

FELICIDAD LABORAL: UN ESTUDIO DE SUS CAUSAS Y CONSECUENCIAS

Maria del Mar Expósito Diaz

mexpositodia@uoc.edu

23/06/2020

Director/a: Álvaro López Cabrales

Trabajo final de máster

Curso 2019/2020, semestre segundo

Índice

Abstract / Resumen.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. Visión global sobre la felicidad laboral en España.....	6
1.1. Situación laboral actual en nuestro país.....	7
1.2. Influencia de la digitalización.	8
2. Concepto de felicidad laboral.....	10
2.1. Conceptos relacionados con la felicidad en el trabajo.	11
3. Causas de la felicidad a nivel global.....	16
3.1. Causas de la Felicidad en el ámbito laboral.	17
4. Consecuencias de la felicidad laboral.	22
4.1. Compromiso, Satisfacción y Burnout.....	23
4.1.1. <i>Compromiso</i>	23
4.1.2. <i>Satisfacción Laboral</i>	24
4.1.3. <i>Burnout</i>	25
5. Muestra y estudio.	26
5.1. Análisis de resultados.	29
Conclusiones.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXO I.....	56

Abstract / Resumen

La felicidad laboral comienza a ser un tema muy analizado en la actualidad por su relación directa con la productividad y beneficios empresariales. Empieza a considerarse como una estrategia vinculada a la compañía en la que la inversión en el capital humano nos ayuda a conseguir esa ventaja competitiva sostenible en el tiempo tan necesitada para sobrevivir. Van surgiendo nuevos modelos de gestión que serán estudiados en este trabajo con el fin de entender la importancia que tiene valorar a las personas que forman nuestra organización.

Primero, es fundamental entender la idea de felicidad a nivel global para así concretar los elementos claves que configuran la felicidad laboral. Conceptos como satisfacción, compromiso o burnout entre otros, serán objeto de estudio en las siguientes páginas, así como dar a conocer qué causa la felicidad laboral y qué consecuencias tendrá para nuestra empresa. Usar algunas escalas de medida nos ayudará a saber en qué estado se encuentra nuestro equipo y cómo solucionar los aspectos más debilitados. Flexibilidad, incentivos, formación o autonomía serán términos muy necesarios dentro de nuestra política de gestión de recursos humanos.

De los resultados obtenidos de nuestros análisis veremos cómo no todo el mundo sigue los mismos patrones y que una persona satisfecha y comprometida no siempre presenta niveles bajos de estrés y, por lo tanto, es feliz, así como a la inversa. Comprenderemos la importancia de cuidar de nuestro personal pues todo aquello que nosotros aportemos a nuestros trabajadores nos será devuelto en forma de mejores rendimientos y productividad. Porque si hay una conclusión clara de todo esto es que **la felicidad laboral supone gran rentabilidad para nuestra empresa.**

Nowadays, happiness at work is becoming a topic which has been analysed due to its direct relation to productivity and business profits. It is starting to be considered as a strategy bound to a company in which the investment in human capital helps us to get that competitive advantage that is sustainable in the long term and so necessary for survival. In this day and age, new management models are emerging and they will be studied in this work in order to understand the importance of valuing people who are part of our enterprise.

Firstly, what is essential is to understand the idea of happiness in a comprehensive manner and, thus, specify the key elements that shape the happiness at work. Some concepts such as satisfaction, commitment or burn out, among others, will be the object of study in the following pages; moreover, I will make the cause of happiness at work known as well as the consequences it will have in our business.

The use of some scales will help us know our team's condition and the way to solve the weakest aspects. Flexibility, incentives, training or autonomy will be terms that will be very necessary in our human resources management policy.

From the results obtained from our analysis, we will understand that not everyone follows the same patterns and an unsatisfied and committed person not always reveals low stress levels and, hence, they are happy and vice versa. We will grasp the importance of taking care of our staff since everything we give them will be given back as a better performance and productivity. The most obvious conclusion is that **happiness at work entails a great profitability for our enterprise.**

INTRODUCCIÓN

La complejidad de nuestro entorno actual con cambios muy rápidos a los que es necesario adaptarse de manera precipitada y sin preaviso han llevado a desarrollar nuevas formas en la gestión de los recursos humanos. En la actualidad resulta imprescindible encontrar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo ya que el uso de la tecnología, la digitalización o las telecomunicaciones, avanzan tan poderosamente que nos sitúan en un mercado de gran rivalidad y constantes cambios. Los modelos anteriores de gestión de personas han empezado a no ser tan factibles y han comenzado a surgir nuevas corrientes desde finales del siglo XX. Numerosos investigadores comienzan a darle prioridad a elementos como la actitud positiva de las personas dentro de una empresa. Poco a poco van surgiendo conceptos asociados a dichas actitudes, tales como: el compromiso, la satisfacción, el bienestar... en definitiva, la felicidad laboral. Por este motivo, los estudios más recientes han desarrollado formas de medir la felicidad, así como prácticas para dirigir la gestión de los recursos humanos hacia el bienestar de las personas.

Durante este proyecto he mostrado los efectos y consecuencias que puede traer la felicidad en nuestro trabajo con el fin de potenciar dichas conductas y ayudar a aquellas personas que lean mi programa a romper con las mentalidades culturales tradicionales y fomentar nuevas formas de organización. Mi motivación personal sobre el tema se basa en situaciones profesionales dónde dichos modelos antiguos han provocado efectos importantes tanto a nivel de salud como a nivel mental de los/as trabajadores/as. Bien es conocido que, en la actualidad, la sociedad vive en un mundo de prisas, con cambios rápidos y necesidades que no se cubren, condiciones laborales precarias y sueldos ridículos que nos impiden desarrollarnos y evolucionar. La conciliación se ha convertido en una misión imposible en los nuevos matrimonios que quieren ampliar su familia y el abuso de poder lleva a unas jerarquías tan fuertemente implantadas que provocan el miedo a la comunicación y aportación de ideas nuevas que fomenten nuestra creatividad. Se trata de un tema a la orden del día que, a su vez, se va a ver muy mencionado a la par que perjudicado por la pandemia global que estamos sufriendo.

En primer lugar, comenzaremos con una aportación teórica sobre el tema con el fin de diferenciar aspectos claves y desarrollar un modelo a seguir para conseguir la felicidad laboral. Explicaremos conceptos de gran importancia que son causantes de bienestar en las plantillas y describiremos algunas políticas encaminadas a la consecución de dicho objetivo. Gracias al análisis de una escala de medición aplicada a una muestra de sujetos podremos comprobar cómo afectan los elementos claves en los niveles de felicidad de las personas y sabremos cuales de ellos hay que incentivar y desarrollar de manera más relevante.

Ahora más que nunca las empresas necesitan de nuestra ayuda, pero, al mismo tiempo, nosotros necesitamos de ellas para salir adelante. Mostrar una escala que puede servir de ejemplo para ser usada por cualquier empresa, sea del tamaño que sea y ayudarles a obtener los resultados, cálculos y conclusiones que se derivan de ella era uno de mis principales objetivos con este documento. Intentar abrir la mentalidad de aquellos empresarios que aún creen que la salida más beneficiosa es reducir costes para hacerles entender la importancia de invertir en la felicidad de su plantilla, así como establecer un modelo para llevarlo a cabo supone el reto de estas páginas.

Es por eso por lo que, a continuación, vamos a conocer un poco más qué es la felicidad laboral, cómo podemos conseguirla y qué repercusiones traerá para nuestra empresa. Sólo así ayudaremos a aportar nuestro granito de arena en un tejido empresarial aún muy obsoleto con importantes barreras y obstáculos a superar en un futuro muy cercano.

1. Visión global sobre la felicidad laboral en España.

Es cierto que la felicidad laboral es una cuestión que, poco a poco, va siendo de vital importancia en las empresas españolas. Sin embargo, el porcentaje de trabajadores felices ha disminuido con respecto a hace tres años según la VIII encuesta realizada por **The Adecco Group** sobre *Felicidad en el Trabajo*. En dicha encuesta se desvela que 3 de cada 4 (76,1%) trabajadores indican ser felices en su trabajo, es decir, un 5,5% menos que en el año 2011.

En la actualidad, son los propios trabajadores los que comienzan a fijarse en condiciones diferentes a la hora de escoger un trabajo. Ya no priman sólo el salario y la reputación de la empresa. Las personas buscan poder desarrollarse, un salario emocional adecuado o el que la empresa tenga proyectos interesantes. Esto repercute en mayores niveles de motivación y productividad que ocasionan resultados mejores para la empresa. Esta felicidad se refleja en mayor medida entre las personas con una formación superior y menor edad. Es decir, los/as trabajadores/as de avanzada edad (entre los 35 y 54 años) son los más infelices en sus puestos de trabajo.

La felicidad laboral es un concepto que empieza a tener fuerza entre los candidatos españoles siendo un aspecto muy valorado dentro de las políticas de Recursos Humanos para el 57,5% de la población. De hecho, 9 de cada 10 españoles la consideran una política muy a tener en cuenta a la hora de optar a un puesto de trabajo. Sin embargo, el tejido empresarial español aún está muy obsoleto y distante de estas nuevas circunstancias que van surgiendo. Según la encuesta de Adecco, solamente el 15,2% de la población creen que las empresas españolas están incluyendo estas políticas en su gestión de Recursos Humanos de una manera seria.

Un punto clave de esta encuesta es poder conocer aquello que resulta de vital importancia para los candidatos y su satisfacción laboral. En la actualidad, la flexibilidad y un horario de trabajo que les permita la conciliación, se han vuelto en los puntos clave a la hora de aceptar un puesto de trabajo. Es más, el 86,7% de la población consideran importante para incrementar su satisfacción laboral el poder realizar teletrabajo cuando sea necesario. Disfrutar de un buen clima laboral y contar con un líder adecuado también comienza a ser muy valorado por los candidatos.

Esta encuesta nos muestra una visión muy clara de la situación laboral española, el rumbo que va tomando las políticas y necesidades de la sociedad, así como la relevancia del cambio cultural tan necesario en nuestro tejido empresarial. Según el **Informe Ipsos Global Advisor on Global Happiness 2019**, los españoles son los más infelices de Europa con un 54% de población que se siente insatisfecha en sus trabajos. Este dato nos sitúa a la cola de Europa y el segundo país del mundo donde los trabajadores/as son más infelices. Pero... ¿cuál es el motivo? ¿qué está pasando en nuestro país? Sin duda, la sociedad ha cambiado pero la mentalidad de nuestras empresas no. Lo que hace más feliz a las personas no es el dinero. Tener salud y bienestar, los hijos, las relaciones sentimentales...son aspectos que se valoran más en la actualidad.

Sin duda, nos encontramos ante una situación compleja en nuestro país que empeora si estudiamos las condiciones laborales a las que muchas personas están sometidas debido a su obligación extrema de cubrir las necesidades básicas de su día a día. La crisis política, económica y sanitaria son aspectos claves que afectan de manera directa a las empresas y, como consecuencia, a la población. Nos encontramos ante una situación compleja donde las organizaciones tienen numerosos problemas para subsistir, lo que hace que las políticas de recursos humanos se encuentren en cierto estado de abandono quedando la satisfacción de las personas en un segundo plano al ser de vital importancia la supervivencia en el mercado laboral. Sin embargo, esta supervivencia puede verse muy afectada por la situación en la que los empleados estén trabajando. De ello depende, en gran medida, el rendimiento, productividad y compromiso que puede conllevar fortalecer la posición competitiva de las empresas con respecto a la competencia. Pero para las empresas aún es difícil asimilar que una gestión de su personal puede llevarle a obtener grandes beneficios y se muestran reticentes al cambio como podremos observar más adelante.

1.1. Situación laboral actual en nuestro país.

Aunque hasta hace poco la situación laboral del país parecía ir en alza hasta 2019 e iban quedando atrás los años de crisis, este último período ha dejado su huella en España. Sin duda, la situación actual de estado de alarma ante la pandemia mundial que azota nuestro planeta a nivel global conllevará una nueva situación social y económica que se verá azotada por el período de paralización mundial al que se han tenido que someter los países con el fin de superar esta enfermedad quedando acusada la situación laboral del país de nuevo, junto con los problemas que ya había marcado la crisis anterior. Nos enfrentamos pues a un escenario muy complejo en el futuro que aún desconocemos, por lo que, nos centraremos en los datos de los que disponemos hasta el momento actual.

A pesar de la incertidumbre política de nuestro país se ha ido produciendo una mejoría de la situación laboral de manera progresiva, pero con grandes problemas latentes que la comisión Europea resumía así en su estudio de 2019 (SWD 2019 / 1008 final): «El desempleo es elevado, en particular en algunas comunidades autónomas; las tasas de empleo son bajas especialmente en el caso de las mujeres, los jóvenes, las personas con baja cualificación, las personas con discapacidad y las personas nacidas fuera de la UE. El porcentaje de contratos temporales sigue siendo alto».

Sin duda estas líneas resumen de manera clara y concisa la situación laboral a la que se enfrenta nuestro país. Contamos con una tasa de desempleo juvenil del 33,5% para los menores de 25 años frente al 14,5% en el que se sitúa la media general. Las desigualdades por género se ven muy acentuadas entre las mujeres que son las principales afectadas por el paro. Además, la retribución salarial no se recupera al mismo ritmo que el resto de los países provocando una disminución del poder adquisitivo de las personas. La precariedad afecta, fundamentalmente, a los puestos con menor cualificación y a los jóvenes. Junto a esto debemos de afrontar el hecho de que buena parte de los contratos se ven afectados por la jornada parcial, suponiendo el 14,6% de los ocupados en 2018 según los datos de la EPA.

Sin embargo, y a pesar de la mejoría provocada en el mercado laboral con el paso de los años desde que comenzó la crisis, debemos de tener presente las condiciones laborales en las que el mercado se ha visto mejorado. Según el director general de la oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Joaquín Nieto, la reducción del desempleo en nuestro país se ha hecho a costa de unas condiciones laborales de baja calidad con una alta tasa de temporalidad. El contrato líder entre los nuevos empleados es el contrato “por obra o servicio”. Un abuso en su uso está llevando a una situación laboral de incertidumbre e inestabilidad entre

una población dónde, además, la jornada parcial es la gran presente a pesar de que la mayoría de los trabajadores/as quieren trabajar a tiempo completo o, de los que trabajan a tiempo parcial, una gran parte no cumple con su horario laboral establecido en el contrato. Sin lugar a duda, esta situación está llevando a problemas importantes de salud tales como: estrés, ansiedad, depresión y frustración entre una población que apenas cuenta con dinero para cubrir sus necesidades y que está llevando a justificar la insatisfacción laboral a la que se enfrenta nuestro país.

Toda esta situación provoca un mercado laboral que, a pesar de encontrarse en su quinto año de recuperación, sigue teniendo las mayores tasas de temporalidad de la Unión Europea y una rotación mayor que nunca. Estos son los datos arrojados por el Banco de España en el primer trimestre de 2019 dónde, además, la Comisión Europea considera que no existe justificación en el incremento del sector turístico para los contratos temporales y el Fondo Monetario Internacional sigue insistiendo en que el modelo de mercado laboral español no ha cambiado y predomina la baja cualificación. A pesar de las reformas laborales durante el período de crisis, no se ha conseguido fomentar el contrato de trabajo indefinido. La ratio de conversión de contratos temporales a fijos apenas alcanza el 8% encontrándonos muy por debajo de la media europea que se sitúa en un 24%.

En definitiva, podemos establecer que, aunque el mercado laboral español ha ido experimentando cierta mejoría en los últimos años, resulta necesario asociar esa mejoría con un incremento en la calidad del empleo. Esto debe ser así porque se ha demostrado que los empleos con mayor calidad tienen beneficios económicos para la empresa, el trabajador y la sociedad en general. El término calidad de empleo ha ido evolucionando mucho con el paso de los años y España debe comenzar a reflejar los nuevos ítems asociados con este concepto: las relaciones sociales, la salud, la conciliación, las condiciones laborales o la igualdad son algunos pilares básicos actuales en la calidad del empleo. Es imprescindible tener presente que las meras reformas laborales no generan empleo de calidad. Es el tejido empresarial español el que debe ser innovador, emprendedor, eficiente y competitivo. Debemos avanzar y reenfocar la política de empleo ya que, en la actualidad, ha cambiado mucho la cultura organizativa. Es necesario pasar de un sistema centralizado a uno descentralizado, romper las jerarquías, pasar de trabajos estables a trabajos continuos y flexibles, así como modificar los sistemas retributivos basados anteriormente en mera compensación económica por un trabajo realizado hacia retribuciones variables e incluso centradas en salarios emocionales como nueva forma de satisfacción para las personas.

1.2. Influencia de la digitalización.

El mercado de trabajo se está viendo muy influenciado por aspectos tales como el cambio tecnológico, la globalización y los cambios demográficos. Principalmente la introducción de las nuevas tecnologías está acelerando cambios en las estructuras productivas provocando la automatización de procesos y destruyendo ocupaciones tradicionales para la aparición de nuevas que requieren de una cualificación mayor. Esto ha conllevado un cambio en la mano de obra que se necesita en la actualidad y las habilidades de las personas que deben ocupar los puestos de trabajo emergentes. Por otro lado, el envejecimiento de la población afecta a unas plantillas obsoletas con mayor edad que reduce la fortaleza de nuestro mercado laboral.

Sin embargo, todo esto resulta indiferente para nuestras empresas si no producen una actualización de sus culturas organizativas y la gestión de recursos humanos. Cada vez se vuelve más necesaria la aparición de flexibilidad en la economía y las relaciones laborales para poder crecer. El cambio tecnología frente a una población de mayor edad requiere de un esfuerzo por parte de las empresas para adaptar sus plantillas a estos cambios y la globalización ya que los trabajadores permanecerán en activo un período más largo de tiempo. Las políticas

de formación son básicas dentro de las empresas para que los trabajadores/as actualicen sus habilidades, crezcan y se desarrollen a la misma velocidad que lo hace el mercado.

