles que nos afectan en el día a día.
 - 10' Conclusión y resumen (Gran grupo).

Sesión 4. Job Crafting

- Job Crafting (180')
 - 20' Repaso de sesión anterior. (Gran grupo)

30' Explicación de lo que es el *job crafting*. (Gran grupo)

20' Reflexión de manera individual de las responsabilidades del trabajo de cada uno.

10' Puesta en grupo de las responsabilidades de cada uno (discusión en grupo)

20' Descanso.

20' Explicación de posibles maneras de cambiar la percepción de la tarea. (Gran grupo)

20' Modificación de las tareas de manera grupal. (Pequeños grupos)

20' Puesta en común de las ideas. (Gran grupo)

20' Conclusión y resumen. (Gran grupo)

Sesión 5. Directivos del futuro

- Liderazgo (180')

20' ¿Qué es para vosotros un líder? (Pregunta al gran grupo)

80' Explicación diferentes estilos de liderazgo con ejemplos y vídeos.

20' Descanso.

40' Dinámicas de grupo mediante juegos o situaciones en las cuales se requiera tomar decisiones. (Grupos pequeños)

20' Conclusión.

Sesión 6. Cómo elaborar propuestas a directivos

- Comunicación con directivos (180')

20' Repaso sesión anterior.

20' ¿Cómo es vuestra comunicación, en general, con vuestro jefe? (Pregunta al gran grupo)

20' Explicación de tipos de comunicación ascendente / descendente.

20' Estilos de comunicación (asertiva).

20' Descanso.

40' Trabajo en grupos pequeños sobre cómo comunicarse con un jefe: dinámica de grupo donde hay una situación, una parte del grupo hace de jefe y otra parte hace de empleado.

20' Puesta en común de problemas encontrados y soluciones obtenidas. (Gran grupo)

20' Conclusión.

Sesión 7. Integración de estrategias, planificación de acciones y prevención de malos hábitos.

- Integración de estrategias (60')

10' Dudas y preguntas de lo visto hasta ahora. (Grupo grande)

50' Resumen de todo lo aprendido (Teoría). (Grupo grande)

- Planificación de acciones (50')

20' Explicación y ejemplo de cómo puede ser una planificación personal con todo lo aprendido.

30' Planificación de cómo van a aplicar cada trabajador las nuevas habilidades en el día a día (Práctica individual). Realización de informes personales para sí mismos.

20' Descanso

- Prevención de recaídas (50')

30' Pregunta al grupo qué van a hacer ellos cuando vengan los problemas o los malos hábitos: pensamientos automáticos, mala gestión del tiempo, etc. (Grupo grande)

10' Consejos de cómo enfrentarse a los problemas que se pueda encontrar previniendo las recaídas y los malos hábitos.

10' Despedida y cierre.

7. Programa para emprendedores.

Para la intervención con emprendedores se utilizará una propuesta de Fisher (2010) con una serie de tareas para implementar en diferentes niveles de la empresa, de tal manera que se favorezca la introducción de una filosofía de empresa que facilite que los empleados puedan disfrutar de un nivel alto de bienestar a la hora de trabajar.

Los niveles de intervención propuestos son los siguientes:

- La **cultura de empresa** debe ser saludable, respetuosa y que promueva el apoyo entre compañeros. Empezando por los directivos, cuyo comportamiento siempre traspassa diferentes niveles, se deberá promover un conducta educada y amable, la manera en que los superiores afronten los momentos difíciles y las negociaciones tendrán impacto en el resto de los empleados.
- Trabajar el **liderazgo** para que jefes y líderes sean competentes. Se dotará de herramientas de liderazgo, sobre todo del carismático, para poder llevar a cabo las tareas de la manera más efectiva y que los miembros se sientan partícipes de decisiones y resultados.
- **Promover un trato justo con los empleados** y de reconocimiento de sus aportaciones a la empresa y esfuerzos. Los miembros de la empresa deben ser respetados indistintamente del rango que ocupen. De esta manera se logra que los trabajadores se sientan seguros en la compañía. Ej.: cada empleado podría tener una serie de encuentros al año con su superior para marcarse objetivos y revisarlos para ver si se han cumplido. Estos encuentros también servirán que el superior conozca al subordinado y pueda ayudarle a satisfacer sus necesidades. Se ha diseñado una ficha para registrar estas reuniones. Ver anexo 1.
- Tratar de **diseñar los puestos de trabajo** de tal manera que resulten **interesantes**, desafiantes, autónomos y con *feedback* del desempeño. Como se ha visto anteriormente en este trabajo, se puede llevar a cabo la técnica de *job crafting* para que los propios trabajadores sean los que decidan qué les gustaría cambiar o cómo podrían lograr una mejora en su trabajo. Nadie mejor que ellos conocen la labor que desarrollan y los problemas con los cuales se encuentran en el día a día.

