

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/320800369>

# La felicidad en el trabajo: un reto alcanzable para las empresas

Article · November 2017

---

CITATIONS  
0

READS  
5,121

**1 author:**



[Andrés Salas-Vallina](#)  
University of Valencia

25 PUBLICATIONS 165 CITATIONS

SEE PROFILE



## La felicidad en el trabajo: un reto alcanzable para las empresas

Cuando hablamos de felicidad en el trabajo no nos referimos a la felicidad como una responsabilidad de la empresa o felicidad impuesta por decreto, sino a la promoción de la calidad de vida de las personas en las organizaciones. La felicidad en el trabajo se puede medir y alcanzar. Este artículo ofrece una herramienta para medirla y las claves para alcanzarla. El liderazgo es una de las fuentes básicas de felicidad en el trabajo, en concreto, necesitamos líderes que sean referentes, motivadores, inspiradores y que tengan en cuenta las necesidades individuales de sus colaboradores.

**Andrés Salas Vallina**, profesor de Administración y Dirección de Empresas de Florida Universitaria  
andres.salas@uv.es



## FICHA TÉCNICA

**Autor:** SALAS VALLINA, Andrés.

**Título:** La felicidad en el trabajo: un reto alcanzable para las empresas.

**Fuente:** Capital Humano, n° 325. Noviembre, 2017.

**Resumen:** Este artículo revisa el concepto de felicidad y de felicidad en el trabajo. Las empresas necesitan promover una dimensión más humana desde sus Departamentos de Recursos Humanos, donde las personas importen. Destaca el valor de la calidad de vida en el trabajo como elemento clave para las personas, más allá de los beneficios demostrados sobre el desempeño laboral. Un reciente artículo científico ha validado una nueva escala de felicidad en el trabajo. Siguiendo esta investigación, la felicidad se compondría de compromiso individual (energía y pasión en el trabajo), satisfacción laboral (valoración objetiva de las condiciones de trabajo, incluyendo la promoción laboral), y compromiso organizativo afectivo (sentimientos de pertenencia a la organización). Este artículo ofrece esta escala de medida, y además se analiza un factor esencial en la promoción de la felicidad en el trabajo: el estilo de liderazgo.

**Descriptores:** Felicidad en el trabajo / Liderazgo / Calidad de vida laboral

La humanidad, históricamente, ha luchado por conseguir la felicidad. La idea de que lo importante en la vida no es sólo vivir, sino vivir bien, se remonta a la antigüedad. El concepto de felicidad ya se encontraba en la antigua Grecia, en la que Demócrito (460-370 A.C.) muestra su visión subjetiva de la felicidad, según la cual ésta no depende sólo de las circunstancias sino también de la visión particular de cada uno. Platón definió la felicidad de forma más objetiva, como el disfrute de lo que es bueno y bello. Aristóteles analizó la felicidad separando el aspecto eudaimónico, del eudónico, referido al placer, y actualmente existe unanimidad en que la felicidad se compone de ambos aspectos.

El primero se refiere a los sentimientos de placer en la vida, tanto la valoración que hacemos de nuestras relaciones, salud, trabajo, como al hecho de tener más sentimientos positivos que negativos. El aspecto eudaimónico es aquel que se identifica con hacer lo que uno debe hacer en la vida siendo coherente, buscando desarrollar las propias

habilidades, buscando objetivos importantes. Ambos aspectos de la felicidad son necesarios para explicarla, al menos a largo plazo. Algunas investigaciones han mostrado que la felicidad representa mejor la calidad de vida que la salud o el bienestar.

Algunos autores afirman que la felicidad está aislada de medidas como la productividad y la satisfacción laboral, y sería deseable considerarla también como un fin en sí mismo. Lo cierto es que averiguar cómo incrementar nuestra felicidad es una cuestión compleja de responder

### FELICIDAD EN EL TRABAJO

Las personas buscamos continuamente conseguir una vida familiar perfecta, un buen trabajo, un gran coche, una excelente casa y todo con los recursos que conseguimos a través de nuestro trabajo. Sin embargo, incluso alcanzando estos objetivos, la gente se pregunta qué más puede hacer para llegar a ser feliz. Analizar nuestro lugar >

- > de trabajo puede ayudar a explicar por qué nos hacemos esta pregunta. No parece que nuestros trabajos hoy en día nos ayuden a mejorar nuestro bienestar. ¿Qué está pasando en las organizaciones? ¿Hacia dónde se dirige la gestión de las personas?