De acuerdo con el **Índice de Economía y Sociedad Digital** (DESI) aunque España va avanzando año tras año en digitalización aún está lejos de los grandes líderes. Este informe es elaborado cada año por la Unión Europea y gracias a él podemos ver que los avances en nuestro país se producen por las grandes empresas y no por las pymes. Esto es un problema para poder consolidarnos en el mercado ya que, principalmente, el tejido empresarial español está compuesta por pymes. Gracias a los progresos en conectividad, capital humano, uso de servicios de internet, integración de la tecnología y servicios públicos digitales, nos situamos cerca de la media europea pero aún lejos de liderar los puestos principales del ranking. Esto es debido a que una quinta parte de los españoles no está en línea aún y cerca de la mitad de la población carece de competencias digitales básicas aun contando con infraestructuras adecuadas para ello. De hecho, las ofertas de trabajo de especialistas TIC en nuestro país se sitúan por debajo de la media europea. Nuestro mercado laboral cuenta aún con una falta de formación importante del capital humano en nuevas tecnologías y con una falta de cultura digital importante. Parte de nuestro avance se debe al comercio electrónico. Y culpa de este avance lo tienen las empresas con más de 250 trabajadores ya que muestran un uso mayor del comercio electrónico, relación con los clientes, redes sociales, Big Data, la nube y la ciberseguridad.

El problema que supone el atraso digital de las pymes de nuestro país nos lleva a una situación aún muy precaria con respecto a nuestra competencia. No sólo se encuentran obsoletas más del 90% de las empresas de nuestro país (que es el porcentaje que suponen las pymes) sino que, además, no cuentan con ningún plan de digitalización para el futuro o, incluso, ni les preocupa tal hecho. Si asociamos este hecho al empleo, resulta evidente que nos encontremos en una situación de baja cualificación del personal empleado llevando a muchas personas con altos niveles de formación a marcharse fuera del país para buscar trabajo.

La falta de digitalización tiene una relación directa con la felicidad laboral. Las nuevas tecnologías hacen surgir perfiles laborales diferentes con habilidades distintas en las personas. La población con falta de formación puede evolucionar hacia los nuevos mercados, pero, si no se ofrecen esos empleos nuevos adaptados a la cultura actual, habrá un porcentaje de población con una excesiva cualificación para dichos puestos que solamente tendrán dos opciones: o aceptar puestos de trabajo con unas tareas básicas, retribuciones inferiores y elaboración tradicional o marcharse a otro país en busca de empleos que se ajusten a su perfil. Sin duda, la segunda opción es una de las más recurridas por nuestra población, especialmente los jóvenes, llevando a una huida de talento que provoca la escasez en nuestro país y provocando la infelicidad laboral de dichas personas que se ven obligadas a marcharse lejos de sus hogares e iniciar un nuevo rumbo adaptado a sus necesidades.

La digitalización hace a las empresas más eficientes y provoca la felicidad de los empleados. Mientras que en la mayoría de los aspectos de nuestra vida cotidiana las nuevas tecnologías tienen una gran presencia y aceptamos cualquier innovación que nos ayude a mejorar nuestras vidas, en el ámbito laboral está costando más trabajo que las empresas se adapten a los nuevos rumbos. Resulta necesario un cambio radical de la cultura empresarial que, irremediamente, tiene que pasar por los empleados también. Este es el gran obstáculo al que se enfrenta nuestro país. Por un lado, los trabajadores temen que con la aparición de la digitalización muchos de sus puestos de trabajo desaparezcan y hagan innecesaria su labor actual; por otro lado, a las personas no les gusta que les cambien su manera de hacer las cosas provocando una nueva barrera. Sin embargo, aunque es cierto que la digitalización provocará la desaparición de algunos puestos de trabajo, bien es cierto que será necesario la aparición de nuevos que pueden ser ocupados por estas mismas personas siempre que estén dispuestas a formarse y evolucionar.

La digitalización puede provocar una gran mejoría en la situación laboral actual. Además del ahorro de tiempo y recursos, aumenta los beneficios de la empresa y provoca una mayor felicidad de los trabajadores al otorgarles la flexibilidad necesaria que necesitan en la actualidad para conciliar sus vidas. Reorientar la estrategia de las empresas hacia la nueva era resultará de vital importancia si queremos situarnos al mismo nivel competitivo que el resto de los países, convertir nuestro país en una gran potencia y conseguir la tan ansiada felicidad laboral con la que todos soñamos.

2. Concepto de felicidad laboral.

La felicidad es un concepto amplio que conlleva una serie de estudios, investigaciones e incluso experiencias personales que nos ayudan a entender dicho fenómeno social que se está produciendo dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos.

Resulta estudiado tanto por economistas como por psicólogos, en especial, por una rama conocida como psicología positiva, siendo esta última la que obtiene mayores apoyos a la hora de establecer una definición más concreta si intentamos relacionar la felicidad con el ámbito laboral. El término felicidad laboral incluye numerosos conceptos que influyen en ella de manera directa, tales como: bienestar, emociones, calidad de vida, satisfacción laboral o incluso relaciones sociales y situaciones personales en concreto. Multitud de términos, asociados a la vida laboral o a la personal, constituyen un todo que provoca el estado de felicidad o infelicidad en una persona y que afecta de manera directa en su día a día.

Debemos tener en cuenta que, el trabajo, es el lugar dónde más horas al día permanece una persona. Según la encuesta realizada por Adecco en el año 2016, el 62,7% de las personas está dispuesta a sacrificar sueldo por felicidad laboral. El 80% consideran el teletrabajo como el estado ideal que quieren alcanzar. Por lo tanto, se está produciendo un nuevo fenómeno en el sector laboral que empuja a su estudio y que concentra un importante interés social en la actualidad por las repercusiones tan importantes que se producen en la gestión de recursos humanos y en las organizaciones en general. Su relación directa con la productividad empresarial y los beneficios de esta ha ocasionado todo un auge en el estudio de esta nueva rama para los investigadores en la actualidad.

Sin embargo, resulta muy difícil de obtener un concepto en concreto y común sobre la felicidad laboral ya que depende del enfoque de cada autor. Numerosos trabajos concluyen que la felicidad surge de una medida subjetiva realizada por cada individuo acerca de los logros conseguidos en su propia vida (Diener, Sandvik, & Pavot, 1991). Hay que tener en cuenta que, los seres humanos trabajamos tanto por necesidad como por deseo, es decir, no sólo buscamos el suplir nuestras necesidades básicas si no el desarrollo y la práctica de nuestras habilidades y capacidades personales. De hecho, si a una persona le gusta su trabajo, es muy probable que no dejara de realizarlo, aunque no necesitara el dinero.

Por todo ello, podemos establecer que el ser humano se encuentra en una búsqueda constante de la felicidad en todos los aspectos de su vida. A pesar de esto, resulta muy complicado conseguir un estado pleno de felicidad ya que, la vida, nos plantea situaciones constantes contrarias a nuestros gustos e intereses. La felicidad, por lo tanto, se compone de pequeños momentos vividos y definir este concepto de manera exacta resulta muy difícil. Según García Martín (2002), "Son muchos los autores que han tratado de definir la felicidad o el bienestar". Bien es cierto que, las definiciones más aptas o cercanas suelen ser provenientes de la rama psicológica, pero, al tratarse de un término muy subjetivo es complicado establecer una definición en común válida para todos los aspectos de la vida en los que se incluye el término "felicidad". Salas-Vallina y otros (2017), intentando poner un poco de orden en la dispersión de conceptos y buscando una medida suficientemente explicativa de la *felicidad laboral*, han conceptualizado este término estableciéndolo como << *sentimientos positivos hacia el trabajo*

en sí mismo, las condiciones de trabajo y la sensación de pertenencia a la organización. Los sentimientos positivos se miden a través del "engagement" (compromiso individual), las condiciones de trabajo a través de la satisfacción laboral y la sensación de pertenencia a través del compromiso organizativo afectivo.>>

A pesar de no poder aportar una definición exacta, vamos a estudiar algunas de las medidas que influyen directamente en la felicidad laboral de las personas y, de este modo, podremos aproximarnos más y entender mejor en qué consiste ser felices en nuestro trabajo, así como, las causas y consecuencias que pueden provocar este estado, no sólo en las personas, sino en toda la organización en general.

2.1. Conceptos relacionados con la felicidad en el trabajo.

La felicidad por sí sola, constituye un valor de difícil evaluación debido a la gran cantidad de conceptos que tienen relación en la misma. Son numerosos los conceptos relacionados con la idea de felicidad. Hay autores que consideran que existe un exceso de conceptos por sus similitudes llegando, incluso, a superponerse los unos a los otros.

Es por ello por lo que, vamos a hacer un estudio y evaluación de los que consideramos más importantes y que la sociedad valora más a la hora de afirmar si son felices o no en su trabajo. Entre ellos: la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el bienestar, así como la motivación y burnout que presentan dentro de la organización, aunque, estos dos últimos, bien podemos incluirlos dentro de la satisfacción laboral. En cualquier caso, vamos a identificarlos por separado para tener una visión más clara de la participación de cada uno en la felicidad.

1. Satisfacción Laboral: podemos considerarla como el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. Esto incluye: remuneración, seguridad, condiciones... Podemos decir que surge a raíz de la correspondencia entre el trabajo real del trabajador y sus expectativas. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso y motivación con la empresa. A la hora de establecer una definición exacta sobre el término encontramos a numerosos autores que la enfocan de distintas maneras. Algunas de ellas son:
 - **«es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado»** (Sikula, 1992 en Morillo, 2006:47).
 - Spector (1997 en Alas, 2007:29) señala que **«la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo»**.
 - Wright y Davis (2003:70) señalan que la satisfacción laboral **«representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben»**
 - Koontz y O'Donell (1995, en Morillo, 2006:48) plantean que la satisfacción laboral se refiere al **«bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo»**

Concluimos pensando que la satisfacción es un estado emocional positivo que proviene de la valoración que el trabajador hace de sus condiciones laborales. Condiciones positivas pueden ser: flexibilidad laboral, un sistema de remuneración justo, buen

ambiente, nivel adecuado de carga de trabajo... Todo ello presenta efectos positivos en el desempeño laboral.

2. Compromiso con la organización. Dentro de este concepto podemos abarcar el "*compromiso laboral*" que, hasta cierto punto, resulta ser una decisión más personal. Se puede ser un buen trabajador y no estar comprometido con la empresa. Sin embargo, a la hora de definirlo, podemos destacarlo como: el grado de conexión que existe entre el trabajador con su organización. Esta conexión puede ser meramente formal o, además, afectiva. A mayor grado de compromiso del trabajador obtenemos mejores resultados y un clima laboral más positivo.

Existen estudios que indican que el compromiso es un comportamiento cíclico. Cuando el trabajador ingresa en la empresa presenta su máximo nivel de compromiso que va decayendo con el paso del tiempo. Por esto, resulta necesario que la empresa evalúe constantemente la situación de sus trabajadores para evitar el declive de sus niveles de unión con la organización ya que esto, puede conllevar un descenso de la productividad de manera progresiva hasta que el trabajador siente tal desvinculación que termina abandonando la compañía.

Podríamos establecer tres pilares fundamentales para un compromiso adecuado del trabajador y que resultan comunes a todas las personas:

- En primer lugar: resulta necesario que los empleados comprendan y compartan el objetivo de la empresa para sentirse identificado con el mismo, así como cuál es su papel dentro de la compañía y la importancia de su trabajo.
- Por otro lado, dotarlos de una autonomía suficiente para que se sientan libres a la hora de tomar decisiones, asumir responsabilidades e incluso darles flexibilidad para establecer horarios y facilitarles la conciliación con su vida personal.
- Por último, es importante el grado de formación. Es necesario que sientan cómo avanzan y van especializándose en aquello que hacen. Para esto es importante que la empresa facilite los recursos adecuados.

Para que todo ello se lleve a cabo, los/as directivos/as juegan un papel de vital importancia ya que, si tratas bien a tus trabajadores/as obtendrás un impacto más positivo y generarás ganas de seguir permaneciendo en la empresa que si tomas el rol de superior autoritario con falta de delegación provocando un equipo insatisfecho y rompiendo los lazos de confianza que resultan tan importantes a la hora de crear un vínculo de compromiso y unión con la compañía.

En conclusión, el compromiso del empleado/a puede reportarnos grandes beneficios e incrementos de su productividad ayudándole a trabajar en un clima de confianza y unión dónde la comunicación es la clave para llegar a ello y dónde puedan sentir que forman parte de un proyecto en el que cada pieza es de vital importancia para la compañía. Sin ellos/as no existe futuro para la empresa y esto es algo que debe cambiar en la mentalidad de las organizaciones actuales.

3. Bienestar laboral.

Podríamos decir que existe una cierta tradición de asociar el trabajo como algo negativo, una especie de castigo que nos resta bienestar. Esta interpretación ha llevado a que un sector de la población considere que el trabajo nos impide realizar aquello que nos gusta verdaderamente, nuestras aficiones y ocio. Es por ello por lo que resulta necesario aportar un giro en las empresas y que esta percepción cambie para construir un bienestar laboral enfocado en las personas.

Inicialmente, algunos estudios se centraron en el estrés de las personas y sus efectos obteniendo resultados sorprendes de cómo personas sin antecedentes de enfermedades mentales acababan surgiéndoles problemas como ansiedad y depresión. Esto provocaba importantes pérdidas para la empresa a consecuencia de un descenso de productividad y ausencias constantes en el trabajo que hacía difícil la obtención de beneficios. Por ello, actualmente, existe una gran tendencia al estudio del bienestar de los trabajadores/as convirtiéndose en un tema prioritario para las empresas.

El bienestar en el trabajo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas: bienestar psicológico, cognitivo, satisfacción laboral... así como sus opuestos. Por todo esto, no se puede establecer una definición exacta del mismo. En cualquier caso, podemos definirlo desde dos enfoques distintos: uno afectivo y otro cognitivo (Diener, 2000)

- Afectivo: Desde el punto de vista psicológico, los sentimientos de placer o desagrado que experimentan las personas ha llevado a identificarlos en numerosas investigaciones como el "bienestar psicológico y subjetivo". Algunos autores, incluso, han empleado este término para referirse a aspectos hedónicos de la felicidad ([Ryff, 1989](#); [Ryff y Keyes, 1995](#); [Schmutte y Ryff, 1997](#); [Keyes, Schomtkin y Ryff, 2002](#)). Existe, por lo tanto, una relación estrecha entre bienestar y felicidad, usados en algunos casos como sinónimos.
- Cognitivo: [Pavot y Diener \(1993\)](#) indican que la evaluación de la satisfacción de la vida de una persona es un proceso autocrítico en el cual los individuos evalúan la calidad de su vida. De esta manera, la gente evalúa lo bueno y malo a nivel personal y llega a una conclusión sobre el grado de satisfacción en la vida. Del mismo modo ocurre en el ámbito laboral.

Aunque son numerosas las investigaciones, estudios y definiciones de autores existentes relacionadas con el bienestar laboral, podemos concluir indicando la estrecha relación existente entre el bienestar y la felicidad pudiendo ser medido por una gran variedad de escalas propuestas a lo largo de los años. En este trabajo vamos a valorarla a través de la encuesta de satisfacción ofrecida a un número determinado de sujetos con un perfil similar entre ellos.

4. Motivación.

Existe un gran cumulo de información con respecto a la motivación ya que su desarrollo conceptual es histórico y nos lleva a visualizarla desde diversos puntos de vista. Las teorías psicoanalíticas relacionan la motivación con las pulsiones que determinan la vida psíquica del individuo. Algunos autores establecen perspectivas humanísticas proponiendo modelos integrados y jerarquizados. Es por ello por lo que existe una gran diversidad de teorías y prácticas que pueden ser estudiadas desde diversas perspectivas.

En cualquier caso, podemos establecer que, la motivación, se puede concebir como aquellos "*procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta*" (Robbins, 2004).

El ser humano cuenta con numerosos motivos que impulsan su conducta. Aquel motivo que influya con mayor fuerza determinará la conducta de esa persona en sí. Podríamos decir que todo el comportamiento del ser humano es motivado.

A pesar de las numerosas teorías y modelos publicados a lo largo de la historia, podemos establecer que, la motivación surge de una demanda interna del organismo del ser humano y que conduce a una acción por parte del individuo y que se retroalimenta de sus consecuencias.

Centrándonos en el ámbito laboral, según Espada (2006), la motivación es *“un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación”*. Para muchas personas, el propio trabajo supone una motivación y una valoración personal que quizás, dentro del hogar, no reciben. Sin embargo, normalmente, la motivación no sólo depende de uno mismo, sino que, la propia empresa debe encargarse de la gestión de tales factores para que sus empleados/as se sientan incitados en seguir con ellos y realizando las funciones que le son asignadas.

Existen empresas muy bien estructuradas, con grandes profesionales y posibilidades, pero con una escasa capacidad motivadora. Este impulso debe provenir, en primer lugar, del líder de la organización, aunque, todos los subordinados, deben ser conscientes de que juegan un papel fundamental en la motivación, no sólo del resto del personal, si no del propio superior también. La motivación debe ser un trabajo en equipo y no una responsabilidad exclusiva de un grupo.

La motivación es algo que va en el interior de las personas y está estrechamente relacionada con la satisfacción de las necesidades del ser humano. Cuando necesitamos algo, nosotros mismos nos motivamos para conseguirlo, pero, a veces, también se necesita la ayuda de los demás para lograrlo. Podemos decir pues que, vivir motivado o desmotivado es como vivir con ilusión o sin ella. La motivación laboral supone el esfuerzo de conseguir las metas de la organización, por ello es muy importante el sentimiento de equipo, el sentirse parte de la empresa, que el proyecto general sea el propio de cada persona y sentirse tan identificado e involucrado con la misma que todos se dirijan hacia el mismo objetivo. La gestión de recursos humanos es la fuente principal para crear el ambiente laboral adecuado para la consecución de este bienestar de los trabajadores/as y, de esta manera, no sólo sentirán motivación con su trabajo, sino que, además, sentirán cubiertas ciertas necesidades personales. Sólo así conseguiremos que la empresa funciones adecuadamente y nuestros empleados se sientan satisfechos.

5. Burnout.

Este término conocido vulgarmente como “estar quemado por el trabajo” supone un tipo de estrés laboral. Para Gil-Monte y Peiró (1997), este proceso *“implica una experiencia subjetiva interna que incluye sentimientos y actitudes que son negativas para el empleado, ya que todo ello va asociado a alteraciones, a problemas, a conflictos y a disfunciones psicofisiológicas con consecuencias nocivas para la persona y para la organización”*.

Este síndrome aparece cuando el trabajador/a se siente agotado emocionalmente por no poder dar más de sí mismo. Produce una despersonalización que da lugar a un sentimiento negativo y a comportamientos de cinismo en sus puestos de trabajo y, por último, no se sienten realizados personalmente.