- **Facilitar el desarrollo de habilidades** para mejorar las competencias y permitir el crecimiento. Formar a los trabajadores para que desempeñen mejor su tarea y sean más competitivos. Será importante hacer un seguimiento de los empleados para conocer cuáles son sus carencias y sus fortalezas. Ayudar a los que deseen ser formados, ponerles facilidades para que puedan autorrealizarse. Ej.: ofrecer o subvencionar cursos, o pagar la asistencia a congresos para ponerse al día de nuevas tendencias en su campo (sobre todo en trabajamos muy especializados), etc. También cabría la posibilidad de implantar una plataforma de e-learning para que los empleados puedan formarse a distancia, de esta manera también sería más fácil estandarizar el conocimiento entre los empleados y llevar un seguimiento de sus avances. Lo que parece un gasto se acabará transformando en beneficios con el tiempo. En caso de tratarse de pequeñas empresas se puede facilitar a los empleados que realicen formación on-line sin necesidad de tener una plataforma propia de la empresa.
- **Optimizar la relación persona-puesto de trabajo** seleccionando a las personas más adecuadas al puesto. De ser posible se recomienda modificar el puesto en la medida de lo posible para facilitar la labor al empleado. La tendencia en RRHH es adaptar el puesto de trabajo a las personas y no al revés. Ej.: Ayudar a mejorar la conciliación del trabajo con otros aspectos de la vida como exámenes, familia o simplemente vida personal.
- **Optimizar las cargas de trabajo y los descansos.** Prever la carga de trabajo y organizarla con antelación. Se pueden utilizar sistemas de gestión del tiempo y demás metodologías específicas para dividir el trabajo en tareas más pequeñas que resulten menos pesadas. Por otra parte, también será importante fomentar la desconexión de la tarea para reducir el estrés y el cansancio. Proporcionar momentos de relajación y socialización del equipo que puedan tener repercusiones positivas en el trabajo. Ej.: Habilitar zonas de descanso y promover el *after work*.
- **Fomentar un clima de rendimiento** donde la persona tenga facilidades para trabajar y todo funcione correctamente. Reducir las pequeñas molestias y

potenciar momentos de inspiración. Tomarse en serio los pequeños detalles del ambiente acorde a la teoría bifactorial de Herzberg (1959). P.e.: Preocuparse por el parking de los empleados, de que el aire acondicionado funcione correctamente, ofrecer fruta o comida para el almuerzo, adaptar el mobiliario de la oficina para mejorar un ambiente creativo, etc.

- Hacer entender a los empleados que a pesar de todo **no se puede crear el ambiente laboral perfecto**. Después de todas las mejoras propuestas es imposible que todo esté a gusto de todos, el mensaje que se debe dar es que se trabaja en la mejora constante del trabajo y de la empresa, pero los trabajadores también deben recordar que habrá cosas que no gustarán y que deberán aceptarlo y adaptarse. Que la situación no sea exactamente como los empleados deseen no debe ser motivo de insatisfacción.
- **Optimizar los equipos para alcanzar el alto rendimiento**. Tener conciencia de que la mejor manera de sacar lo mejor de los miembros del grupo es convertirlos en un equipo de alto rendimiento, por lo que será necesario optimizar las relaciones como equipo y trabajar con el objetivo de lograr una implicación intragrupal y con la empresa.

Cronograma de implementación para emprendedores.

El programa de intervención será el siguiente:

Duración: 9h

Estructura: 2 jornadas, una de 5 y otra de 4 horas en formato de charla, en la segunda jornada hay incluida una jornada de networking. Impartida por personas con experiencia en el ámbito de la empresa. Es importante que la persona que dé la charla transmita pericia y se gane el respeto de los altos mandos para asentar mejor lo explicado. Durante pausa del primer día y el final de la segunda jornada está pensado habilitar una zona con snacks donde poder hacer *networking* como aliciente a la asistencia.

JORNADA 1

HORA	PONENCIA
09:00 – 10:00	¿Practicar en tu empresa una cultura saludable?
10:00 – 12:00	Trabajando el liderazgo.
12:00 – 12:30	Break / Networking.
12:00 – 13:00	Cómo promover un trato justo con los empleados.
13:00 – 14:00	(Re)Diseñando los puestos de trabajo.

JORNADA 2

HORA	PONENCIA
09:00 – 10:00	El desarrollo de habilidades en trabajadores para crecer como empresa.
10:00 – 11:00	La adaptación como fortaleza: Cómo optimizar la relación entre persona-puesto de trabajo, cargas de trabajo y descansos.
11:00 – 12:00	¿Existe el ambiente laboral perfecto?
12:00 – 13:00	Networking.

8. Factores adicionales a tener en cuenta para planificar la información.

- Para lograr que la intervención sea efectiva se deberá conseguir la aceptación de los directivos y su colaboración para llevar a cabo todo el proceso.
- Se deberá disponer de una sala (puede utilizarse la sala de reuniones) donde quepan todos cómodamente y haya una pizarra o *whiteboard* para realizar los ejercicios.
- Es importante fijar una hora dónde todos los participantes puedan acudir sin problemas y puedan centrarse en exclusiva a la actividad que se esté desarrollando.
- El formador deberá dejar claros cuáles son los objetivos de la intervención e implicar en las actividades a los participantes y lograr así la mejora personal e institucional que buscamos.
- Es complicado tratar de convencer a los altos mandos de cambiar las cosas, pues algunas veces puede ser costoso o tienen miedo de que las cosas cambien a peor. Por eso es importante que en las charlas se transmitan los beneficios de dichos cambios y los inconvenientes de mantenerse con una cultura de empresa inmovilista.