La tendencia existente a simplificar, estandarizar, medir y controlar el trabajo refuerza las relaciones jerárquicas entre el trabajador y sus superiores, con la consecuencia de aumentar la productividad laboral. Sin embargo, además se produce otro efecto paralelo consistente en que el trabajador percibe que sus habilidades no son únicas y puede ser fácilmente sustituido por máquinas o por cualquier otro trabajador, por lo que pierde su seguridad laboral y su poder de negociación: las empresas se están deshumanizando.

Esta forma de ganar en productividad también tiene como consecuencia el aumento del estrés laboral. Existen organizaciones donde se monitorea la actividad laboral enviando avisos mediante luces verdes o rojas en función de lo productivo que es cada trabajador. Las consecuencias del estrés laboral van desde dolores de cabeza, volverse más irritable en otros ámbitos fuera del trabajo hasta enfermedades que pueden poner en peligro la vida de

cualquiera. Se afirma que el estrés aparece cuando nuestra actividad laboral frustra la capacidad del trabajador de conseguir sus objetivos personales atacando a la propia autoestima.

En diversos estudios España se sitúa en posiciones muy bajas en el grado de satisfacción laboral. Factores como la injusticia y los grandes salarios de las altas direcciones tienen una relación directa con la satisfacción laboral y son elementos que no han mejorado en las organizaciones en los últimos años, sino más bien al contrario. Sin embargo, cuando el lugar de trabajo se diseña y gestiona creando un significado para sus empleados, éstos tienden a tener mejor salud y a ser más felices, y esto lleva a tener empleados más productivos y que prestan mejores servicios. Salud, felicidad y productividad son ingredientes básicos para vivir en una buena sociedad. Mejorar únicamente la productividad no es suficiente. Para conseguir personas felices en su vida es condición necesaria que sean felices en su trabajo.

Cuando hablamos de felicidad en el trabajo no nos referimos a la felicidad como una responsabilidad de la empresa o felicidad impuesta por decreto, sino a la promoción de la calidad de vida de las personas en las organizaciones, buscando una vinculación positiva de la persona



con el trabajo. La felicidad en el trabajo no consiste en aprender a parecer feliz al relacionarnos con los demás o al realizar nuestra actividad laboral. La felicidad en el trabajo es un sentimiento sincero que va más allá de la satisfacción laboral y que genera armonía, pasión, compromiso y sentimientos de pertenencia a la organización. Las personas más felices sí sienten una conexión entre lo que hacen en el trabajo y una meta superior o de valor importante. Según Fisher (2010), la felicidad en el trabajo puede incrementarse a través de:

- Una cultura organizativa saludable, respetuosa y de apoyo.
- Un liderazgo competente a todos los niveles.
- Un trato justo, seguridad y reconocimiento.
- Un diseño de los puestos de trabajo para que sean interesantes, retadores, autónomos y con feedback.
- Facilitar el desarrollo de habilidades para mejorar las competencias y permitir el crecimiento personal.
- Selección de las personas para que se ajusten bien a la organización y al puesto.
- Refuerzo del ajuste a través de entrevistas de trabajo realistas y prácticas de socialización.
- Reducción de molestias e incremento de la puesta en práctica de mejoras.
- Persuasión a los empleados para que no acepten entornos laborales por debajo de lo ideal.
- Puesta en práctica prácticas de trabajo de alto rendimiento.

Las principales causas de la felicidad en las organizaciones tienen relación con las características de la organización, del trabajo, del supervisor y otros aspectos del entorno.

Otros autores proponen una serie de factores motivacionales en el trabajo, como son permitir el control del propio trabajo por uno mismo, facilitar poner en práctica habilidades personales, la existencia de variedad en las tareas, crear entorno transparente, relacionarse con otras personas, tener buenas condiciones salariales, tener seguridad física o una supervisión que demuestre apoyo.

Hay importantes conexiones entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. El liderazgo carismático (liderazgo en el que los colaboradores consideran al líder un referente que les aporta seguridad) se ha relacionado con la satisfacción laboral. La confianza en el líder está positivamente relacionada con la satisfacción laboral y compromiso, mientras que la supervisión abusiva reduce la felicidad.

¿Qué consecuencias tiene la felicidad en el trabajo? Diversas publicaciones científicas muestran que las personas

más satisfechas con su trabajo tienen menos intención de abandonar la empresa, presentan menores niveles de *burnout* y tienen una mejor salud física. En general, la actitud positiva en el trabajo mejora la efectividad individual, la cooperación, el comportamiento cívico y el desempeño laboral.

## INFLUENCIA DEL LIDERAZGO

Conocer con cierta profundidad la función de la dirección empresarial requiere la necesidad de analizar no sólo los roles administrativos (planificación, organización, dirección y control) sino también los comportamientos de los directivos en su trabajo. Mintzberg (1983) propuso que el trabajo directivo es variado, fragmentado, breve, realizado a un ritmo agotador y comunicándose principalmente de forma verbal. Además, actualmente el directivo se caracteriza por tener la necesidad de recopilar continuamente información tanto interna como externa de la organización para poder tomar las decisiones más adecuadas.

La idea de liderazgo se centra en aspectos informales, en cómo movilizar a la gente, en la habilidad de inspirar a los colaboradores, de asumir riesgos para innovar. La dirección pone más énfasis en aspectos formales, en procesos e incentivos. Los retos del entorno actual exigen ser capaz de afrontar nuevos desafíos, orientación a resultados, poder aprender del exterior, entender el entorno y su influencia, pensar y actuar de forma estratégica, construir nuevas formas de trabajo y ser capaz de comunicar la visión personal del cambio necesario. Además, los líderes ya no pertenecen únicamente a los altos puestos de dirección, sino que se reparten a diferentes niveles en las organizaciones. Los líderes estratégicos son necesarios en los niveles más altos, con capacidad de visión, de negociación, y concienciados de la cultura y política del entorno. Los líderes de equipo, a un nivel más intermedio, necesitan tener habilidades interpersonales para construir equipos. A niveles inferiores, son necesarios los líderes técnicos, con habilidades profesionales.

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El concepto de líder transformacional se ampliamente conocido en las investigaciones del área de organización de empresas. Las personas que han demostrado tener las características de este tipo de liderazgo han existido desde se remonta la antigüedad Genghis Khan era un líder transformacional que entre los siglos XII y XIII unió a las tribus mongolas para crear uno de los mayores imperios

- > de la historia. Otro ejemplo es Mahatma Gandhi, un líder conoedor de sus creencias y valores, capaz de comunicarlo con efectividad y persuadir a los otros a aceptar esos valores y creencias. A pesar de que estos líderes han sido capaces de generar revoluciones.

El liderazgo transformacional implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos. Mientras que otras teorías del liderazgo se refieren al concepto de “influencia”, el liderazgo transformacional tiene más que ver con una capacidad especial de influir que impulsa a los colaboradores a buscar alcanzar algo más allá de lo que ellos mismos o sus líderes esperaban inicialmente.

El concepto de liderazgo transformacional puede definirse como “alguien que busca tanto el potencial en sus colaboradores, como satisfacer mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la organización” (Burns, 1978). Así mismo, sugiere que el líder transformacional genera una relación cuyo resultado es “una mutua estimulación que transforma a los colaboradores en líderes y podría convertir a los líderes en agentes morales”. Burns afirmó que era posible distinguir entre líderes transaccionales y transformacionales. En la siguiente tabla pueden apreciarse las principales diferencias entre el estilo de liderazgo transaccional y transformacional.

### LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

LÍDER TRANSACCIONAL	LÍDER TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se informa que lo que espera el trabajador de su trabajo y trata de asegurar que el trabajador lo consigue si lo merece. Premia el esfuerzo.</li> <li>-Es sensible a los intereses inmediatos del trabajador si cumple con su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hace conscientes a los colaboradores de la importancia y el valor de los objetivos asignados y enseña la forma de alcanzarlos.</li> <li>-Transmite la importancia del interés común en la organización por encima del interés individual.</li> <li>-Alterna los niveles de necesidades de los colaboradores y aumenta el rango de necesidades.</li> </ul>

Numerosas investigaciones han estudiado la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

En algunos estudios se han relacionado algunas características del liderazgo transformacional con el bienestar de los empleados. Por ejemplo, la consideración individual, uno de los factores del liderazgo transformacional que supone que el líder presta atención a las necesidades y a los sentimientos de sus colaboradores, se ha asociado con la satisfacción laboral. La inspiración motivadora, que aporta un marco de referencia que reduce la ambigüedad y aporta claridad en cuanto al resultado esperado, se relaciona con menores niveles de estrés. Otros estudios también han relacionado el liderazgo transformacional con el bienestar de los empleados.

La National Opinion Research Corporation (NORC) demostró que los trabajadores dirigidos por un buen líder estaban mucho más satisfechos en su trabajo inmediato y otros ámbitos más amplios que los que trabajaban con malos jefes. Aquellos directivos que dan la oportunidad a sus colaboradores de opinar en los objetivos, que tienen en cuenta las necesidades y valores de éstos y en definitiva integran a sus empleados en la organización, crean mayores niveles de satisfacción laboral frente a los colaboradores que no tienen la oportunidad de trabajar en este contexto. La integración de los trabajadores en la organización puede generar un aumento de la calidad y de la productividad siempre que se apliquen buscando satisfacer las necesidades de los trabajadores. Esto puede comprobarse revisando los métodos japoneses de supervisión aplicados a las factorías estadounidenses.

### ¿CÓMO GENERAMOS LÍDERES TRANSFORMACIONALES?

Los líderes transformacionales son aquellos capaces de influir, motivar, estimular intelectualmente y tener en cuenta de forma individual y personalizada a sus seguidores. Las cuatro características clave del líder transformacional son:

1. **Influencia idealizada:** El líder transformacional es un elemento de referencia para sus colaboradores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores. Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.
2. **Motivación inspiradora:** El líder transformacional propone nuevos desafíos a sus colaboradores. Les mo-

tiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.

3. **Estimulación intelectual:** El liderazgo transformacional implica que el líder haga que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva a que aporten ideas aunque no coincidan con las de sus responsables.
4. **Consideración individualizada:** el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, creando nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

## ¿CÓMO MEDIMOS LA FELICIDAD EN EL TRABAJO?

Las últimas investigaciones indican que la felicidad en el trabajo se puede cuantificar. Así lo revelan estudios como Salas-Vallina et al. (2017)<sup>2</sup>, proponiendo una medida de la felicidad en el trabajo a través de un cuestionario de nueve ítems. Esta medida recoge de forma amplia actitudes positivas en el trabajo que se consideran indicadores clave de la felicidad en el trabajo: compromiso individual, satisfacción laboral y compromiso organizativo afectivo.

El compromiso individual se refiere a los sentimientos de energía y pasión en el trabajo, a la sensación de que no somos conscientes de que el tiempo pasa mientras trabajamos. La satisfacción laboral valora de forma objetiva las condiciones laborales (salario, oportunidades de promoción, conciliación de la vida familiar y laboral). El compromiso organizativo afectivo se refiere a los sentimientos de pertenencia a la organización, que promueven la integración del empleado en ésta y su fidelidad. A continuación presentamos la escala de medición de la felicidad en el trabajo, publicada en diversos artículos científicos.

Esta escala permite medir el grado de felicidad de los empleados de forma cuantitativa. Es una escala reciente, por lo que supone utilizar una herramienta novedosa fruto de recientes investigaciones científicas en el área de Organización de Empresas. Para utilizarla, los empleados deben de valorar en una escala de uno a siete puntos el grado en el que están de acuerdo con cada una de las afirmaciones. La puntuación máxima de la escala es de sesenta y tres puntos, si sumamos las valoraciones realizadas a cada uno de los nueve ítems.

Podemos considerar que valores inferiores a quince puntos indican un grado de felicidad en el trabajo muy bajo, valores entre quince e inferiores a treinta puntos indicarían un grado de felicidad bajo, valores entre treinta e inferiores a cuarenta y cinco puntos indicarían un grado de felicidad aceptable, y valores superiores a cuarenta y cinco puntos mostrarían un grado de felicidad alto. Esta escala de medida aporta dos ventajas importantes. La primera, es que ha sido validado científicamente, y la segunda es que es un cuestionario corto, lo cual lo convierte en enormemente operativo para cualquier empresa, independientemente del número de trabajadores a evaluar. ■

ESCALA DE MEDICIÓN DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO
<b>COMPROMISO INDIVIDUAL</b>
1. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso.
2. En mi trabajo soy entusiasta.
3. Siento que el tiempo no pasa mientras trabajo.
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>
4. Estoy satisfecho con la naturaleza de mi trabajo.
5. Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que existen en mi organización.
6. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.
<b>COMPROMISO ORGANIZATIVO AFECTIVO</b>
7. Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida profesional en esta organización.
8. Me siento emocionalmente ligado a esta organización.
9. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización.

<sup>2</sup> SALAS-VALLINA, Andrés y FERNANDEZ, Rafael. "The HRM-performance relationship revisited: inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW)". *Employee Relations: The International Journal*, 39, 626-642.