A raíz de su aparición, existen numerosos instrumentos para su medición. En este proyecto voy a usar como instrumento de medida el desarrollado por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (MBI-GS) a través de una adaptación hecha por el equipo Wont de la Universitat Jaume I de Castellón.

Algunas fuentes que originan el síndrome pueden ser los aspectos demográficos, edad, sexo, el número de hijos, el estado civil, el clima laboral...incluso las características personales del ser humano pueden servir de antecedentes para originar un estado de burnout. Todo ello, junto a la manera que la empresa tenga de hacer frente a los componentes estresores de su organización, determinarán el estado en el que se encuentren sus trabajadores.

Peiró (1193) establece cuatro categorías para analizar los elementos estresores dentro de una empresa:

- **Ambiente físico del puesto de trabajo y contenido de este.** Elementos como el nivel de ruido que tiene que soportar un trabajador en su puesto, la temperatura, vibraciones, iluminación o incluso las condiciones higiénicas pueden suponer fuente de estrés para los empleados/as. Una gran fuente del síndrome de *burnout* puede ser, sin duda, la sobrecarga laboral. Con independencia del tipo de trabajo que se realice, un nivel inadecuado de tareas puede suponer un agotamiento profesional que conlleve problemas de salud en el futuro.
- **Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera.** Resulta de vital importancia establecer las funciones o rol que cada empleado o miembro de la organización tiene dentro de la empresa porque, en caso de una falta de información sobre el rol que cada uno desempeña pueden producirse conflictos entre las expectativas y confusiones que lleven a una despersonalización y agotamiento emocional. Por otro lado, las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa suponen una incidencia directa en el ambiente laboral y, como consecuencia, en las sensaciones y emociones de los trabajadores/as. Está demostrado que las relaciones formales inducen al síndrome de estar quemado mientras que, las relaciones informales entre superiores y subordinados aumentan los sentimientos positivos y de desarrollo personal. Por eso resulta tan importante el sentimiento de equipo y el fomento del trabajo en grupo. Por último, las posibilidades de promoción dentro de la empresa son elementos motivadores necesarios para que los trabajadores sientan recompensada su labor dentro de la organización. De lo contrario, se producen sentimientos de frustración e impotencia que conllevan al desarrollo de este síndrome.
- **Las nuevas tecnologías y algunos aspectos organizacionales.** Para evitar la aparición de estrés o agotamiento emocional, es necesario realizar una implantación tecnológica de manera progresiva con un periodo de adaptación adecuado y que vaya incluido dentro de la jornada laboral. De esta manera evitaremos que los empleados/as se sientan agobiados, presionados o superados por el ritmo de trabajo y la falta de adaptación que puedan tener a las nuevas necesidades de la organización. En cuanto a los aspectos organizacionales, podemos establecer una relación directa entre el *burnout* y el grado de participación e implicación de los trabajadores/as en la empresa. Es muy importante que la empresa cuente con su equipo a la hora de tomar decisiones y no las centralice en un grupo en concreto de personas. De esta manera, el equipo se siente integrado y que su opinión cuenta haciéndoles sentir parte del proyecto. Además, es muy importante darles independencia y autonomía para que puedan tomar decisiones sin necesidad de ser supervisados otorgándoles cierta flexibilidad y confianza, sabiendo delegar y apostando por el equipo contratado.
- **Fuentes extraorganizacionales: relaciones trabajo-familia.** Existen numerosos estresores personales que pueden desencadenar situaciones de *burnout* en el entorno familiar y que afectan al trabajo de esa persona de manera inevitable. Cuando una persona cuenta con un estado familiar, evento o situación personal que le afecta emocionalmente, resulta complicado llegar al trabajo y desconectar de dicha fuente de estrés. Es

inevitable que, en cierto modo, afecte en su trabajo tanto por su estado anímico como por su energía o motivación en esas etapas de la vida. alguna de estas situaciones puede ser: problemas de salud, eventos como nacimiento de un hijo o matrimonio, el cuidado de mayores a cargo del trabajador/ar, o incluso factores como el estado civil, edad, sexo y demografía influyen también en la relación trabajo-familia.

Podemos concluir que, no solamente la empresa tiene responsabilidad en la aparición del síndrome de *burnout*, sino que, nuestra situación personal fuera del trabajo nos puede afectar emocionalmente de manera que, aunque la empresa cumpla todos los requisitos adecuados en la gestión del personal, no nos encontremos anímicamente preparados de afrontar la situación desencadenando estrés y futuros problemas sobre nuestra salud. Con todo ello, es importante la labor de la empresa para ayudar a los/as empleados/as a su bienestar y satisfacción laboral, pero, también ellos/as deben ser partícipes e involucrarse en dicha gestión para que, entre todos, se forme un equipo fuerte, innovador, con talento y capaz de vencer a la competencia con cambios rápidos ante las necesidades que van surgiendo.

3. Causas de la felicidad a nivel global.

Los estudios relacionados con la felicidad, sobre todo en el ámbito laboral, constituyen una de las ramas de investigación que más ha crecido en los últimos años.

Existe un amplio grupo de variables sociodemográficas y de otra naturaleza que afectan a la satisfacción subjetiva de las personas. Bien es cierto que, hasta ahora no se les daba gran validez a los resultados obtenidos por las encuestas ya que carecían de una base científica, pero, una visión subjetiva de la utilidad reconoce que son los propios individuos los que tienen sus ideas sobre su felicidad y que, por ello, detrás de las respuestas que ellos den en una encuesta se encuentra una valoración consciente del nivel de bienestar que poseen. Por este motivo se puede establecer que la felicidad actual o satisfacción puede ser considerado un predictor fiable para el futuro. De este modo la figura del economista queda delegada a un segundo plano, pasando a formar parte de la investigación los sentimientos de las personas a través de encuestas y barómetros.

Como son tan numerosas las variables que influyen en la felicidad de las personas, haré un breve análisis sobre las más destacadas:

- El género de la persona. Aun estando en idénticas situaciones objetivas de bienestar puede ser una causa de felicidad. Según los estudios disponibles, aunque hay pocas diferencias, sí existen algunas discrepancias entre el sexo de las personas y la felicidad [Theodossiou (1998) y Gerdtham y Johannesson (2001)]. Las mujeres suelen deprimirse más y experimentar emociones negativas con respecto a los hombres, pero, también sienten un mayor número de emociones positivas equilibrando la balanza y haciendo prácticamente similar el grado de la felicidad entre ambos sexos.
- La edad, sin embargo, sí podríamos decir que interfiere de manera directa en el grado de felicidad de las personas. Según datos del *Barómetro del CIS del año 2010 o de la Encuesta Mundial de Valores*, la felicidad tiende a ser relativamente mayor entre los más jóvenes por sus escasas responsabilidades, reduciéndose conforme aumentan las obligaciones y complicaciones de la vida llegando a un mínimo entre los 35 y 45 años y es, a partir de ese momento, cuando empieza a crecer. Un factor que puede explicar ese aumento de la felicidad conforme se envejece podría ser el hecho que las personas

con cierta edad tienen menos aspiraciones y el *gap* entre objetivos y logros es menor. A pesar de tener una salud más delicada, reducir sus ingresos y vivir, muchos de ellos/as sin sus parejas, son las que más tiempo disponen para adaptarse a la situación y crear una nueva forma de vida que satisfaga todas sus necesidades.

- El estado civil presenta relación directa. Las personas casadas o que viven con sus parejas suelen ser más felices que las que viven solas. Los/as casados/as suelen tener una mejor salud mental ya que la pareja ayuda a superar las etapas de estrés y depresión. La pareja aporta un mayor apoyo y estabilidad emocional, incluso más que los amigos o los familiares.
- Las personas con un trabajo suelen ser más felices que las desempleadas. El paro es la variable que más incide de manera directa sobre las personas. Los desempleados/as tienen una salud mental peor con mayores tasas de depresión, suicidio y alcoholismo. Además, también presentan una salud física deteriorada con una tasa de mortalidad más elevada.
- La renta puede ser una de las variables más estudiadas por su relación directa con la felicidad. Las personas con mayores rentas tienen más posibilidades de alcanzar aquello que desean y un estatus superior a las que poseen rentas inferiores.
- Los acontecimientos que puedan surgir en nuestra vida personal también presentan relación con la felicidad dependiendo de lo positivos o negativos que dichos acontecimientos sean.

Estos son sólo algunos aspectos claves que interfieren en la felicidad de las personas a nivel global y que han sido tratados en el *Barómetro del CIS del año 2010* y la *Encuesta Mundial de Valores*. Como he comentado al inicio de este apartado, aunque en la historia sobre la felicidad no se les daba relevancia a los datos obtenidos por encuestas, con el tiempo, se ha podido demostrar que quienes verdaderamente tienen la respuesta de su felicidad son las propias personas y, solamente preguntándole al ser humano, podremos obtener respuestas claras, concisas y pilares fundamentales sobre la felicidad de las personas.

3.1. Causas de la Felicidad en el ámbito laboral.

Si bien hemos podido tener una breve imagen de algunos factores explicativos de la felicidad en general, vamos a ver ahora alguna fuente de felicidad en el ámbito laboral. Todos los factores influyen a la hora de tener una persona feliz en el trabajo. No sólo basta con una buena estrategia de gestión de recursos humanos. Su situación personal, como hemos visto anteriormente, ya es un factor explicativo de la predisposición de esa persona a ser feliz. Es por ello por lo que, resulta de vital importancia la implicación de la empresa en conocer más a sus empleados a título personal y no sólo a nivel profesional para poder proporcionarles todo el bienestar que necesitan. Es de esta vertiente de dónde surge el "*management*", que simplemente se refiere al interés actual de las empresas por el comportamiento de sus empleados/as que, directamente, está relacionado con sus sentimientos.

Un trabajador feliz surge de una serie de factores que proporciona el empleador tales como: retribución, flexibilidad, beneficios, crecimiento, ambiente laboral... provocando un bienestar laboral. Sin embargo, son numerosas las encuestas que nuestro país sigue señalando la infelicidad de los/as trabajadores/as.

Las nuevas formas de organización y gestión de recursos humanos se dirigen hacia un estilo cultural plenamente relacionado con los trabajadores/as. Gracias a las relaciones directas entre productividad y felicidad laboral, se ha podido demostrar que los/as trabajadores/as felices rinden más, producen mejor y ocasionan mayores beneficios con una inversión fácilmente accesible a casi cualquier tipo de empresa. La salud de los/as trabajadores/as es un tema de actualidad que preocupa y mucho, dentro del ámbito empresarial de nuestro país.

El trabajo es el lugar dónde más tiempo pasa una persona a lo largo del día, por ello que se considere una fuente de bienestar o salud. Por ejemplo, con la retribución que percibe un/a trabajador/a puede satisfacer sus necesidades y adquirir bienes para su manutención, además se desarrolla una actividad física y mental que revitaliza su organismo, fomenta las relaciones sociales e incluso incrementa la autoestima de las personas. Pero, a su vez, también puede ser fuente de problemas de salud dependiendo de las condiciones labores en las que desarrolle sus tareas.

Conseguir la felicidad laboral es una tarea compleja pero que requiere de una inversión de dinero no muy importante y con la que se pueden conseguir excelentes resultados a nivel global. Para ello, son numerosas las estrategias que se pueden plantear en la organización. Lo primero, sin duda, es realizar un estudio sobre la situación actual conociendo la opinión de los/as trabajadores/as y viendo el talento que poseemos dentro de la empresa, así como el potencial que no se está aprovechando aún y puede ser fomentado por nosotros para obtener el máximo partido. En caso de no poseer ese talento, la búsqueda de este es una labor compleja y a la vez imprescindible ya que, en la actualidad, se otorga un mayor valor a las personas con cualidades y habilidades específicas para el puesto que con una formación académica acorde. Ya no sólo es importante poseer títulos educativos para optar por un puesto de trabajo, el talento supone aportar aspectos a la empresa que pueden hacerla fuerte, competitiva e innovadora en el mercado. Valores tales como: la originalidad, la capacidad de relacionarse con las personas, iniciativa, innovación... son habilidades muy buscadas en el mercado y que cada vez escasean más y son más difíciles de encontrar.

Una vez que poseemos al personal adecuado debemos de establecer la estrategia que se ajuste a nuestra organización para aportar un ambiente laboral acorde y conseguir la felicidad de todos los/as trabajadores/as. Pero... ¿cómo podemos conseguir esa felicidad laboral?, ¿cuáles son los factores causantes de la misma? La retención del talento es la necesidad principal de la empresa para mantener sus activos más valiosos y establecer una buena estrategia para que permanezcan en la misma los hará altamente competitivos.

Existen multitud de teorías, estudios e investigaciones que aportan un amplio abanico de posibilidades para conseguir la satisfacción laboral. Robbins (1996: p. 192,7) nos indica que " los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación".

Otros factores que afectan al bienestar en el trabajo son las propias personas, los jefes, el equipo y la cultura de la organización. Vamos a clasificar paso a paso la manera de conseguir el clima adecuado en nuestra empresa.

1. Contratación.

La atracción de talento es la primera práctica que debemos poner en marcha para integrar a las personas en nuestra cultura organizativa. Es muy importante contratar a personas que encajen con el perfil y las características del puesto a cubrir. Muchos de los problemas iniciales de un clima negativo de trabajo provienen de un personal inadecuado para el puesto. Conocer las habilidades necesarias de las personas a contratar tendrá repercusiones futuras para el desarrollo de la empresa ya que, es muy importante tener a un personal que vaya evolucionando con la organización, que se adapte con rapidez a los cambios que van surgiendo en el mercado y puedan ser los primeros en ofrecer los productos y servicios que cubran las necesidades de unos consumidores que constantemente cambian conforme la evolución de la sociedad.

Para captar a este personal, la empresa debe ofrecer una cierta estabilidad al candidato de manera que resulte atractiva su incorporación a la misma y atraiga a las personas. De esta manera los nuevos trabajadores/as se sienten motivados ante las posibilidades de desarrollo y pertenencia a la organización reduciendo así la rotación y evitando que dichos talentos sean captados por otras empresas de la competencia.

2. Formación y desarrollo.

Una vez que se incorpora el nuevo personal las primeras semanas son decisivas para implantar los cimientos de la motivación futura de nuestro equipo y el sentimiento de pertenencia a la empresa. Por ello es muy importante aportar, no sólo la formación necesaria, si no también programas que transmitan la cultura de la empresa y el sentimiento de pertenencia a la misma. La formación aumenta el nivel de compromiso de las personas. “Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad” (Cardona López & Calderón Hernández, 2006).

La necesidad de desarrollo no solamente debe de mantenerse en el momento de a la incorporación, sino durante toda su vida laboral dentro de la empresa. Para los trabajadores resulta imprescindible estar constantemente evolucionando y adaptándose a las nuevas situaciones que van surgiendo.

3. Diseño del puesto de trabajo.

Factores tecnológicos, económicos, de organización y humanos, son fundamentales para proporcionar seguridad y salud a los trabajadores consiguiendo así su bienestar. Fernández, (2004: Pág. 15): *“Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”*.

Un puesto de trabajo no sólo es un espacio físico que ocupará una persona. Es también la definición de una serie de tareas y desempeño de un rol por parte de ese/a trabajador/a. Informar del papel que desempeña dentro de la organización resulta muy importante para que se sienta integrado/a. Una correcta definición del puesto ayuda a establecer la carga laboral adecuada para cada miembro evitando sobre esfuerzos o situaciones de estrés futuras.

4. Remuneración.

Un importante comienzo para atraer a personal y retener el que tenemos son las políticas de remuneración o incentivos. Sin duda la remuneración es un factor o causa de motivación laboral de los más destacados. Sin embargo, las personas van cambiando sus prioridades y, en la actualidad, se les otorga un mayor valor a los beneficios sociales que a las remuneraciones económicas como tal. La conciliación de la vida laboral con la familiar, la flexibilidad de horarios o el ambiente laboral están comenzando a inclinar la balanza a su favor a la hora de aceptar un puesto de trabajo.

Es evidente que el sueldo a percibir es el principal factor a la hora de aceptar un puesto, pero, el dinero presenta ciertos límites frente a lo que los autores conocen como **“el salario emocional”** que resultan imprescindibles a la hora de tomar la decisión final. Esto supone una

ventaja para las empresas ya que, la inversión económica se reduce a la hora de mantener motivado a un/a trabajador/a. Ofrecerles unos beneficios sociales dentro de la empresa puede suponer un coste reducido para la misma a cambio de una gran aportación y compromiso por parte de las personas que forman el grupo. Una de las mayores ventajas de esta política es su capacidad para atraer a talento y retener el que poseemos, lo cual resulta primordial en el mercado actual altamente competitivo y, además, no requiere de grandes inversiones por parte de la empresa para mantener feliz a sus trabajadores.

5. Evaluación del desempeño.

Una herramienta básica dentro de la gestión de recursos humanos es la valoración constante del desempeño. No basta sólo con ofrecer inicialmente todo aquello que satisfaga a las personas. Estas aportaciones tienen que mantenerse en el tiempo e ir modificándose según vayan surgiendo nuevos retos, necesidades y cambios en la sociedad.

Establecer un sistema de evaluación permite a la empresa identificar las deficiencias, corregirlas y reforzar técnicas del desarrollo profesional del personal. De esta manera se puede ofrecer una retroalimentación adecuada a los trabajadores/as que refuerza su motivación.

Un sistema adecuado de seguimiento ofrece ventajas para ambas partes. A la empresa le otorga la posibilidad de identificar errores, corregirlos, así como seguir desarrollando y reforzando aquellas acciones que funcionen bien y, para el/la trabajador/a otorga un gran sistema de comunicación que le permita conocer a cada instante lo que la empresa espera de él, el valor que se le otorga en la organización y la cercanía para evitar situaciones de jerarquía que provocan miedo y autoritarismo excesivo dentro de la empresa.

6. Planes de carrera.

El desarrollo de las personas dentro de la organización, su capacidad para seguir creciendo y aportando cosas nuevas y la autonomía para aportar ideas y sus propios proyectos son fuente de felicidad para los trabajadores/as. Diseñar un plan de carrera reconoce y recompensa los logros que van obteniendo los miembros del equipo. Ofrecer recompensas o bonificaciones por esos logros les incentiva a seguir desarrollando sus proyectos y los motiva para permanecer en el grupo.

Una buena medida es poder ofrecerles un tiempo dentro de su jornada laboral para que puedan elaborar sus ideas y presentarlas a la empresa. Romper las jerarquías y que todos participen en las decisiones de la empresa mejora el clima laboral, fomenta la comunicación y les permite sentirse ampliamente formados.

7. Trabajo Flexible.

La flexibilidad laboral es un factor clave a ofrecerle a las personas tanto antes de su contratación como aquellas que queramos seguir manteniendo en nuestra empresa. Las políticas relacionadas con este aspecto otorgan una mayor autonomía muy valorada por los trabajadores/as. Contar con la posibilidad de organizar su trabajo según sus propios ideales mediante una flexibilidad en el horario y lugar de trabajo repercute de forma directa en la calidad de vida de los profesionales y de sus familias. Las dificultades cotidianas de una familia que

conllevar un coste para la empresa se reducirían con esta aportación a su estrategia ocasionando beneficios para ambas partes ya que, la ausencia de un trabajador para cubrir alguna necesidad familiar como, por ejemplo, ir al médico con su hijo/a, puede ser posteriormente recuperada desde casa sin ningún esfuerzo o problema.

Otro gran beneficio es el incremento de responsabilidad ya que las personas son responsables directas de su tiempo y trabajo desarrollándose más profesionalmente y fomentado el sentimiento de gratitud con la empresa al sentirse más a gusto en su puesto de trabajo.

Trabajar desde casa es un gran aliciente para las personas que, en la actualidad, se está empezando a imponer ante las grandes necesidades de conciliación y forman un factor imprescindible a la hora de retener a nuestra plantilla.

8. Cultura de equipo.

Fomentar la cultura de unión y trabajo en equipo dentro de la organización puede resultar imprescindible para crear un clima laboral que les haga sentir a todos de manera óptima. Son multitud las estrategias llevadas a cabo por las empresas para que las personas formen un grupo unido que les dirija hacia los mismos objetivos y conozcan de primera línea las metas de la empresa formando parte de ella como cualquier otro miembro.

La inexistencia de jerarquía les ayuda al acercamiento y facilita la comunicación, realizar actividades que permitan conocer a las personas a nivel sentimental y no sólo profesional fomenta la unidad y ofrecerles espacios de descanso les ayuda a interactuar y compartir ideas entre ellos.

Son numerosos los estudios que demuestran que las mejores ideas surgen en los períodos de relajación entre los profesionales y de manera distendida. Por eso, muchas empresas empiezan a apostar por la implantación de espacios físicos dentro de la organización que permitan a las personas desconectar de sus responsabilidades tales como: pistas de tenis, gimnasios, salas de reunión con sofás y televisión, mesas de billar, restaurantes con comida gratis para que no tengan que salir, planear excursiones en grupo fuera del horario laboral o incluso salas con pequeño spa, piscina o masajes.

Cada empresa puede instalar la estrategia que más se ajuste a sus necesidades y posibilidades económicas, pero, sin duda, fomentar la cultura de equipo y fomentar la comunicación es un factor primordial para obtener la felicidad de nuestros trabajadores.

No todas las empresas plantean una estrategia que incluya todos los factores mencionados, pero, fomentando muchos de ellos podemos lograr un clima laboral positivo, estrechar los lazos con nuestro equipo y conseguir la felicidad tan ansiada y buscada por muchas empresas que, en la actualidad, desconocen el motivo por el que sus trabajadores/as no son tan productivos como el de otras organizaciones y no se sienten felices en sus puestos de trabajo. La gestión de recursos humanos es una fuente de felicidad mucho más potente que cualquier otra estrategia de la compañía, por lo que, invertir en nuestros/as trabajadores/as jamás será un dinero perdido, sino más bien, una oportunidad de futuro que fortalecerá nuestra competitividad en un mercado cada vez más volátil dónde la capacidad de respuesta rápida para ofrecer los primeros las necesidades que van surgiendo puede suponer beneficios muy elevados a nuestra empresa y además, un clima laboral dónde los trabajadores no sientan la necesidad de

marcharse y quieran, no sólo permanecer con nosotros, sino que atraigamos a un número de candidatos que otorguen una importante imagen de marca a nuestra compañía garantizando el éxito de la misma.

4. Consecuencias de la felicidad laboral.

Según una encuesta realizada por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de personas (AEDIPE) en el año 2010 (www.aedipe2010.com), el 86,96% de los directores de Recursos Humanos españoles considera la felicidad en la empresa como una estrategia competitiva adecuada y el 48,41% tiene pensado implantar alguna medida en su organización para mejorar la felicidad de sus trabajadores/as.

Existen numerosas investigaciones, encuestas y estudios que demuestran las consecuencias que tienen la felicidad laboral en la productividad de la empresa. Pero, sin duda, la mejor respuesta la podemos encontrar dentro de las propias organizaciones dónde se contrasta que, los empleados no se marchan de las empresas sino de sus jefes. La existencia de infelicidad laboral en el puesto de trabajo puede afectar hasta tal nivel que, las personas no sólo son incapaces de realizar sus tareas adecuadamente, además, les afecta negativamente en su faceta personal.

Una de las tendencias en nuestro país es la convicción dentro de la cultura empresarial de que para obtener mejores resultados hay que maximizar la eficacia, dejando al margen la eficiencia, al menor precio posible. Con este pensamiento, se dejan de lado todas las gestiones relacionadas directamente con las personas importando sólo la cuenta de resultado. Esto supone un gran error que, en la actualidad, se produce en la gran mayoría de las empresas de España, no en todas, pero sí en una gran parte de ellas.

Así lo ha demostrado el informe **Ipsos Global Advisor on Global Happiness 2019** elaborado en 28 países **sobre las fuentes de felicidad** dónde España figura como el penúltimo país del mundo con los trabajadores más infelices y el último a nivel europeo. Este documento refleja como el dinero no da la felicidad a los/as españoles/as. Aspectos como la salud o el bienestar físico, las relaciones sentimentales y los hijos, son los aspectos de la vida que más satisfacción aportan a los/as trabajadores/as.

Los propios directivos en la gestión de Recursos Humanos de las empresas son los que están determinando la eficacia de las políticas de gestión de personas. Estas políticas influyen, no sólo en el bienestar y la calidad de vida de las personas, sino que, aspectos como la productividad o la capacidad de atraer talento aparecen como consecuencias directas de la felicidad. Tiene incidencia en, prácticamente, todas las políticas de Recursos Humanos. La más destacable, sin duda, es la reducción del absentismo laboral, aunque también se percibe una repercusión importante sobre el *engagement*, satisfacción, niveles de rotación y clima. Por otro lado, una empresa con trabajadores felices provoca un efecto positivo sobre el *employer branding* ya que los propios empleados/as reconocerá a la empresa públicamente como un buen lugar donde trabajar. Esto último tiene un efecto directo que facilita el reclutamiento de personal, la captación de talento, la retención de los trabajadores, las posibilidades de desarrollo profesional y, por supuesto, una buena imagen de marca promovida por los propios trabajadores/as sin que la empresa tenga que invertir dinero en ello. Si existe una conclusión común a todos los estudios, investigaciones, teorías y prácticas es que la felicidad y la productividad están íntimamente ligadas.

El dar felicidad tiene un efecto "*boomerang*", es decir, se devuelve lo que se da. Por eso resulta tan importante encontrar el bienestar de nuestros/as empleados/as porque tendrá una consecuencia directa sobre la productividad y beneficios de la empresa. La felicidad debe ser recíproca y compartida. Los principales responsables en una organización son los jefes pero, si los subordinados reciben esos proyectos o estrategias para la satisfacción laboral, devolverán

a sus superiores esa misma felicidad en forma de ideas, esfuerzos, nuevos proyectos que van más allá de sus obligaciones laborales aportando recursos competitivos que fortalecen a la empresa en el mercado laboral y va buscando nuevos rumbos, productos o servicios que ofrecer ante las necesidades siempre cambiantes de la población. Podría decirse por lo tanto que **la felicidad produce beneficios económicos y desemboca en un compromiso por parte de los/as trabajadores/as.**

Ser feliz es rentable desde muchos puntos de vista. Son numerosas las empresas que han demostrado sus excelentes resultados con una plantilla contenta dónde la autonomía, la comunicación, flexibilidad, compromiso, motivación o libertad son puntos clave de su estrategia. Invertir en la plantilla es más fructífero que en grandes innovaciones tecnológicas o nuevos productos y servicios adaptados a la era digital. Sin un equipo que refuerce esos componentes, la empresa está vacía y no produciría nada. Invertir dinero en la gestión de personal resulta mucho más rentable y duradero con el paso de los años. La ausencia de miedo ayuda a la empresa a crecer. Estamos hablando de personas y no de recursos empresariales. Si los tratamos como tal, comprobaremos como la productividad incrementa y van surgiendo nuevas propuestas e ideas motivadas por la positividad y el buen clima a la hora de trabajar.

Concluimos estableciendo que los resultados de la felicidad sobre un trabajador/a suponen un incremento de motivación que lo llevará a una mayor disposición para hacer sus labores y, con esto, generará mayor productividad en la empresa.

4.1. Compromiso, Satisfacción y Burnout.

Debemos estudiar algunos elementos claves en la satisfacción laboral con el fin de proceder a su evaluación y análisis en profundidad. Valores como el compromiso, la satisfacción o el burnout presentan en la actualidad términos de gran importancia para la gestión de recursos humanos y que nos pueden servir de guía para conocer el estado en el que se encuentra nuestra plantilla en la empresa. Vamos a centrarnos en estos tres elementos de manera exhaustiva para, posteriormente, poder evaluarlos en una encuesta a determinados sujetos que expondremos más adelante.

4.1.1. Compromiso.

El compromiso es un elemento que permite a la dirección de recursos humanos conocer el vínculo por el cual los trabajadores desean permanecer en la empresa. Presenta una relación directa pues con la motivación ya que el grado de compromiso conlleva que el trabajador no quiera abandonar la organización al sentirse motivado dentro de la misma.

Las prácticas organizacionales llevadas a cabo por las empresas son decisivas para potenciar el compromiso de su plantilla y desembocan en mayor rentabilidad económica para la compañía. Las principales prácticas son: la seguridad en el empleo, la contratación selectiva, los equipos auto-dirigidos, descentralización en la toma de decisiones, retribución en función del desempeño, la formación, jerarquía reducida y la información compartida. Muchas de estas prácticas ya se han visto especificadas en el apartado sobre las causas de la felicidad laboral. Todo forma una cadena en la que los elementos integrantes se encuentran estrechamente vinculados los unos con los otros ya que aquello que provoca la felicidad causa el bienestar de los empleados.

Si visualizamos el compromiso desde la perspectiva del empleado podremos establecer que, hasta cierto punto, que un trabajador se quiera comprometer puede resultar también una decisión personal. De hecho, una persona puede ser un buen empleado y no estar

comprometido con la empresa. Las personas comprometidas suelen ser generosas, ayudan a los demás y contribuyen a crear un buen clima laboral.

Suele resultar muy común la variación del nivel de compromiso de una persona según su permanencia en la empresa. Normalmente los trabajadores se comprometen más al inicio de su relación laboral y van decayendo en el tiempo conforme avanza su antigüedad en la compañía. Por eso, es imprescindible el estudio constante de la empresa para conocer los niveles de compromiso de sus trabajadores y poder seguir realizando prácticas que favorezcan esta cualidad. Una empresa no debería permitirse tener trabajadores nada comprometidos ya que esto provoca una incidencia directa en la relación con los compañeros y los clientes reduciendo su productividad hasta llegar al extremo de abandonar la empresa.

No podemos obligar a los trabajadores a sentirse comprometidos, pero si podemos potenciar acciones que faciliten ese entorno necesario para desarrollar el deseo de las personas para quedarse. Por ello la relación tan directa que existe entre el compromiso y la motivación. Las prácticas que ayudarían a incrementar ese vínculo serían:

- Que los empleados conozcan, comprendan y compartan los objetivos de la empresa, cual es el significado de su función en la compañía y la importancia de su puesto de trabajo.
- El grado de autonomía proporciona una independencia y seguridad en los trabajadores que les hace sentirse unidos a su empresa al contar con flexibilidad y poder para tomar sus propias decisiones, así como con la posibilidad de conciliar.
- Por último, la capacidad de las personas para volverse expertos en sus tareas gracias a las facilidades que les da la compañía para ello.

En conclusión, se trata de la combinación de aquellas causas de felicidad anteriormente nombradas y que dan lugar a una plantilla fiel, leal y altamente comprometida si las gestionamos con una estrategia adecuada.

4.1.2. Satisfacción Laboral.

Gracias a las investigaciones actuales podemos determinar que la satisfacción laboral tiene efectos directos sobre la productividad de las personas, el absentismo, abandono o cambio de compañía. En cierto modo, incluso podemos establecer una relación directa con el compromiso hacia la organización. Si una persona se siente satisfecha con su puesto de trabajo estará comprometida con la empresa y, por lo tanto, derivará en un bienestar o felicidad laboral. Todos los términos se encadenan entre sí para lograr lo que la inmensa mayoría desea: una plantilla feliz que rinda y produzca más satisfactoriamente derivando en beneficios para ambas partes.

Precisamente por su estrecha relación con los elementos anteriormente indicados es por lo que se le ha prestado una mayor atención a su estudio en los últimos tiempos. Chiavenato (2000) plantea que las organizaciones deben estar conformadas por personas con capacidades de comunicación, con disposición para actuar conjuntamente y desear obtener objetivos compartidos. Estos son elementos constitutivos de la satisfacción laboral.

Aunque son muchos los motivos indicados por numerosos autores a lo largo de la historia para estudiar la satisfacción laboral, no debemos olvidar que, tiene una influencia directa sobre el/la trabajador/a y su actitud ante las obligaciones. Podríamos decir, incluso, que la satisfacción laboral surge de la relación entre el trabajo real y las expectativas del trabajador/a. De esta manera, a mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador/a y mayor motivación. Todo es una cadena que desemboca en un mismo término global: la felicidad laboral.

Para promover la satisfacción debemos usar los elementos que causan la felicidad laboral y que han sido expuestos en el apartado 3.1 de esta investigación:

- Contratar al personal adecuado para cada puesto.

- Fomentar los lazos con esos trabajadores/as a través de una buena comunicación y eliminando jerarquías.
- Un buen sistema de incentivos y retribución adecuada.
- Promover el trabajo en equipo.

Una vez más, podemos observar que siguiendo los puntos adecuados y el patrón que causa y motiva la felicidad entre los trabajadores podemos promover su satisfacción con el puesto que desarrollan y con la compañía en general.

4.1.3. *Burnout.*

Uno de los valores necesariamente medibles por las empresas para conocer la felicidad de sus trabajadores son los niveles de burnout que presenta la compañía. Este término hace referencia al estrés laboral vinculado a personas que se sienten “quemadas” por su trabajo de manera diaria. De esta manera, si en nuestra empresa existen síntomas de burnout podemos determinar que nuestra plantilla no está plenamente feliz. Si por el contrario no presentamos síntomas aparentes de esta quemazón por parte de los trabajadores, querrá decir que nuestra gestión de recursos humanos está siguiendo unos caminos adecuados.

En la actualidad es muy necesario tener en cuenta estos aspectos de bienestar y salud laboral para evaluar la eficiencia de nuestra empresa ya que, la calidad de vida laboral, el bienestar físico y psicológico y la salud mental tienen una repercusión directa sobre la organización.

Como ya hemos comentado anteriormente cuando hablábamos de que factores personales de los trabajadores como: el sexo, la edad, el estado civil... repercutían también en su felicidad laboral, en los niveles de burnout de una persona también inciden sus problemas personales externos al entorno laboral. Al final, para que una persona logre ser feliz en su trabajo, debe tener cierta predisposición al presentar un estado de felicidad en su ámbito personal. Lo mismo ocurre con los niveles de estrés. Factores externos al ámbito laboral pueden ejercer presión sobre las personas y desembocar en un estrés emocional que afecta en todos los aspectos de su vida.

La ausencia por parte de las empresas de todos aquellos factores o elementos que causan la felicidad laboral, desembocan en una plantilla agotada, estresada y altos niveles de burnout. De hecho, este fenómeno es considerado en la actualidad como uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes. Es por ello por lo que he decidido incluirlo para su evaluación en la encuesta. Tan primordial puede ser el estudio de los niveles de felicidad de una persona como de sus niveles de estrés. En ambos casos obtenemos una información muy valiosa acerca del estado de bienestar de nuestra plantilla y la situación en la que nos encontramos.

La diferencia principal entre el estrés y el burnout radica en que el estrés hace referencia a un proceso relativamente leve, mientras que el burnout ejemplifica un estado crónico de estrés prolongado en el tiempo. Además, el burnout conlleva el desarrollo de actitudes negativas mientras que el estrés no necesariamente origina dicho proceso. Además, la recuperación de un/a trabajador/a con este síndrome es mucho más costosa y lenta en el tiempo teniendo una afectación mayor para la empresa en todos los niveles.

De este modo si estudiamos el estado en el que se encuentran los/as trabajadores/as a nivel de agotamiento, cinismo y eficacia personal, podremos determinar los niveles de estrés en nuestra empresa conociendo así el estado de nuestra plantilla con la finalidad de saber si contamos con un personal que es feliz en su puesto de trabajo o, por el contrario, experimenta problemas de ansiedad que deben ser solucionados y estudiados por la empresa con el fin de evitar una repercusión directa en los niveles de productividad.

5. Muestra y estudio.

Una vez establecido el marco teórico sobre la felicidad, así como, los conceptos relacionados con la misma y visto su historia e influencia sobre los resultados de la empresa, causas y consecuencias; vamos a realizar un estudio que nos ayude a comprender mejor el estado de los trabajadores/as de determinadas categorías profesionales.

La muestra que vamos a coger se encuentra incluida en un rango de edad de entre los 25 y 45 años, hombres y mujeres que desarrollan su trabajo en empresas de todo el territorio español. Las empresas que vamos a coger son muy variadas: desde pequeñas y familiares organizaciones, a grandes empresas a nivel nacional o incluso grupos que pertenecen a otros grupos que, entre ellos mismo, forman una gran empresa con un nivel de empleados de más de 500 personas e importantes niveles de facturación anuales.

De esta manera, podremos observar las diferencias, no sólo entre sexo y edades, sino también entre diferentes tamaños organizacionales y su influencia en la gestión de recursos humanos. La muestra escogida estará formada por veinte sujetos con categorías profesionales muy similares entre ellos/as. Suelen ser personal de oficinas que desarrollan sus funciones en puestos con una importante monotonía y siempre en el mismo espacio físico (administrativos, teleoperadores, recepcionistas...) para los que resulta imprescindible la motivación y buen ambiente de trabajo con el fin de evitar el aburrimiento, estrés, falta de promoción o desarrollo profesional, así como, el síndrome de *burnout*.

Para ello, usaremos una encuesta dónde poder valorar si estos trabajadores/as son felices o no con su puesto de trabajo. Los conceptos que vamos a evaluar son los explicados anteriormente en el proyecto:

1. En primer lugar, **una escala de compromiso**. En ella haremos una valoración del 1 al 7 dónde los sujetos nos indicarán si están de acuerdo o no con una serie de ítems relacionados con su organización. Con esta escala podremos conocer el nivel de compromiso que tienen con la empresa y si se sienten identificados con los objetivos de la organización, es decir, si forman parte de las decisiones empresariales o sienten que en un futuro abandonarían la empresa por no encontrarse bien en ella, así como, qué coste emocional o sentimental les provoca la organización.
2. En segundo lugar, incluiremos una **escala de satisfacción laboral**. En esta encuesta puntuaremos del 1 al 7 el grado de satisfacción que nos reportan alguna de nuestras tareas diarias en la empresa. Podemos comprobar aspectos, no sólo emocionales, si no también, aspectos físicos de la organización con el fin de conocer el nivel de bienestar que presenta el sujeto dentro de su empresa.
3. En tercer lugar, valoraremos el **síndrome de burnout**. Con el estudio de esta escala podremos medir el nivel de agotamiento que tienen los sujetos, así como si se encuentran motivados o no para continuar con su trabajo. Esta escala la valorarán los sujetos con puntuaciones del 1 al 7, dónde podremos, a su vez, establecer tres subgrupos: mediremos el agotamiento, la eficacia profesional y el cinismo. De manera que, si obtenemos alta puntuaciones en la escala de agotamiento y cinismo, junto con bajas puntuaciones en la escala de eficacia profesional obtendremos indicadores del **síndrome burnout** en ese sujeto.
4. Por último, **una escala de felicidad**. Esta escala se compone de 11 ítems en los que cualquier empresa puede obtener una referencia acerca de la felicidad de sus trabajadores/as en el puesto de trabajo y actuar en consecuencia según los resultados. Valoraremos del 1 al 7 en función del acuerdo o desacuerdo del sujeto con las afirmaciones planteadas. Estas medidas se consideran activas y directas y resultan muy útiles para empresas que no pueden soportar el coste de una investigación profunda.

Para obtener esta encuesta, la cual podemos visualizar en el **Anexo I** que acompaña a este trabajo, nos hemos centrado en el modelo Demandas-Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013) y en la NTP 732 que estudiamos en la asignatura Salud y Calidad de vida en el trabajo durante la prueba de evaluación continua tercera del semestre. Me resultó muy interesante este

modelo por sus aportaciones y estudio del bienestar laboral y lo considero una buena fórmula a la hora de medir la felicidad que pueda sentir un trabajador/a con su puesto de trabajo ya que, engloba conceptos directamente relacionados con la felicidad laboral. La teoría de DRL (Demandas-Recursos Laborales) explica cómo las demandas y los recursos tienen un efecto directo sobre el estrés y la motivación de los trabajadores/as y propone algunas relaciones directas y recíprocas entre las variables. Son tantas las propuestas y estudios realizados sobre el modelo inicial que ha generado toda una teoría entorno a ello que nos permite comprender y explicar el bienestar del empleado/a así como su rendimiento laboral. Para la escala de felicidad he cogido la aportación Del Junco (2013) dónde establece una medida sencilla que pueda ser usada por cualquier empresa para conocer la felicidad de su plantilla. Inicialmente la escala consta de quince ítems que incluían aspectos personales y laborales de los encuestados, pero, finalmente, se consideró que las medidas claves para conocer el estado dentro de la empresa eran las once aportadas en este proyecto. La considero una escala simple y de fácil interpretación que nos puede aportar la visión clave que nos faltaría para relacionar si las personas más felices en sus puestos son a la vez las más comprometidas, satisfechas y con menores niveles de “burnout”. La principal idea es hacerlo de forma sencilla para que cualquier empresa pueda usarla y tener una perspectiva de la situación de su organización sin elevados costes y haciéndolo ellos mismos sin invertir en consultorías cuyos gastos no pueden afrontar. Algo fundamental en la situación actual del país y con un tejido empresarial compuesto principalmente por pequeñas empresas con pocos recursos.

Debemos tener en cuenta que, la felicidad en sí misma, es muy difícil de evaluar o puntuar ya que se trata de un término muy subjetivo que engloba muchísimos aspectos diferentes, tanto personales como laborales y, por lo tanto, nos resultaría muy complicado establecer una encuesta que valiese para todos los sectores de las diferentes empresas en las que trabajan los sujetos encuestados. Por ello, si evaluamos de manera individual distintos aspectos que interfieren en la felicidad laboral de las personas, podremos sacar conclusiones homogéneas, así como propuestas y estrategias futuras que puedan ser de aplicación para todas las empresas que lo deseen.

5.1. Análisis de resultados.

Comenzaremos el estudio de la encuesta planteando un cuadrante dónde identificamos aspectos destacados de los sujetos entrevistados.

Tabla 1. Muestra encuestada.

	SEXO	EDAD	ANT	JORNADA	CATEGORÍA PROFESIONAL	SECTOR EMPRESA	Nº EMPLEADOS
SUJETO 1	MUJER	32	5	COMPLETA	AUX.ADMINISTRATIVA	ASESORÍA FISCAL	7
SUJETO 2	HOMBRE	34	2	COMPLETA	OFICIAL ADMINISTRATIVO	DISTRIBUCIÓN BEBIDA	ENTRE 4 Y 5
SUJETO 3	MUJER	34	13	COMPLETA	ADMINISTRATIVA	BANCA	500
SUJETO 4	HOMBRE	38	10	COMPLETA	RECEPCIONISTA	AUTOMOCIÓN	120
SUJETO 5	HOMBRE	37	7	COMPLETA	TELEOPERADOR	SERVICIO/VENTAS	400
SUJETO 6	HOMBRE	34	8	COMPLETA	RECEPCIONISTA	HOSTELERÍA	25
SUJETO 7	MUJER	31	7	COMPLETA	COORD. DE EVENTOS Y GRUPOS	TURISMO	ENTRE 1000 Y 2000
SUJETO 8	HOMBRE	33	3,5	COMPLETA	INGENIERO	AERONAUTICA	42000
SUJETO 9	MUJER	30	4	COMPLETA	TITULADA SUPERIOR	CONSULTORIA	6

SUJETO 10	MUJER	35	8	COMPLETA	AUX.ADMINISTRATIVA	BANCA	ENTRE 250 Y 500
SUJETO 11	HOMBRE	33	3	COMPLETA	AUX.ADMINISTRATIVO	DISTRIBUCIÓN BEBIDA	ENTRE 4 Y 5
SUJETO 12	HOMBRE	35	2	COMPLETA	CONSULTOR SENIOR	INFORMATICA	ENTRE 100 Y 150
SUJETO 13	HOMBRE	36	9	COMPLETA	ADMINISTRATIVO	BANCA	2800
SUJETO 14	MUJER	37	12	COMPLETA	MANAGER	BANCA	2600
SUJETO 15	HOMBRE	39	14	COMPLETA	INGENIERO	INDUSTRIA	ENTRE 15 Y 30
SUJETO 16	HOMBRE	35	5	COMPLETA	RECEPCIONISTA	DEPORTE	MÁS DE 5000
SUJETO 17	MUJER	36	16	COMPLETA	AUX.ADMINISTRATIVA	BANCA	500
SUJETO 18	MUJER	31	3	COMPLETA	TECNICO	RECOGIDA Y TRATAMIENTO RESIDUOS	800
SUJETO 19	MUJER	42	16	COMPLETA	ADMINISTRATIVA	BANCA	500
SUJETO 20	MUJER	32	10	COMPLETA	AUX.ADMINISTRATIVA	BANCA	500

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1 refleja algunos datos principales de los sujetos con el fin de poder realizar una clasificación adecuada para su estudio. Contamos con diez hombres y diez mujeres que suelen desarrollar tareas de oficina: recepcionistas, auxiliares administrativos, teleoperadores, ingenieros... en todos los casos, son personas que siempre desempeñan su labor en el mismo espacio físico, con los mismos compañeros/as y en los mismos horarios. Algunos de ellos, incluso, realizan parte de su trabajo desde casa, lo cual tendrá importante incidencia en los resultados. De los veinte trabajadores encuestados todos trabajan a jornada completa intensiva salvo cuatro de ellos que cuentan con una jornada partida (los sujetos 1,2,4,11,). Más adelante analizaremos cómo puede afectar este tipo de condición laboral a la hora de los resultados obtenidos en las escalas. También podremos ver la incidencia que tiene el hecho de trabajar en una empresa de reducida dimensión en comparación con una de mayor tamaño.

Primero haré una breve visualización de cada escala a nivel individual para centrarnos posteriormente en un análisis más profundo combinando todas las variables con el fin de sacar diferentes relaciones y conclusiones.

- **Escala de Satisfacción Laboral.**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos de este nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Esta encuesta consistía en calificar diferentes aspectos del trabajo según una escala del 1 al 7, dónde el 1 era la menor puntuación estando “Muy insatisfecho”, el 4 “Indiferente” y el 7 “Muy Satisfecho”. Los resultados obtenidos fueron los expresados en la Tabla 2:

Tabla 2. Encuesta de Satisfacción Laboral.

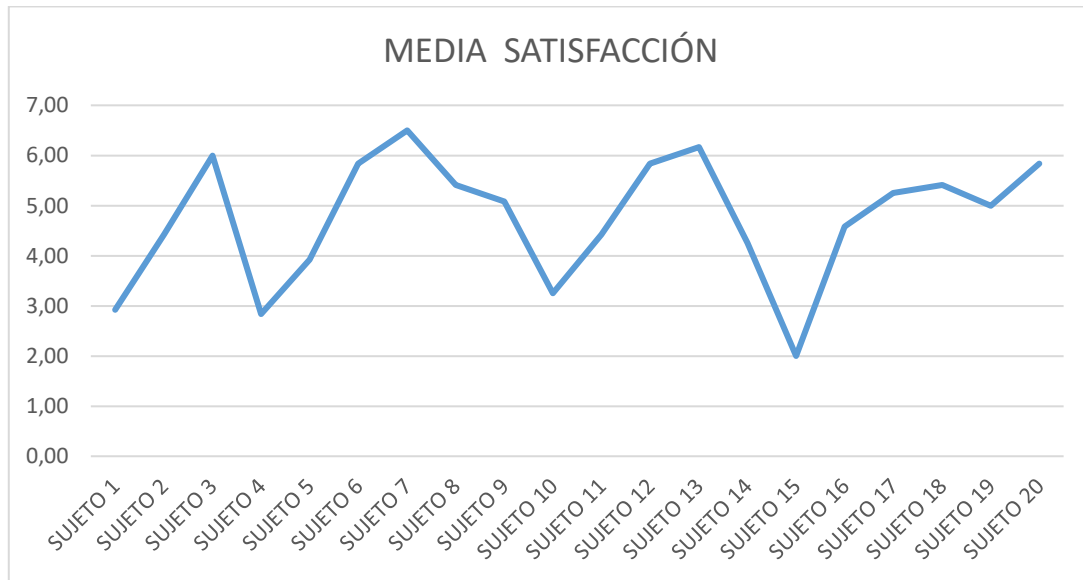
	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	SUJETO 10	SUJETO 11	SUJETO 12	SUJETO 13	SUJETO 14	SUJETO 15	SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	SUJETO 19	SUJETO 20
sat1.- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	2	7	6	2	5	6	7	7	6	2	7	6	6	3	4	7	5	5	5	6
sat2.- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	7	4	7	6	5	6	7	4	6	3	6	6	7	6	2	6	5	5	5	6
sat3.- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	6	3	7	6	5	6	7	1	3	2	6	6	6	5	2	6	6	5	5	6
sat4.- La temperatura de su local de trabajo.	7	3	4	5	3	6	7	5	2	2	7	6	6	3	4	6	3	6	2	6
sat5.- Las relaciones personales con sus superiores.	1	6	7	3	4	6	7	7	1	5	5	6	6	3	1	4	5	5	6	6
sat6.- La supervisión que ejercen sobre usted.	1	6	7	1	4	7	7	7	6	4	5	6	6	3	3	7	6	5	5	6
sat7.- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	6	6	1	5	7	7	7	5	1	5	5	6	3	1	4	5	5	6	6
sat8.- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	6	6	2	2	6	7	7	6	4	3	6	6	3	2	1	6	5	6	6
sat9.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	4	3	2	2	7	7	3	6	4	3	6	6	6	1	1	5	5	5	6
sat10.- El apoyo que recibe de sus superiores.	1	6	7	1	2	6	7	7	7	5	4	6	7	4	2	1	6	5	6	6
sat11.- El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	5	1	6	3	5	3	4	7	7	4	1	6	6	6	1	6	6	7	6	5

sat12.- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	2	1	6	2	5	4	4	3	6	3	1	5	6	6	1	6	5	7	3	5
SATISFACCIÓN MEDIA POR SUJETO	2,92	4,42	6,00	2,83	3,92	5,83	6,50	5,42	5,08	3,25	4,42	5,83	6,17	4,25	2,00	4,58	5,25	5,42	5,00	5,83

Fuente: Elaboración propia.

Robbins y Weinert definen la satisfacción en el puesto, como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo”. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. En esta escala contamos con una media de satisfacción del 3,5. Todos los/as trabajadores/as que se encuentren por encima de esta puntuación cuentan con una satisfacción superior a la media. En la tabla 2 vemos como la mayoría de las personas se sienten satisfechas con su trabajo con puntuaciones superiores a la media. Sin embargo, los sujetos 1, 4, 10 y 15 cuentan con resultados muy por debajo de la media del grupo. En cualquier caso, solamente tres sujetos de todos los entrevistados cuentan con puntuaciones iguales o superiores al 6, lo que nos lleva a establecer la idea de que la mayoría de los/as trabajadores/as presentan puntuaciones próximas al 5 “Algo Satisfecho”. Este dato resulta preocupante porque ningún entrevistado/a se siente plenamente satisfecho con su puesto de trabajo, lo cual provocará dificultades para ser feliz y veremos la relación de manera directa en las siguientes escalas. Pero... ¿por qué es importante mantener satisfechos a los trabajadores?

Gráfico 1. Satisfacción laboral media por sujeto.



Fuente: Elaboración propia.

Mantener a los/as trabajadores/as satisfechos/as ayuda a mejorar el desempeño normal de la empresa. Si a un/a trabajador/a le agrada su empleo es muy probable que no quiera abandonarlo. Es decir, esos/as trabajadores/as presentarán una baja tasa de rotación y de absentismo ya que tampoco querrán faltar a su puesto de trabajo porque les agrada lo que hacen. Sin duda, el no tener que contratar a gente nueva constantemente y formarla, conlleva un ahorro de tiempo y dinero para el departamento de recursos humanos y para la empresa en sí. Numerosas investigaciones han demostrado que, si los/as empleados/as se sienten satisfechos/as, producirán más y mejor, serán más eficaces convirtiendo a la compañía en más efectiva cuantos más empleados/as felices tenga. Por último, un/a empleado/a satisfecho/a es mucho más leal a la empresa que los que presentan puntuaciones más bajas. Esto último a su vez, tiene una relación directa con el compromiso puesto que, si el/la trabajador/a siente que la empresa apoya sus intereses, trabajará con mayor compromiso y lealtad.

En el Gráfico 1 vemos claramente el punto en el que se encuentra cada sujeto y como la mayoría de ellos se sitúan por encima de la media del 3,5. Las puntuaciones más elevadas se aprecian en el sujeto 3,7 y 13 y la más baja es la del sujeto 15. Más adelante comprobaremos cómo los tres sujetos con mayor puntuación seguramente cuenten con niveles de felicidad altos, mientras que el sujeto 15 contará con un nivel de los más bajos. Además, los tres primeros contarán con un nivel de compromiso alto con respecto a la empresa mientras que el sujeto 15 no estará tan comprometido, según los estudios anteriormente mencionados.

Si incluimos una diferenciación por sexos en cuanto a la media de satisfacción, los resultados obtenidos son los siguientes (Gráfico 2):

Gráfico 2. Nivel medio de satisfacción por sexo.



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico vemos cómo las mujeres se sienten ligeramente más satisfechas con sus trabajos que los hombres, aunque con muy poca diferencia al respecto. Las mujeres cuentan con una puntuación media de 4,95, es decir, un 5 de satisfacción, mientras que los hombres se encuentran próximos al 4 con una media de 4,54. Esta circunstancia puede deberse a las ansias de introducirse las mujeres en el mundo laboral. A pesar de contar con condiciones laborales más precarias y desfavorecedoras, se sienten más satisfechas al poder incrementar los niveles de igualdad, introducirse en el mercado de trabajo y potenciar su desarrollo personal y profesional.

- **Escala de compromiso laboral.**

En el siguiente cuadrante (Tabla 3) podemos ver los resultados obtenidos en términos de compromiso laboral.

Tabla 3. Escala de compromiso laboral

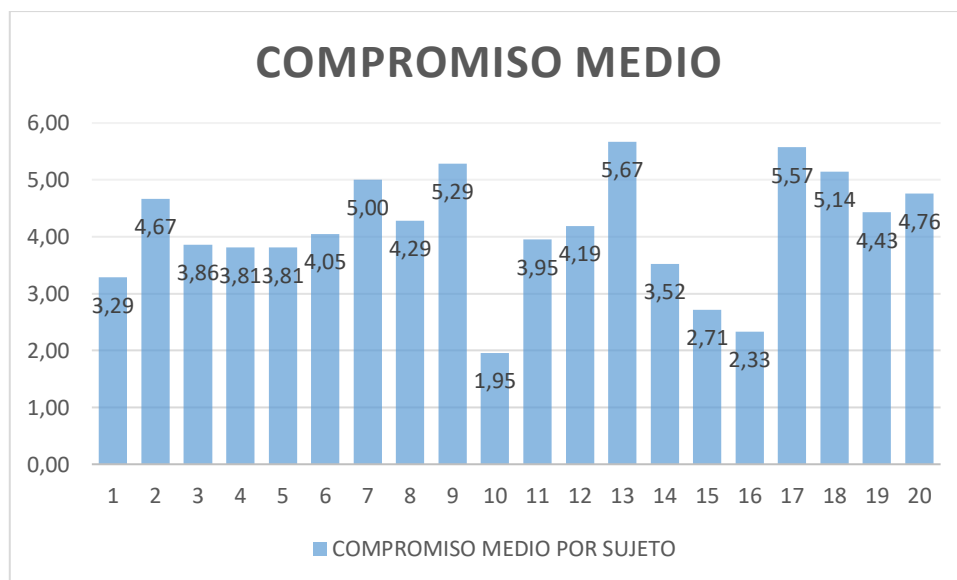
	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	SUJETO 10	SUJETO 11	SUJETO 12	SUJETO 13	SUJETO 14	SUJETO 15	SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	SUJETO 19	SUJETO 20
com1.-Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.	1	5	7	6	3	2	5	1	7	1	5	4	7	4	3	2	6	6	6	7
com 2.-Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	2	6	5	5	2	6	6	7	7	1	4	5	6	5	4	2	6	4	6	5
com3.-Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	3	5	7	5	2	3	6	7	6	1	3	5	6	5	5	1	6	6	6	6
com4.-En esta organización me siento como en familia	1	6	6	4	6	6	7	2	2	1	2	5	7	5	3	2	4	4	5	5
com5.-Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	4	6	6	5	5	4	7	5	6	2	5	5	6	4	4	6	6	6	6	6
com6.-No me siento emocionalmente unido a esta organización.	7	5	1	1	2	3	1	2	6	2	4	4	6	1	3	6	4	3	2	3
com7.-Me siento parte integrante de esta organización.	1	7	6	5	5	6	6	7	2	2	5	6	6	5	2	1	5	7	6	5
com8.-Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	1	4	1	2	2	4	4	1	5	1	3	3	6	3	2	1	6	4	5	5
com9.-Creo que debo mucho a esta organización.	2	5	4	3	5	5	5	5	5	1	1	4	5	4	1	1	6	4	6	5
com10.-Esta organización se merece mi lealtad.	1	5	1	1	4	6	6	5	7	1	1	5	6	4	1	2	6	7	6	6

com11.-No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	7	5	4	4	5	3	4	2	5	2	2	5	2	3	1	1	6	4	1	2
com12.-Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	1	4	2	2	2	6	5	7	4	1	2	3	5	3	2	1	6	4	5	5
com13.-Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	1	3	4	4	2	2	6	3	4	1	2	2	5	4	1	1	6	3	3	5
com14.-Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	6	2	4	4	5	5	6	7	7	1	4	6	7	4	6	6	6	6	5	4
com15.-Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo	6	2	4	5	5	5	6	7	7	1	6	6	6	3	3	1	3	6	5	6
com16.-Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	7	2	6	6	5	5	5	3	7	1	7	3	6	2	3	5	7	6	2	5
com17.- Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	2	6	4	6	5	1	4	5	6	5	6	5	7	5	3	1	6	6	5	6
com18.-En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí.	1	6	4	5	5	2	1	7	6	5	6	5	7	4	1	1	7	7	6	4
com19.-Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	7	2	2	2	3	2	5	1	5	3	6	2	6	2	2	1	6	7	3	4
com20.- Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.	7	6	2	4	5	3	6	1	1	7	6	3	5	1	5	6	4	4	2	4
com21.-Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista.	1	6	1	1	2	6	4	5	6	1	3	2	2	3	2	1	5	4	2	2
COMPROMISO MEDIO POR SUJETO	3,29	4,67	3,86	3,81	3,81	4,05	5,00	4,29	5,29	1,95	3,95	4,19	5,67	3,52	2,71	2,33	5,57	5,14	4,43	4,76

En esta escala también contamos con un rango de puntuación del 1 al 7 siendo el 1 “Totalmente en desacuerdo” y el 7 “Totalmente de acuerdo”. Con esta encuesta queremos comprobar el grado de implicación de los/as empleados/as en la empresa tanto a nivel profesional como emocional. El compromiso tiene una relación directa con el clima laboral y, por lo tanto, con la satisfacción. De hecho, si un/a trabajador/a se siente comprometido/a con la empresa es muy probable que también se encuentre satisfecho, motivado y positivo creando un ambiente perfecto donde trabajar. El hecho de que un/a trabajador/a se encuentre implicado con los valores, cultura y objetivos de la empresa determinará, también, sus niveles de rotación ya que, los más comprometidos no querrán abandonar la compañía.

En el gráfico 3 vamos a reflejar los resultados de compromiso obtenidos por los sujetos encuestados.

Gráfico 3. Compromiso Medio



Fuente: Elaboración propia

Con este gráfico de barras visualizamos muy rápido y fácil las puntuaciones medias obtenidas. Al igual que en el caso anterior, la media se sitúa en 3,5 puntos. La primera impresión que nos da la imagen es la de unos/as trabajadores/as no muy comprometidos con su empresa. Cabe destacar los sujetos 10, 16 y 15 que muestran los resultados más bajos de la encuesta. Una tendencia que se suele producir, aunque no siempre es acertada, es la antigüedad en la compañía. Normalmente, el compromiso se va deteriorando conforme más años permanecemos en la empresa y siempre y cuando esta no haga ningún tipo de esfuerzo o acción por mantenerla. Este es el claro ejemplo del sujeto 10 que cuenta con una antigüedad de 8 años o el 15 de 14 años. Ambos son de los más antiguos de los encuestados. Pero esta norma no siempre se cumple, como en el sujeto 17. Este es uno de los más comprometidos y, sin embargo, presenta antigüedad de 16 años. Es fundamental la labor de la empresa en el acercamiento del trabajador y su acción por crear esa alianza. Así podemos observar cómo el sector bancario muestra muy buenos resultados que, a la vez, mejoran si la categoría profesional es superior. Todos los encuestados trabajan como auxiliares administrativos salvo uno, el sujeto 13, que se encuentra en una categoría superior “Manager”. Es evidente que el compromiso aumenta conforme se asciende en reconocimiento profesional. De hecho, este sujeto cuenta con la mayor puntuación media de la escala. Los sujetos más jóvenes en la compañía presentan elevados niveles de compromiso, tales como el sujeto 2 con un 4,67, el sujeto 12 con un 4,19 o el sujeto 18 con un 5,14. Pero, de todos los encuestados, cabe destacar que ninguno supera el umbral de los 6 puntos o llega al máximo del 7. Esto nos aporta una idea de cómo las empresas españolas aún se encuentran muy lejos de desarrollar una cultura de recursos humanos dirigida a su plantilla

que les motive, afiance y les haga sentirse tan miembros de la empresa como si fuesen sus propietarios. Estos datos tienen una incidencia directa con la satisfacción laboral anteriormente mencionada y que podemos visualizar en el gráfico 4.

Gráfico 4. Relación entre compromiso y satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Gracias a la combinación de ambas variables (satisfacción y compromiso) podemos observar la estrecha relación entre ambas. Los mayores picos de la curva de satisfacción suelen coincidir con los sujetos que presentan un mayor compromiso. Tal es el caso del sujeto 7, el 9, el 13 o el 18. Sin embargo, los picos más bajos de la curva de satisfacción se sitúan en los sujetos 1, 4, 10 y 15 que a su vez se encontraban entre los niveles más bajos de compromiso. Esta estrecha relación es debida a que la satisfacción laboral deriva de la relación existente entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Cuando esta tendencia se cumple, se produce un incremento de satisfacción, motivación y compromiso. No debemos olvidar que la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental para atraer a los trabajadores, ganar su confianza, transmitir toda la información de manera transparente y darles a conocer los valores y objetivos que forman parte de su cultura y que atraerán a la plantilla. Gracias a esta encuesta podemos ver perfectamente cómo estas teorías se cumplen entre un grupo aleatorio de sujetos.

- **Escala de Burnout.**

El “síndrome de estar quemado en el trabajo” se puede considerar como uno de los impactos más importantes que provoca daños psicosociales en el trabajador/a. Suele surgir como consecuencia de una exposición crónica a factores estresantes y viene determinado a partir de dimensiones tales como el agotamiento, cinismo y eficacia personal. Con esta escala vamos a poder determinar las dimensiones por separado para luego englobarlas y obtener el resultado concreto de los niveles de burnout de cada sujeto encuestado. Para ello hemos usado una escala del 1 al 7 siendo el 1 “Nunca/ Ninguna vez” y el 7 “Siempre/Todos los días”. Los resultados obtenidos podemos verlos reflejados en la tabla 4:

Tabla 4. Escala de Burnout

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	SUJETO 10	SUJETO 11	SUJETO 12	SUJETO 13	SUJETO 14	SUJETO 15	SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	SUJETO 19	SUJETO 20
Burn.1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo (A)	7	5	2	6	5	2	7	4	3	6	5	3	3	5	3	2	2	2	5	2
Burn.2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo (A)	7	3	2	6	5	2	7	7	2	6	4	2	3	5	5	3	2	2	6	2
Burn. 3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo (A)	6	3	2	6	5	2	7	7	2	6	3	3	3	2	4	2	2	4	5	2
Burn. 4. Trabajar todo el día es una tensión para mí (A)	6	3	2	6	4	2	7	5	2	4	3	3	2	1	3	1	2	1	3	2
Burn. 5.Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo (E)	7	6	6	7	4	6	7	7	6	6	6	6	6	7	6	7	3	4	6	7
Burn. 6. Estoy "quemado" por el trabajo (A)	7	5	2	6	5	2	4	5	2	6	5	3	2	1	4	2	2	1	2	1
Burn. 7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización (E)	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	5	6	5	6	5	5
Burn. 8. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto (C)	7	3	1	4	6	1	1	5	3	5	4	2	2	2	4	2	2	1	2	1
Burn. 9. He perdido entusiasmo por mi trabajo (C)	7	3	1	4	5	2	1	3	3	5	4	2	2	3	5	2	2	1	2	1

Burn. 10. En mi opinión soy bueno en mi puesto (E)	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	5	6	6	7	6	6	5	6	5	6
Burn. 11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo (E)	2	7	7	7	5	6	7	7	7	7	5	6	7	7	6	6	5	6	6	6
Burn. 12. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto (E)	7	5	7	7	6	5	7	7	7	3	5	6	5	7	6	4	5	6	6	5
Burn. 13. Me he vuelto más cínic respecto a la utilidad de mi trabajo (C)	7	4	2	6	5	1	4	1	2	3	2	3	5	5	3	3	2	1	2	2
Burn. 14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo (C)	2	3	2	5	6	1	4	1	3	6	5	2	2	5	2	5	2	2	1	1
Burn. 15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas (E)	7	7	6	6	7	6	7	5	7	6	6	6	7	6	5	7	6	6	6	6
BURNOUT MEDIO	6,13	4,67	3,60	6,00	5,40	3,40	5,60	5,13	4,13	5,47	4,53	3,93	4,07	4,67	4,47	3,87	3,13	3,27	4,13	3,27

Fuente: Elaboración propia

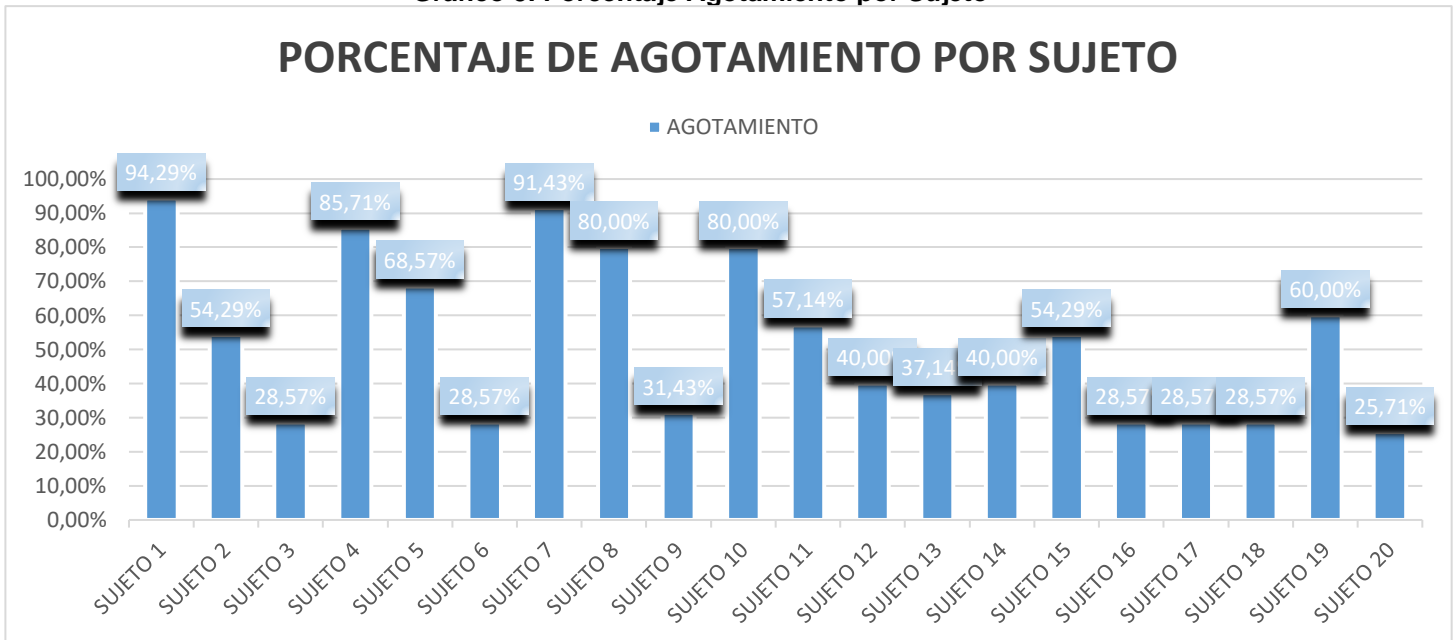
- **Agotamiento**

Hace referencia a la fatiga emocional y física en general. Esta subescala está compuesta por 5 ítems calculando el porcentaje del siguiente modo:

- 1.-Sumar el valor obtenido de los ítems siguientes: 1, 2, 3, 4 y 6
- 2.-Puntuación Entrevistado / 35 x 100 =

Los resultados los hemos reflejado en el gráfico 5:

Gráfico 5. Porcentaje Agotamiento por Sujeto



Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar unos resultados preocupantes ya que de los veinte entrevistados, diez presentan un porcentaje por encima del 50%. La mayoría de los trabajadores/as tienen niveles muy altos de agotamiento. Estos sujetos ya se levantan por las mañanas con cansancio emocional al pensar tener que afrontar otro día de trabajo y, además, desarrollan su jornada con importantes niveles de tensión. Así el sujeto 1 y el 7 son los más afectados por el agotamiento, seguidos del 4, 8 y 10. Por su parte, el sujeto 20 es el menos afectado por este agotamiento.

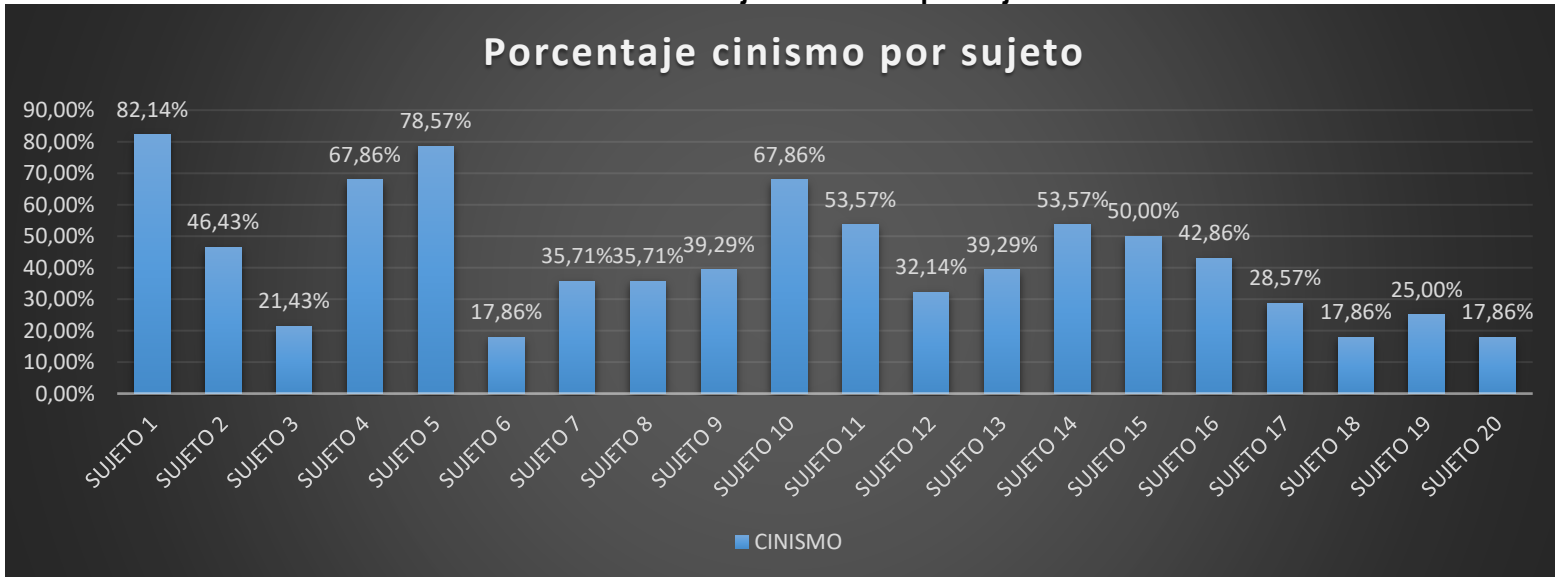
-**Cinismo.**

Hace referencia a la indiferencia que puede presentar un individuo hacia su trabajo. Esta subescala está compuesta por 4 ítems calculando el porcentaje del siguiente modo:

- 1.-Sumar el valor obtenido de los ítems siguientes: 8, 9, 13 y 14
- 2.-Puntuación Entrevistado / 28 x 100 =

Los resultados son los del gráfico 6:

Gráfico 6. Porcentaje de Cinismo por sujeto.



Fuente: Elaboración propia.

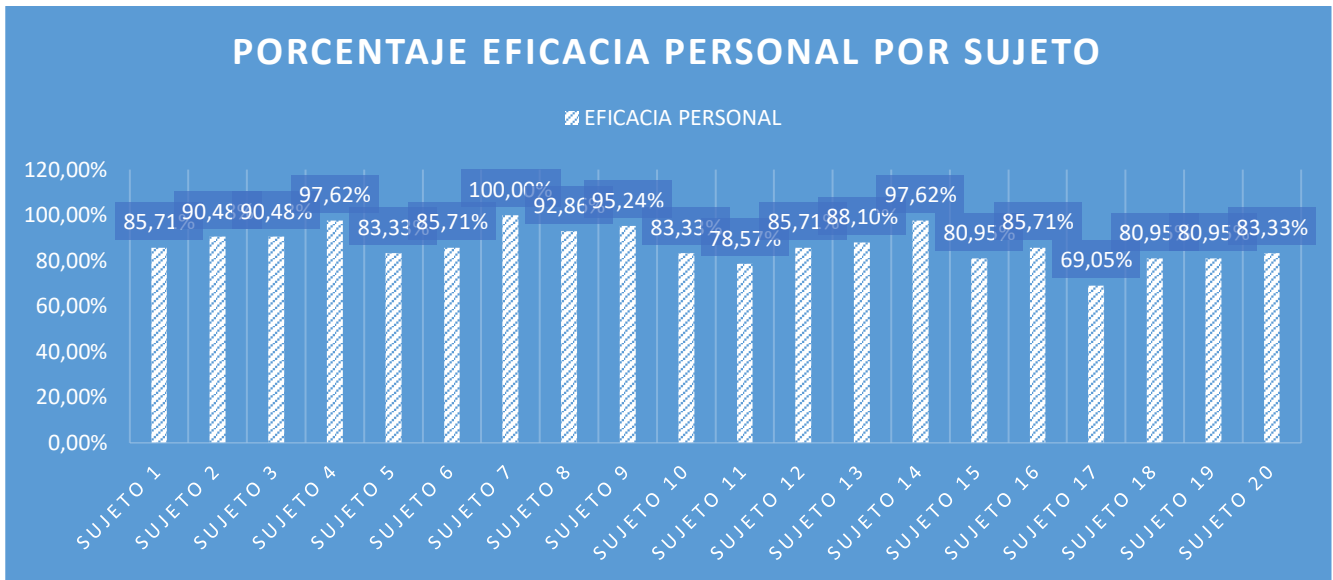
En esta escala valoramos la pérdida de interés por el trabajo o la falta de ilusión con el mismo. Observamos como el Sujeto 1 vuelve a ser el que mayor puntuación obtiene con un 82,14% seguido del sujeto 5 con un 78,57% y el sujeto 20 la más baja, de nuevo, con un 17,86%. Llama la atención como en esta medida solamente siete sujetos se sitúan por encima del 50% estando los niveles de cinismo por debajo del agotamiento. La mayoría de los sujetos se sitúan en niveles bajos entre el 15 y el 30%.

- **Eficacia profesional.**

Hace referencia a las expectativas que presenta un sujeto en relación con el éxito laboral que puede obtener en su trabajo. Esta subescala está compuesta por 6 ítems calculándose del siguiente modo:

- 1.- Sumar el valor obtenido de los ítems siguientes: 5, 7, 10, 11, 12 y 15
- 2.- Puntuación Entrevistado / 42 x 100 =

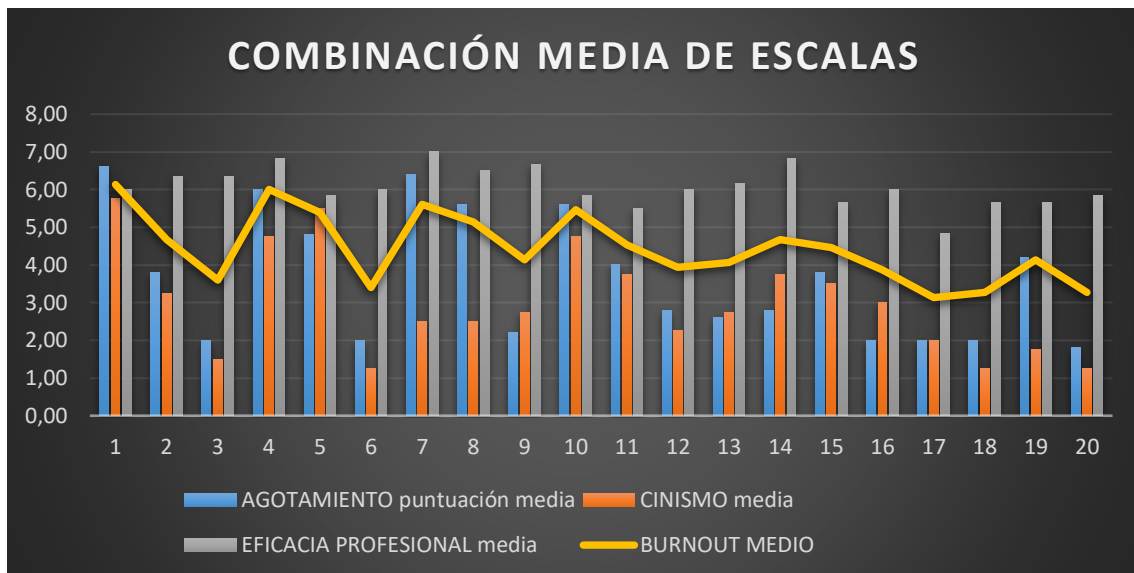
Gráfico 7. Porcentaje Eficacia Profesional por sujeto.



Fuente: Elaboración propia.

Esta última valoración es muy interesante porque todos los sujetos han puntuado de manera muy elevada los ítems relacionados con la eficacia que creen tener en su puesto, si consideran que son buenos trabajando o si han conseguido cosas valiosas en sus puestos de trabajo. En este caso es el sujeto 7 quien otorga un 100% de resultados positivos a su escala considerándose eficaz todos los días y el sujeto 17 el que menos con un 69,05%.

Según la NTP 732 altas puntuaciones en las dimensiones agotamiento y cinismo, unidas a bajas puntuaciones en eficacia profesional serán indicadores de burnout. Para ver mejor esta teoría vamos a combinar las tres dimensiones y a obtener la puntuación media para cada escala y compararla con la general.

Gráfico 8. Puntuación media Síndrome Burnout.

Fuente: Elaboración propia.

Viendo simplemente el gráfico anterior de porcentaje de eficacia profesional ya podemos hacernos una idea de cómo no se cumple esta tesis ya que todos los sujetos habían valorado muy alto su eficacia profesional. Plasmando todos los resultados en el gráfico 8 comprobamos como los sujetos con mayores niveles de burnout no presentan bajas puntuaciones en eficacia, pero sí elevados niveles de agotamiento. El sujeto 1 cuenta con una media en la escala de burnout de 6,13, seguido por el sujeto 4 con una media de 6. Estos dos sujetos junto con el 7 y el 10 con puntuaciones medias de 5,60 y 5,47, respectivamente, son los más estresados de los encuestados. Sin embargo, a pesar de tener niveles muy altos de agotamiento y cinismo, consideran que son eficaces profesionalmente y han asignado puntuaciones muy elevadas a estos ítems. Excepción reflejada la del sujeto 7 que, además, cuenta con niveles muy bajos de cinismo (2,50 puntos). Si miramos la escala de modo inverso y según la teoría reflejada en la NTP 732, aquellos sujetos con niveles bajos de agotamiento y cinismo, así como, elevadas puntuaciones en eficacia profesional serán los menos propensos a padecer el síndrome. Este es el caso de los sujetos 3,6,9,12,17 y 20. En todos ellos vemos como su nivel de agotamiento se sitúa en torno al 2, muy por debajo de la media (siendo el 3,5 la media exacta para la escala) y sus niveles de cinismo en torno al 1 y 2 también. Sin embargo, la puntuación media en eficacia profesional es muy elevada para los cinco sujetos. Sí se cumple la teoría expresada en la NTP 732 de manera exacta, siendo estos sujetos los menos estresados de toda la muestra.

Es muy probable que todos los sujetos que mayores puntuaciones presentan en este apartado serán los menos satisfechos con su trabajo y, en consecuencia, los más infelices. Más adelante estudiaremos la combinación de todas las escalas.

- **Escala Felicidad.**

Los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 5

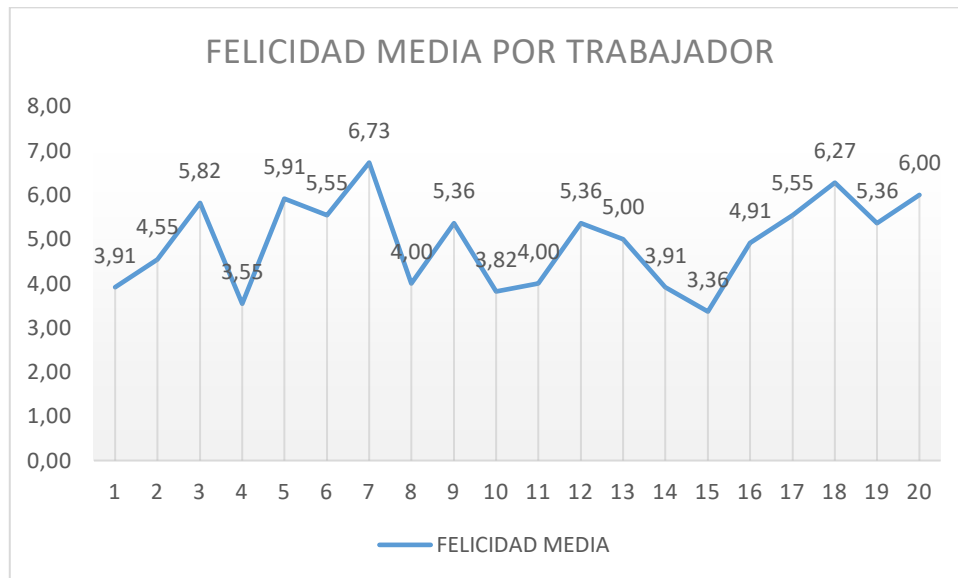
Tabla 5. Escala de Felicidad

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	SUJETO 10	SUJETO 11	SUJETO 12	SUJETO 13	SUJETO 14	SUJETO 15	SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	SUJETO 19	SUJETO 20
Fel.1 Disfruto con mi trabajo	5	5	7	5	4	6	7	6	6	4	5	6	5	5	6	5	6	7	6	6
Fel.2 Tengo estabilidad interior	6	7	6	4	6	7	7	2	6	2	6	6	5	4	2	7	6	7	6	6
Fel.3 Tengo bienestar objetivo	7	7	6	4	5	7	7	1	6	2	5	6	5	5	4	7	6	6	5	6
Fel.4 Tengo estabilidad profesional	7	5	7	7	7	6	7	7	6	4	6	6	7	5	2	7	7	6	6	6
Fel.5 En el trabajo obtengo las justas recompensas	2	3	4	2	7	4	5	6	5	2	3	5	4	2	3	3	5	6	5	6
Fel.6 El clima organizacional de la empresa es bueno	1	2	4	2	7	5	6	1	2	3	3	5	6	3	3	4	5	6	5	6
Fel.7 Los jefes dirigen bien	2	2	6	4	7	5	7	1	5	4	1	4	4	3	2	1	5	6	5	6
Fel.8 Disfruto haciendo bien mi trabajo	7	6	7	6	4	7	7	6	7	6	6	5	7	5	6	6	7	7	6	6
Fel.9 El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	2	5	6	2	6	4	7	6	3	6	3	6	4	4	3	6	5	7	5	6
Fel.10 La motivación interna de mi puesto es alta	2	6	6	2	5	5	7	7	7	4	3	5	3	3	3	4	4	6	4	6
Fel.11 Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	2	2	5	1	7	5	7	1	6	5	3	5	5	4	3	4	5	5	6	6
FELICIDAD MEDIA	3,91	4,55	5,82	3,55	5,91	5,55	6,73	4,00	5,36	3,82	4,00	5,36	5,00	3,91	3,36	4,91	5,55	6,27	5,36	6,00

Fuente: Elaboración propia.

En esta escala vemos las valoraciones obtenidas por los sujetos en cuanto a aspectos relacionados con su felicidad tanto laboral, como personal. Gracias a esta escala podemos tener en la empresa una visión de la situación de cada miembro de la plantilla. Las puntuaciones, al igual que en el caso anterior, se han establecido del 1 al 7 siendo el 1 “Totalmente en desacuerdo” y el 7 “Totalmente de acuerdo”. En el gráfico 9 mostramos la tendencia.

Gráfico 9. Felicidad media por sujeto.



Fuente: Elaboración propia.

Finalizamos pues la encuesta con el gráfico 9 viendo como los sujetos 3,5,7,18 y 20 son los más felices con puntuaciones de 5,82; 5,91; 6,73; 6,27 y 6 respectivamente y los sujetos 1, 4,10,14 y 15 los más infelices con un 3,91;3,55;3,82;3,91 y 3,36 respectivamente, siendo las mujeres más felices que los hombres según mostramos en la siguiente imagen (Gráfico 10):

Gráfico 10. Media felicidad por sexo.



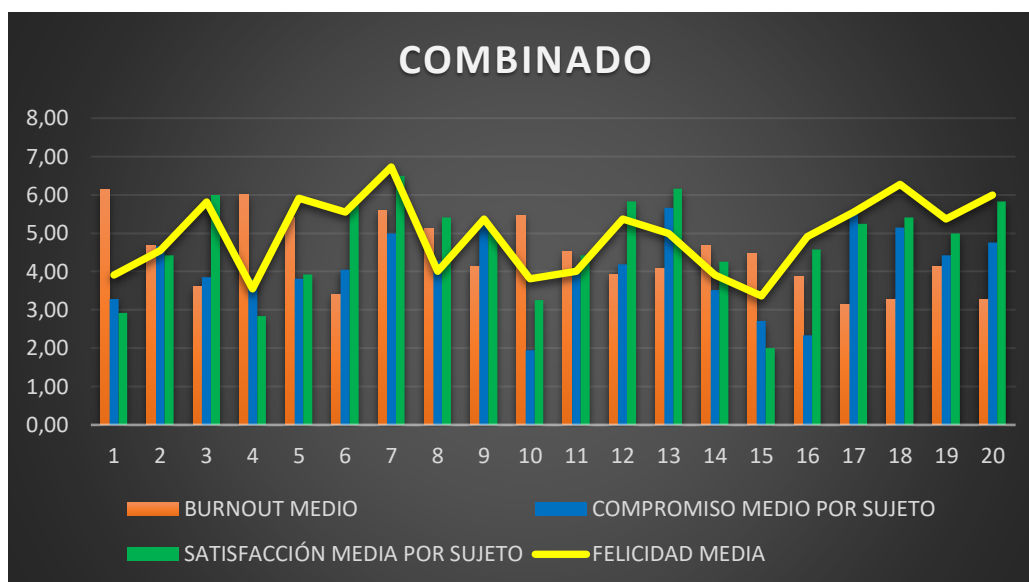
Fuente: Elaboración propia.

Esta proporción tiene una relación directa con la satisfacción dónde las mujeres presentaban también una mayor puntuación con respecto a los hombres. A su vez, las mujeres serán también las que menos presenten el síndrome de burnout y más comprometidas estén con la empresa tal y como reflejan las siguientes tablas con las medias correspondientes:

	HOMBRES	MUJERES
MEDIA COMPROMISO POR SEXO	3,95	4,28
MEDIA BURNOUT POR SEXO	4,55	4,34

Fuente: Elaboración propia.

Combinando todas las escalas encuestadas obtenemos el gráfico 11 :

Gráfico 11. Resultado total del estudio.

Fuente: Elaboración propia.

Esta imagen final nos ayuda a obtener todas las conclusiones de la encuesta y, que, a su vez, se corresponden con las teorías estudiadas en este trabajo. De todos los sujetos encuestados podemos resaltar el sujeto 18, 20 y 3 como claros ejemplos de felicidad, tal y como habíamos pronosticado en el apartado anterior. Ambos sujetos muestran niveles de felicidad en torno al 6, con una gran satisfacción laboral que se muestra en consonancia con las puntuaciones otorgadas a la felicidad y un nivel de compromiso con la empresa muy elevado. Al mismo tiempo, las posibilidades de sufrir el conocido síndrome de burnout son bajas al contar con algunas de las puntuaciones más bajas para dicha escala. Destacamos también el sujeto 7 y 5 como nivel claro de felicidad laboral y satisfacción, comprometidos con su empresa, aunque con elevado estrés que sería necesario revisar para impedir que escapen de la compañía. En el lado opuesto situamos al sujeto 1, 4, 10 y 15 tal y como ya habíamos predicho en el apartado anterior como los sujetos más infelices que, a su vez, presentan los niveles más altos de burnout. Estos empleados/as están muy estresados y expuestos a situaciones crónicas de estrés que pueden provocarles problemas graves en su salud física y mental. Esto conlleva también que el compromiso con la compañía y la satisfacción sean muy bajos por lo que las posibilidades de abandono de sus puestos para irse con otra compañía sean muy elevadas, al igual que las posibilidades de que experimenten un rendimiento bajo y poco productivo. Las tasas de absentismo pueden verse muy incrementadas al presentar problemas graves de salud debido a la presión con la que trabajan y, serán más propensos a tener una personalidad negativa que desemboque en un clima laboral tenso e incómodo. En el caso del sujeto 14 sí se siente satisfecho y comprometido con su empresa, pero, suponemos, que los niveles tan altos de burnout son los que le provocan esa infelicidad laboral que, si la empresa se interesara por conocer, podría resolverse con facilidad y así evitar perder a este sujeto que podría tener un gran talento oculto.

Concluimos estableciendo que, la felicidad de un trabajador es fundamental para la productividad de nuestra empresa. Un trabajador feliz se sentirá más satisfecho con su puesto y las tareas que desarrolla, así como más comprometido con la organización ya que las expectativas personales que tenía sobre el puesto se ven cubiertas y esto le hace incrementar su confianza, motivación y rendimiento. A su vez, la satisfacción conlleva una estructura y diseño del puesto acorde con las exigencias, lo cual supone que los niveles de estrés se vean reducidos eliminando las posibilidades de padecer el síndrome burnout. Esta combinación de dimensiones ha demostrado con el tiempo que mejora los niveles de productividad y rendimiento, los trabajadores son más eficaces con la empresa, se sienten motivados para ir cada día a trabajar

y, a su vez, reduce los niveles de absentismo, las tasas de rotación y provocan el deseo de pertenencia en la compañía que les impide abandonarla. Especial atención hay que mostrar a condiciones laborales tales como la jornada partida que provoca un incremento en la insatisfacción al verse reducidas las posibilidades de conciliación y, a su vez, la antigüedad también debe ser cuidada con el fin de mantener en el tiempo unos resultados positivos en los/as trabajadores/as. Mimar el capital humano de la empresa y adaptar las condiciones del puesto a sus necesidades variará los resultados. Conseguir esos resultados en las encuestas internas de las empresas supondría una imagen de marca fuerte y potente que sitúa a la organización con una ventaja competitiva importante con respecto al resto y, al mismo tiempo, atrae a candidatos con gran potencial y talento llamados por las buenas condiciones, el clima laboral positivo y una gestión de recursos humanos volcada en las personas de la compañía donde se demuestra que la empresa la hacemos todos y gracias a las tareas individuales todos somos imprescindibles. El cuidado del personal es tan importante como el de los clientes, la imagen o los resultados y unos trabajadores felices son la base para el futuro de la compañía y su fortaleza.

Conclusiones.

Con este trabajo he querido reflejar la importancia de invertir en el capital humano de nuestra empresa para conseguir mejores resultados y una ventaja competitiva en el mercado. Hacer fuerte nuestra compañía no sólo consiste en tener los mejores productos, al mejor precio, con una buena política de marketing y una amplia cartera de clientes. La empresa la formamos todo el grupo de personas que estamos dentro y son esas personas las que pueden lograr hacer de nuestra empresa un lugar confortable donde trabajar que obtiene grandes resultados económicos.

Hemos podido ver como el concepto de felicidad es muy amplio y alberga una multitud de aspectos de una persona tanto a nivel emocional como sentimental. La felicidad laboral no es más que una parte de la felicidad de la persona. Gracias a esta diferencia podemos saber que no todo el mundo cumple las teorías, investigaciones y estudios analizados, sino que, cada persona es diferente y engloba su felicidad de manera muy distinta. Es por ello por lo que, aunque una persona presente todas las condiciones posibles para ser feliz en su trabajo, si personalmente no posee los pilares básicos de estabilidad emocional, positivismo y paz interior; no podrá alcanzar esa satisfacción en ningún aspecto de su vida, incluido el laboral. A su vez, el hecho de que una persona sea feliz en su trabajo no quiere decir que también lo sea en su vida personal. Alcanzar la felicidad plena es muy difícil ya que no existe la felicidad constante en el tiempo. La vida se basa en momentos puntuales de felicidad y el resto, depende mucho de la manera de ver y afrontar la vida que cada persona tenga.

Conseguir ese estado en nuestra plantilla nos llevará a invertir tiempo y dinero para conocerlos de manera más subjetiva y saber la situación de cada sujeto. Son numerosos los conceptos relacionados con la felicidad laboral, pero, si algo hemos aprendido a lo largo de este trabajo es que, el estudio de los principales nos llevará a determinar el estado en el que se encuentra nuestro equipo y qué puntos son los que debemos reforzar. En este caso, hemos analizado la satisfacción, compromiso, burnout y felicidad. Gracias a la estrecha relación que vincula los unos a los otros hemos concluido que, aquellas personas con una gran satisfacción sobre lo que hacen se sentirán más comprometidas con nuestra compañía. Gracias a este vínculo sus niveles de estrés se verán reducidos y conseguiremos reducir las posibilidades de padecer uno de los síntomas más temidos en cualquier empresa por las importantes repercusiones y costes, tanto económicos como emocionales que puede acarrear, “el síndrome de burnout”. Lograr la satisfacción de nuestros/as trabajadores/as y desarrollar su compromiso con la compañía nos dirigirá hacia la felicidad de esas personas. Sin embargo, hemos podido observar también casos donde esta relación no se cumplía. Como ya hemos mencionado, cada persona es diferente y tiene su manera de gestionar el estrés e interpretar los conflictos cotidianos. Por eso es importante analizar nuestro equipo de manera individual para saber la situación en la que se encuentra cada persona. Encuestas como la estudiada nos ayudarán a ello.

En el ámbito laboral, un trabajador feliz surge de una correcta gestión por parte de su equipo de recursos humanos. La labor de este departamento es crucial para los resultados de la compañía siendo necesaria su estrecha vinculación con la estrategia de la empresa. Una correcta gestión comienza desde la selección del personal. Un sistema apropiado de reclutamiento que permita captar a gente con potencial y talento nos abre las puertas hacia la felicidad. La acogida inicial de los trabajadores y darles a conocer los valores y cultura sin miedo les ayuda a unirse con la empresa. Es importante encaminar nuestra política hacia condiciones de trabajo flexibles donde la jerarquía quede eliminada para dar paso a una línea de comunicación horizontal que nos permitirá sentar las bases para una fluidez transparente y de confianza entre todos los miembros. Fomentar el desarrollo y la formación, así como la promoción dentro de la compañía junto con una buena política retributiva e incentivos constantes tanto económicos como sociales, nos ayudarán a mantener la motivación y las ganas de trabajar. Delegar autonomía y responsabilidad dándoles la oportunidad de tomar sus propias decisiones, así como facilitarles la conciliación son aspectos claves que incrementan la satisfacción y ayudan a conseguir un clima laboral favorable donde desarrollar las tareas.

Fomentar el trabajo en equipo y hacer partícipes a la gente de la toma de decisiones nos conducirá a tener una plantilla creativa e innovadora. Si sienten que son escuchados y que sus

opiniones son tan importantes como sus funciones, lograremos desarrollar la parte más original de las personas premiándoles por las nuevas iniciativas. Pero no sólo debemos llegar hasta ese punto. Tan importante como conseguir el bienestar es saber mantenerlo y cuidarlo a lo largo del tiempo revisando constantemente la situación para adaptarse a los cambios y nuevas necesidades que vayan surgiendo.

Han sido numerosas las prácticas de gestión que hemos visto a lo largo del trabajo y que, fundamentadas con el análisis de datos, nos han llevado a obtener estas conclusiones. Gracias a la encuesta elaborada hemos comprendido la importancia de una correcta política de recursos humanos. La felicidad laboral ya no es sólo una manera de incrementar el rendimiento de las personas. Es también una estrategia competitiva para nuestra empresa. Hemos demostrado que la felicidad laboral no sólo influye en el bienestar y la calidad de vida de las personas. La productividad o la capacidad de atraer talento son consecuencias directas de la misma. Gracias a una plantilla feliz, obtenemos una potente imagen de marca que hará atractiva nuestra compañía. Además, presenta disminución en los niveles de absentismo y las tasas de rotación, así como una incidencia clara en el *engagement* y el *employer branding*. Por supuesto que, las personas evitan problemas de salud y daños en su autoestima haciéndoles sentir bien consigo mismos si alcanzamos ese nivel de satisfacción.

Conseguir una plantilla feliz es incrementar nuestros beneficios, así como aumentar el compromiso y fidelidad de los/as trabajadores/as. La felicidad, como ya hemos visto en nuestro estudio, tiene un efecto “boomerang”, es decir, se devuelve lo que se da. Si nosotros ofrecemos a los trabajadores un lugar confortable dónde trabajar cada día, con un clima laboral positivo y dónde se sientan parte de un proyecto con unas condiciones favorables tanto económicas como sociales, ellos/as nos premiarán con su mejor rendimiento y esfuerzo.

No podemos terminar este trabajo sin resumir todo nuestro análisis en una frase que englobe de manera rápida, clara y directa por qué es necesaria la felicidad laboral. Y es que:

SER FELIZ ES RENTABLE.

BIBLIOGRAFIA

ABC (2019). España es el país más infeliz de Europa según el informe Ipsos. [Versión electrónica]. *Periódico ABC*. Consultado el 15 de febrero, 2020 en:

https://www.abc.es/sociedad/abci-espana-pais-mas-infeliz-europa-segun-informe-ipsos-201909061042_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.es%2F

Ahn, Namkee y Mochón, Francisco (2010). La felicidad de los españoles: factores explicativos. *Revista de economía aplicada, volumen 18, núm.54*. Pp. 5-31. Consultado el 20 de febrero, 2020 en: <https://www.redalyc.org/pdf/969/96915832001.pdf>

Allen, N.J y Meyer, J.P (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, núm. 63(1), pp. 1-18

Adecco (2018). Encuesta Felicidad Laboral. *Equipos y Talento*. Consultado el 20 de febrero, 2020 en: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2019/01/08/la-felicidad-laboral-clave-para-el-522-de-los-espanyoles-a-la-hora-de-elegir-trabajo-o-empresa/2975/>

Adecco (2019). Digitalización para aumentar la felicidad en el trabajo. *GDX GROUP* Consultado el 21 de febrero, 2020 en: <https://gdx-group.com/digitalizacion-para-aumentar-la-felicidad-en-el-trabajo/>

Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de la demanda y los recursos laborales. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Nº 29 (3). Pp107-115.

Boada Grau, Joan (2019). Temario Máster Dirección y Recursos Humanos. Asignatura Salud y calidad de vida en el trabajo. Módulo: Estrés laboral y burnout. Erosiones psicológicas debidas a la actividad laboral. *Universitat Obertade Catalunya*. PEC 2, núm. PID_00157014, pp. 25-35

Boada Grau, Joan (2019). Temario Máster Dirección y Recursos Humanos. Asignatura Salud y calidad de vida en el trabajo. Módulo: Salus y Trabajo. *Universitat Obertade Catalunya*. PEC 2, núm. PID_00157012.

Boyon, Nicolas (2019). Global Happiness Study. *Ipsos Global Advisor*. Consultado el 24 de febrero 2020 en: [<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-08/Happiness-Study-report-August-2019.pdf>]

Carazo, Jose Antonio (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. *Capital Humano, volumen 23, núm.244*.Pp. 86-95. Consultado el 25 de febrero, 2020 en: <https://www.toptenms.com/wp-content/uploads/2012/12/1415.pdf>

Carazo, Jose Antonio (2017). La felicidad, una bola de nieve que impulsa la productividad y el compromiso. *Capital Humano, volumen 30, núm.320*. Pp. 52-57.

CARDONA López, J. A., & CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. (2006). El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 11-43.

Cepeda, Denisse (2019). Así avanza la digitalización en España. *Periódico El País*. Consultado el 26 de febrero, 2020 en: https://elpais.com/economia/2019/04/23/actualidad/1556019543_586222.html

- Cevallos Zambrano, Doris Patricia (2014). La felicidad laboral como estrategia de desarrollo empresarial. Caso eurofish. *Universidad Técnica de Manabí*. Consultado el 2 de marzo de 2020, en <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/157/123>
- Colín Flores, Carlos Gabriel (2017). Bienestar laboral, sentido del rol y la ejecución de la estrategia. *Anáhuac Journal*, volumen 17, núm. 1. Pp. 11-32. Consultado el 30 de enero de 2020 en: http://revistas.anahuac.mx/the_anahuac_journal/article/view/101/55
- Del Junco, J. G., Espasandín, F., Dutschke, G. M. J., & Palacios, B. (2013). *An approach to the design of a scale for measuring happiness at work of Iberian Companies Athens*. ATINER'S Conference Paper Series, No: SME2013-0855.
- FERNÁNDEZ, G. (2004): "Adaptación del puesto de trabajo", *Revista Capital Humano*. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Gamboa Ruiz, Eric José (2010). Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista de Psicología científica*. Consultado el 2 de febrero, 2020 en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Gonzalez Díaz, Jaime; Ochoa de Arco, Enrique; Cardona Arbeláez, Diego (2018). Modelo conceptual de gerencia de la felicidad. *Revista Orbis*, volumen 14, núm.41.Pp. 17-32. Consultado el 4 de febrero de 2020 en: <http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/41/art2.pdf>
- Iberoeconomista (2019). Estas son las claves que generan felicidad en el trabajo. *Iberoeconomía, España en positivo*. Consultado el 5 de marzo de 2020 en: <https://iberoeconomia.es/internacional/estas-son-las-claves-que-generan-felicidad-en-el-trabajo/>
- Informe Infojobs- ESADE (2019). Estado del mercado laboral en España. *Infojobs*. Consultado el 2 de marzo de 2020 en: https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2019/05/Informe_Mercado_Laboral_InfoJobs_ESADE_2018.pdf
- Lago Moreda, Ana (2016). La felicidad, un valor que está en alza. *Gestión Práctica de riesgos Laborales* núm.133.Pp. 28-31.
- Maqueda, Antonio (2019). España encalla en un mercado laboral plagado de temporalidad. *Periódico El País*. Consultado el 12 de febrero de 2020 en: https://elpais.com/economia/2019/03/24/actualidad/1553446933_864827.html
- Mestres, Josep (2019). Políticas de empleo para un crecimiento inclusivo. *Caixabank*. Consultado el 10 de febrero de 2020 en: <https://www.caixabankresearch.com/politicas-de-empleo-para-un-crecimiento-inclusivo>
- Ministerio de Trabajo y asuntos sociales de España. NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Consultado el 20 de febrero de 2020 en: https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_732.pdf/bf45e644-2986-42b0-b9a5-ce5bef2917bd
- Moccia, Salvatore (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del psicólogo*, volumen 37, núm.2. Pp.143-151. Consultado el 10 de marzo de 2020 en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Eudema.

- Pérez, Julián y Gardey, Ana (2011). Definición de Satisfacción Laboral. Consultado el 25 de febrero de 2020 en: <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Prieto Bejarano, Pedro Gerardo (2013). Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal. *Repositorio Institucional Universidad de Medellín*. Consultado el 12 de febrero de 2020 en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez García, Carolina; García-Álvarez de Perea, Juan; García del Junco, Julio (2019). La Felicidad en el Trabajo: Validación de una escala media. *Revista de Administração de Empresas, Volumen 59, núm.5.Pp.* 327-340.
- Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, núm 3(1), pp. 143-185.
- Rebeca (2017). ¿Qué es el compromiso laboral? *Blog Celpax*. Consultado el 4 de marzo de 2020 en: <https://www.celpax.com/es/que-es-el-compromiso/>
- Salas Vallina, A y López Pérez, A. (2018). Felicidad en el trabajo y retención del talento: cómo generar ventajas competitivas sostenibles. *Equipos y Talento*. Consultado el 8 de febrero de 2020 en: <https://www.equipoystalento.com/tribunas/universidad-de-valencia/felicidad-en-el-trabajo-y-retencion-del-talento-como-generar-ventajas-competitivas-sostenibles>
- Salas- Vallina, A. y Fernández, R. (2017b). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, núm. 39(5), pp.626-642
- Salas- Vallina, A., López-Cabrales Á., Alegre, J. et al.(2017a). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, núm. 46(2), pp.314-338
- StarmeUp Os (2014). Satisfacción Laboral: Qué es y cómo medirla. *Blog StarmeUp*. Consultado el 6 de febrero de 2020 en: <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
- Stevanovic, Igor (2019). Los españoles son los más infelices de Europa y los segundos del mundo. *20 minutos*. Consultado el 16 de febrero de 2020 en: <https://www.20minutos.es/noticia/3753324/0/espanoles-mas-infelices-europa/>
- Torrent-Sellens, Joan (2015). Más empleo, pero ¿con mayor calidad? [Versión electrónica] *Cinco días*. Consultado el 10 de marzo de 2020 en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/01/05/economia/1420471567_617759.html

ANEXO I**Encuesta Felicidad Laboral**

Sexo		Sector de la empresa	
Edad		Categoría profesional	
Antigüedad		Tamaño aproximado de la empresa	
Jornada Laboral			

Escala de Compromiso A continuación, se exponen unas afirmaciones que representan el punto de vista que USTED puede tener. Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo las respuestas representan su punto de vista.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	SUJETO
Por ejemplo, 21.-Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista.	4
com1.-Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.	
com 2.-Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	
com3.-Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	
com4.-En esta organización me siento como en familia	
com5.-Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	

com6.-No me siento emocionalmente unido a esta organización.	
com7.-Me siento parte integrante de esta organización.	
com8.-Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	
com9.-Creo que debo mucho a esta organización.	
com10.-Esta organización se merece mi lealtad.	
com11.-No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	
com12.-Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	
com13.-Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	
com14.-Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	
com15.-Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo	
com16.-Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	
com17.- Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	
com18.-En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí.	
com19.-Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	
com20.- Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.	
com21.-Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista.	

Escala de Satisfacción laboral

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

	SUJETO
Por ejemplo, 9.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	5
sat1.- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	
sat2.- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	
sat 3.- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	
sat4.- La temperatura de su local de trabajo.	
sat5.- Las relaciones personales con sus superiores.	
sat6.- La supervisión que ejercen sobre usted.	
sat7.- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	
sat8.- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	
sat9.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	
sat10.- El apoyo que recibe de sus superiores.	
sat11.- El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	

sat12.- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	
--	--

Escala Burnout

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen estrés laboral crónico en el cual se combinan variables de carácter individual, social y organizacional. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de burnout según la frecuencia de las distintas situaciones.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca/ Ninguna vez	Casi nunca/Pocas veces al año	Algunas Veces/ Una vez al mes o menos	Regularmente/ Pocas veces al mes	Bastantes veces/ Una vez por semana	Casi siempre/ pocas veces por semana	Siempre/ Todos los días.

	SUJETO
Burn.1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo (A)	
Burn.2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo (A)	
Burn. 3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo (A)	
Burn. 4. Trabajar todo el día es una tensión para mí (A)	
Burn. 5.Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo (E)	
Burn. 6. Estoy "quemado" por el trabajo (A)	
Burn. 7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización (E)	
Burn. 8. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto (C)	

Burn. 9. He perdido entusiasmo por mi trabajo (C)	
Burn. 10. En mi opinión soy bueno en mi puesto (E)	
Burn. 11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo (E)	
Burn. 12. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto (E)	
Burn. 13. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo (C)	
Burn. 14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo (C)	
Burn. 15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas (E)	

Escala felicidad

A continuación, se exponen unas afirmaciones que representan el punto de vista que USTED puede tener. Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo las respuestas representan su punto de vista.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	SUJETO
Por ejemplo, 9.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	5

Fel.1 Disfruto con mi trabajo	
Fel.2 Tengo estabilidad interior	
Fel.3 Tengo bienestar objetivo	
Fel.4 Tengo estabilidad profesional	
Fel.5 En el trabajo obtengo las justas recompensas	
Fel.6 El clima organizacional de la empresa es bueno	
Fel.7 Los jefes dirigen bien	
Fel.8 Disfruto haciendo bien mi trabajo	
Fel.9 El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	
Fel.10 La motivación interna de mi puesto es alta	
Fel.11 Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	