9. Beneficios esperados.

Los beneficios que se esperan conseguir a través de esta intervención giran en torno a la consecución de la felicidad en el lugar de trabajo. Se pretende intervenir en dos áreas: a nivel de empresa y a nivel de empleados.

A nivel de empleados se espera que, trabajando los pensamientos, creencias y hábitos que conducen a mejorar el desempeño de sus funciones, se logre una situación laboral que permita alcanzar la felicidad en el lugar de trabajo.

A nivel de emprendedores se espera una mejora en la toma de conciencia del impacto que puede llegar a tener una política activa de empresa que se preocupa por el bienestar de los trabajadores. También se espera una actitud más abierta a la hora de hacer cambios dentro de la empresa con el propósito de mejorar la felicidad en el trabajo, ya que en el fondo es la propia empresa la que sale beneficiada.

10. Referencias.

- Adams, J.S. (1965) "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press.
- Aristotle. (1992) *Eudaemian ethics* (2nd ed.; M. Woods, Trans.). Oxford, United Kingdom: Clarendon Press.
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, a. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Positive Organizational Scholarship*, 1 (8).
- Brickman, P., Coates, D. y Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, pp. 917-927.
- Brief, A.P. y Roberson, L. (1989). Job attitude organization: an exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, pp. 717-727.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120 (21), p. 235.
- Buckingham, M. y Clifton, D. O. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. New York: Free Press.
- Chawsithiwong, B. (2007). Happy workplace. *Journal of Social Development*, 9, (2), pp. 61-93.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow: the psychology of engagement with everyday life. *Choice Reviews Online*, 35(3), 35-1828-35-1828.
<http://doi.org/10.5860/CHOICE.35-1828>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, pp. 275-294.
- Fisher, C. D. (1997). What do people feel and how should we measure it? Paper presented at the Second Biennial Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Melbourne.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*,

12(4), 384-412.

- Fredrickson, B.L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, Vol. 19, pp. 313-332.
- Gage, D. (2012). *The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail*. [online] The Wall Street Journal. Available at:
<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>
- Hartnack, J. (1992). *Breve historia de la filosofía* (11^a ed.). Madrid: Cátedra.
- Haybron, D. M. (2005). On Being Happy or Unhappy. *Philosophy and Phenomenological Research*, 71(2), 287–317.
- Horney, K. (1950). *Neurosis and human growth: The struggle toward self-realization*. New York, NY: Norton.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W. M. y Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: a comparasion of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 193-200.
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T., Erez, A. (2007). Interaction and Intersection: the constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60(3), 573-596.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 341– 349.
- Kunin, T. (1995). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 9, pp. 65-67.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Lodahl, T.M. and Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24–33.
- Loher, B.T., Noe, R. A., Moeller, N. L. y Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of

- the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289. doi: 10.1037//0021-9010.70.2.280
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(3), 57-72.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, pp. 387-402
- Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Plato. (1999). *The symposium* (W. Hamilton, Trans.). London: Penguin Classics.
- Proudfoot, J.G., Corr, P.J., Guest, D.E. y Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioral training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality & Individual Differences*, 46, pp. 147-153.
- Russell, J.A. (1978). Evidence of convergent validity on the dimensions of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, pp. 1152-1168.
- Saleh, S.D. and Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, pp. 213–224.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. y Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D. y O'Connor, C. (1987). Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 52, pp. 1061-1086.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. y Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T. et al (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, pp.459-481.
- Spreitzer, G.M. y Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. In Nelson, D.L. and Cooper, C.L. (eds), *Positive Organizational Behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 74-85.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4, pp. 155-179.
- Tatarkiewicz, W. (1976). *Analysis of happiness*. Warsaw: Polish Scientific Publishers.
- Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E. y Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp. 219-230.
- Watson, D. y Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, pp. 219-202.
- Warr, P. (1990). The Measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 193-210.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 29(3), 99–106. <http://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. y Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Weiss, H.M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of

- the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1-74.
- Weiss, H.M., Nicholas, J.P. y Daus, C.S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences over time. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 78, pp. 1-24
- West, M.A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona: Paidós.
- Wright, T.A. y Bonett, D.G. (1996). The role of activation and pleasantness-based affect in performance prediction. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, pp. 179-201.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. y Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, pp. 21-33.

11. Anexos.

Anexo 1

FICHA REUNIÓN INDIVIDUALIZADA

Nombre:

Fecha:

Motivo de la reunión: Ordinaria Extraordinaria: _____

Temas tratados:

Objetivos fijados para trabajar:

Próxima reunión: