

La felicidad productiva. ¿Cómo medir el CAPITAL EMOCIONAL? Mª Jesús Álava Reyes





1. QUIÉNES SOMOS

El **Grupo Álava Reyes** es la unión de tres empresas creadas por la psicóloga Mª **Jesús Álava Reyes**:



APERTIA CONSULTING

www.apertia-consulting.com

Es una consultora formada por un equipo multidisciplinar de profesionales con más de 20 años de experiencia. Tenemos dos unidades de negocio: **Excelencia Operativa y Estrategia** (consultoría), y **Personas-RRHH** (evaluación, formación y coaching).





ÁLAVA REYES CENTRO DE PSICOLOGÍA

www.alavareyes.com

Es el mayor gabinete privado de España, compuesto por 26 psicólogos sanitarios. Desde nuestra área de I+D hemos creado "**Gomins**", una aplicación móvil para el desarrollo infantil de la inteligencia emocional.





FUNDACIÓN ÁLAVA REYES

www.fundacionalavareyes.com

Es una fundación que tiene una triple finalidad:

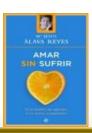
- 1. Trabajar las claves de la felicidad. Impartir formación a todos los grupos de edades.
- 2. Ofrecer asistencia psicológica a personas con recursos limitados.
- 3. Facilitar la formación de psicólogos clínicos.

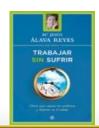


PUBLICACIONES DEL GRUPO ÁLAVA REYES



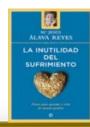




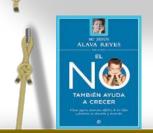




















































ESTUDIO DE CONSULTAS









ESTUDIO CLÍNICO DE TRATAMIENTOS DE PSICOLOGÍA

CONCEPTOS PSICOSOCIALES

Él estrés

Acoso sexual

Trabajo emocional

Cultura organizativa tóxica

Acoso psicológico

†**[†]Conflicto familia-trabajo

Violencia

"Burnout"

Diferencias en la distribución de la demanda por sexos

Demanda principal	Hombres	Mujeres
Ansiedad y Estrés	17,17 %	31,66 %
Depresión	6,02 %	17,08 %
Trastorno obsesivo	4,52 %	6,81 %
Conducta alimentaria	0,60 %	4,66 %
Terapia de pareja	40,06 %	17,08 %
Desorientación vital	11,14 %	5,85 %
HH SS	3,61 %	4,42 %
Temas laborales	6,02 %	3,35 %
Fobias-miedos	1,20 %	3,35 %
Adicciones	4,22 %	0,48 %
Maltrato	0,60 %	1,19 %
Acoso	4,82 %	0,60 %
Otros	0,00 %	3.46 %





ESTUDIO CLÍNICO - CONSULTAS DE PSICOLOGÍA

CONCEPTOS PSICOSOCIALES



El estrés



Acoso sexual



Trabajo emocional





Acoso psicológico





Violencia



"Burnout"

Diferencias en la distribución del trabajo de temas laborales por demanda principal y por sexos

Demanda principal	% casos con trabajo en tema laboral hombres	% casos con trabajo en tema laboral en mujeres	
Ansiedad y Estrés	45,61 %	32,08 %	
Depresión	35,00 %	41,96 %	
Trastorno obsesivo compulsivo	20,00 %	36,84 %	
Conducta alimentaria	0,00 %	20,51 %	
Terapia de pareja	25,56 %	27,97 %	
Desorientación vital	54,05 %	63,27 %	
HH SS	50,00 %	32,43 %	
Temas laborales	100,00 %	100,00 %	
Fobias-miedos	0,00 %	35,71 %	
Adicciones	71,43 %	75,00 %	
Maltrato	0,00 %	10,00 %	
Acoso	0,00 %	40,00 %	





ESTUDIO CLÍNICO – CONSULTAS DE PSICOLOGÍA

CONCEPTOS PSICOSOCIALES

El estrés

Acoso sexual

Trabajo emocional

Cultura organizativa tóxica

Acoso psicológico

***[¶]Conflicto familia-trabajo

Violencia

"Burnout"

Diferencias en la distribución de la problemática tratada como temas laborales por sexos

	Hombres	Mujeres
Exceso de tiempo en el	16,15 %	8,54 %
trabajo		
Exceso de presión (demanda excesiva de objetivos)	40,00 %	17,09 %
Insatisfacción	18,46 %	27,22 %
Problemas con compañeros	21,54 %	25,00 %
Sentirse poco valorado	6,92 %	10,76 %
Acoso	1,54 %	1,90 %
Relación sentimental con compañero/a de trabajo	11,54 %	0,63 %
Otros	6,92 %	9,18 %



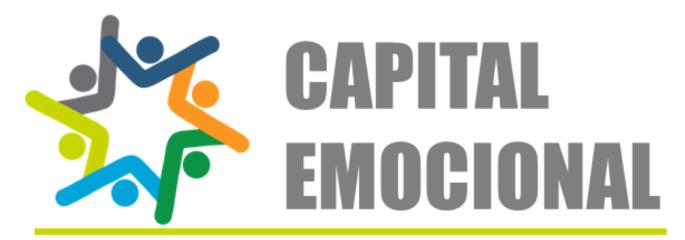


ESTUDIO CLÍNICO – CONSULTAS DE PSICOLOGÍA

Problemas con los compañeros de trabajo según sexo

	Hombres	% sobre problemática laboral	Mujeres	% sobre problemática laboral
Problemas con los jefes	35,71 %	7,69 %	35,44 %	8,86 %
Problemas con iguales	60,71 %	13,08 %	53,16 %	13,92 %
Problemas con subordinados	3,57 %	0,77 %	8,86 %	2,22 %





Salud emocional de las organizaciones







QUÉ Y QUIÉN

"Capital Emocional" es un proyecto de evaluación, análisis e intervención que nos permite mejorar la salud emocional de las organizaciones y de los profesionales que las integran. La herramienta nos ofrece información sobre el Bienestar Emocional de la empresa y sobre su Estilo Organizativo.

Está basado en tres disciplinas:



Es un proyecto desarrollado por:



Con la colaboración de:

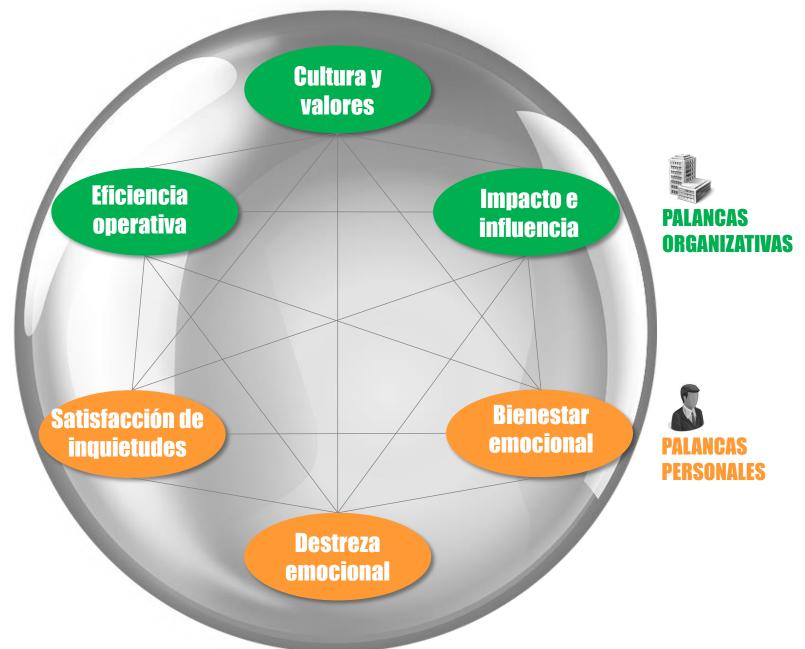




Diversas empresas con representación de todos los sectores están trabajado en el diseño y validación de la herramienta. Con este trabajo está quedando demostrado que la vinculación Capital Emocional y Productivo de Productivo



EL MODELO: QUÉ ANALIZA



PALANCAS Y ELEMENTOS DEL MODELO

PO1 Eficiencia Operativa

Eficiencia operativa, políticas y procesos de RRHH, claridad organizativa, normas...

EO1: Claridad operativa. EO2: Productividad.

PO2 Cultura y valores

Ideología organizativa, valores comunes, prácticas compartidas, percepción de justicia, confianza, equipos colaborativos...

EO3: Justicia organizativa. EO4: Equipos colaborativos.

PO3 Impacto e influencia

Capacidad para generar implicación, compromiso, confianza, vínculos emocionales en el capital humano...

EO5: Inspiración y entusiasmo. EO6: Cercanía y empatía.

PP1 Bienestar emocional

Refleja el compromiso con la organización como consecuencia de la satisfacción de las inquietudes personales básicas, y la capacidad de generar recursos internos para activarse.

PPZ **Destreza emocional**

Capacidad y competencia para hacer frente a las tareas y desafíos en su entorno de trabajo. Refleja la capacidad para regular sus emociones y relacionarse de manera eficaz, Y para favorecer un entorno de trabajo emocionalmente saludable.

EP5: Reconocimiento de Emociones.
EP6: Habilidad interpersonal.
EP7: Autocontrol.

EP8: Pensamiento Constructivo.

Satisfacción de inquietudes

Experiencia emocional subjetiva.

Describe los aspectos positivos y
negativos de las emociones y
estados de ánimo experimentados
en el trabajo. Se analizan las
reacciones ante las tareas, entorno
de trabajo y relaciones personales
que allí tienen lugar.

EP9: Bienestar en las relaciones. EP10: Crecimiento y desarrollo. EP11: Autodeterminación. E12: Automotivación.

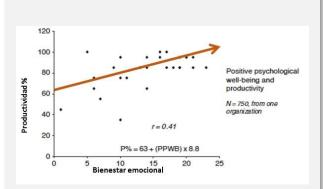


Felicidad y rendimiento

Las organizaciones con empleados felices y con elevados niveles de engagement multiplican por 3.9 el crecimiento de sus ganancias por acción.

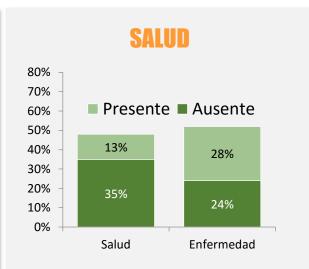
[Fuente: Gallup Consulting (2012). Employee Engament, A leading indicator of financial performance]

PRODUCTIVIDAD



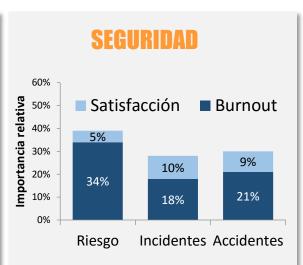
Un incremento de un punto en la escala de bienestar emocional implica una mejora del 8,8% en productividad.

Fuente: Robertson, I., & Cooper, C. L. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.



La depresión produce un pérdida de productividad por presentismo del 7,6%. Con niveles de bienestar emocional por debajo de la media, el presentismo se eleva al 38%.

Fuente: The Sainsbury Center for Mental Health, citado en Robertson, I., & Cooper, C. L. (2011). Well-being: Productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan.



En relación la seguridad, **los aspectos emocionales explican hasta un 40%** adicional al cumplimiento de las normativas de seguridad y la implicación activa en las medidas.

Fuente: Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71.



CÓMO - DÓNDE - CUÁNDO: EL PROCESO

SEMANA 1

SEMANA 2

SEMANAS 3 Y 4

SEMANAS 5 Y 6

SEMANA 9

1.

Entrevista con la empresa 2.

Comunicación a los empleados

3.

Cuestionario Online 4.

Envío de recordatorios

5.

Informe

Entrevista (con RRHH, Dirección General, RSC, Dirección de Comunicación...):

- Definición de grupos de análisis.
- Extracción de posibles ingresos y gastos emocionales a medio plazo.
- Elección de mensajes para la organización.

Elegidos los mensajes para la organización, se activará la campaña de comunicación interna que se determine, finalizando ésta con el envío por email del link con el cuestionario.

El empleado recibe un mail con un link al cuestionario que puede rellenar en cualquier ordenador con acceso a internet. Dispone de 2 semanas para realizarlo y, una vez hecho, opcionalmente, si lo desea puede descargarse su informe individual.

Transcurridas las dos semanas de plazo, se enviarán dos mails recordatorios, para favorecer la participación de todos, (uno por semana).

Transcurridas dos semanas, Apertia entregará el informe personalizado para la empresa, en una reunión de trabajo.









EL RESULTADO

EL CAPITAL EMOCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

PALANCAS ORGANIZATIVAS

PO1 - Eficiencia operativa

EO1: Claridad operativa.

EO2: Productividad.

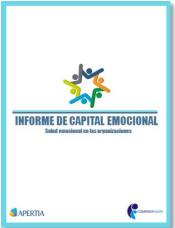
PO2 - Cultura v valores

EO3: Justicia organizativa EO4: Equipos colaborativos

PO3 – Impacto e influencia

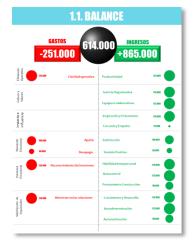
EO5: Inspiración y entusiasmo

EO6: Cercanía y empatía









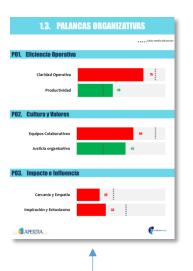
Balance Emocional, con los ingresos y gastos que darán como resultado el Capital Emocional.



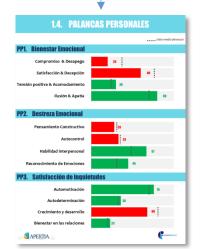
elementos



Ranking según el Capital Emocional de cada área de la empresa



Gráficos de Palancas Organizativas y Personales



PALANCAS PERSONALES **PP1 - Bienestar Emocional**

EP1: Ilusión & Apatía.

EP2: Tensión positiva &

Acomodamiento.

EP3: Satisfacción & Decepción.

EP4: Compromiso & Desapego.

PP2 – Destreza emocional

EP5: Reconocimiento de Emociones.

EP6: Habilidad interpersonal.

EP7: Autocontrol.

EP8: Pensamiento Constructivo.

PP3 – Satisfacción de inquietudes

EP9: Bienestar en las relaciones.

EP10: Crecimiento y desarrollo.

FP11: Autodeterminación.

F12: Automotivación.



2. TIPOLOGÍA EMOCIONAL ORGANIZATIVA

TIPO EMOCIONAL

1
EMPRESA CON
BIENESTAR
EMOCIONAL

TIPO EMOCIONAL 2

PLANTILLA EN RIESGO DE DESMOTIVACIÓN

TIPO EMOCIONAL

PLANTILLA EN RIESGO DE DESORGANIZACIÓN

TIPO EMOCIONAL

EMPRESA EN RIESGO EMOCIONAL









PO - PP

PO - PP

PO - PP

PO - PP

Esta es una empresa emocionalmente sana, donde las palancas organizativas satisfacen a los empleados. La empresa y sus empleados componen un potente engranaje orientado a la productividad organizativa. iEnhorabuena!

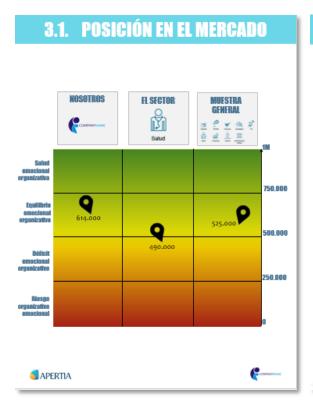
En esta empresa, las palancas organizativas están concebidas v dispuestas para apoyar a las personas, pero éstas no tienen bienestar emocional en organización. Recomendamos hacer un análisis más exhaustivo para encontrar las causas del malestar profesional.

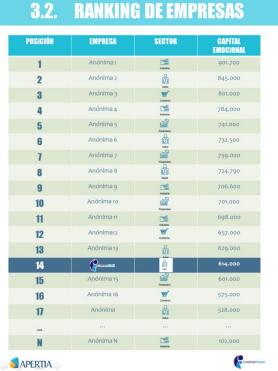
En esta empresa, las palancas organizativas no parecen satisfacer a los empleados, pero éstos sienten bienestar profesional: es una suerte contar con personas así. Recomendamos hacer una revisión de los procesos organizativos, de forma que el bienestar personal se convierta en mayor productividad.

En esta empresa. las palancas organizativas no parecen satisfacer a los empleados que, además, no tienen bienestar emocional en la organización: el riesao de toxicidad emocional e improductividad empresarial, son altos. Recomendamos un plan de mejora integral, orientado a la productividad y al bienestar emocional.



3. LA SITUACIÓN EMOCIONAL-PRODUCTIVA DE LA EMPRESA VS MERCADO Y SECTOR









4. MEDIDAS DE INTERVENCIÓN

Además de los datos del informe, como opción adicional, Apertia puede elaborar un informe a medida para la organización. En dicho informe, el equipo de consultores expertos en Organización, Estrategia, Bienestar Emocional y Comportamiento Organizativo indicará las medidas de intervención más adecuadas para mejorar las palancas organizativas y personales de la empresa, priorizando aquellas áreas que hayan resultado más deficitarias en la evaluación.

Las medidas tendrán diferente naturaleza, metodología e implantación. Por ejemplo: consultoría organizativa de procesos, comunicación, acciones estratégicas de formación, coaching...

4.1. CONCLUSIONES

- El Capital Emocional de la empresa tiene un valor positivo que revela "Equilibrio Emocional Organizativo".
- A simple vista, en el Balance hay una cantidad muy superior de Ingresos que de Gastos.
- Las Palancas Organizativas están mejor valorados que las Palancas Personales, lo que compone un Tipo Emocional Organizativo de "Plantilla en riesgo de desmotivación".
- De las seis palancas, la mejor valorada es la Palanca Operativa, "cultura y valores", y la peor valorada, la Palanca Personal, "Satisfacción de Inquietudes".
- Respecto a las Palancas Organizativas:
 - ☐ De los seis elementos, el mejor valorado es "Productividad" (dentro de la palanca "Eficiencia operativa").
 - ☐ El elemento peor valorado es "Justicia organizativa" (dentro de la palanca "Cultura y valores").
- Respecto a las Palancas Personales:
 - De los doce elementos, el mejor valorado es "Autocontrol" (dentro de la palanca "Destreza Emocional").
 - ☐ El elemento peor valorado es "Reconocimiento de Emociones" (dentro de la palanca "Destreza Emocional"), obteniéndose altos níveles de Decepción.
- La posición del Capital Emocional de la empresa respecto a su sector y al mercado, es adecuada.





4.2. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

- OBJETIVO 1: (Descripción del objetivo)
 - Estrategia: (Descripción de la estrategia)
 - ☐ Acción 1 de intervención: (Descripción de la acción)
 - ☐ Acción 2 de intervención: (Descripción de la acción)
 - ☐ Acción "N" de intervención: (Descripción de la acción)
 - ☐ Medidas de seguimiento y monitorización:
 - Acción 1 de seguimiento: (Descripción de la medida)
 - Acción 2 de seguimiento: (Descripción de la medida)
 - Acción "N" de seguimiento: (Descripción de la medida)
 - Indicadores de éxito:
 - ☐ Indicador de éxito 1: (Descripción del indicador)
 - ☐ Indicador de éxito 2: (Descripción del indicador)
 - ☐ Indicador de éxito 3: (Descripción del indicador)
- OBJETIVO "N": (Descripción del objetivo)
 - ☐ Estrategia : (Descripción de la estrategia)
 - Acción 1 de intervención: (Descripción de la acción)
 - ☐ Acción 2 de intervención: (Descripción de la acción)
 - Acción "N" de intervención: (Descripción de la acción)
 - ☐ Medidas de seguimiento y monitorización:
 - ☐ Acción 1 de seguimiento: (Descripción de la medida)
 - ☐ Acción 2 de seguimiento: (Descripción de la medida)
 - Acción "N" de seguimiento: (Descripción de la medida)
 - ☐ Indicadores de éxito:
 - ☐ Indicador de éxito 1: (Descripción del indicador)
 - ☐ Indicador de éxito 2: (Descripción del indicador)
 - ☐ Indicador de éxito 3: (Descripción del indicador)





PERO QUEREMOS LLEGAR MÁS LEJOS

OBJETIVO: ¿LA FELICIDAD DE LOS EMPLEADOS?







APERTIA: INTERVENCIÓN





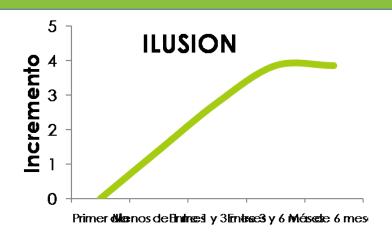
(1) Fuente: Principales objetivos de los clientes y efectos de la intervención (ARC, 2011)

EFECTOS DE LAS INTERVENCIONES INDIVIDUALES

- Mejora rápida en las fases iniciales de la intervenciónde los niveles de seguridad y confianza personal.
- Se observa un efecto similar en la experiencia de felicidad.
- Con intervenciones breves y bien programadas se consiguen beneficios rápidos y potentes.

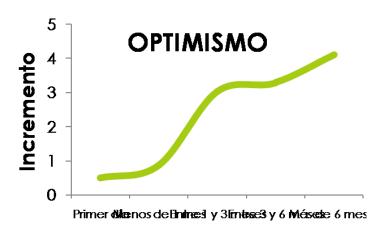


APERTIA: INTERVENCIÓN











LA FELICIDAD DE LOS EMPLEADOS



+31% Productividad

+37% sus ventas

x 3 Creatividad

- 56% de días de baja por enfermedad

Fuente: Harvard Business Review: Positive Intelligence





EJEMPLOS PRÁCTICOS





EJEMPLO DE PROYECTO DE FELICIDAD PRODUCTIVA

SECTOR DEL CLIENTE: SANITARIO



NECESIDAD:

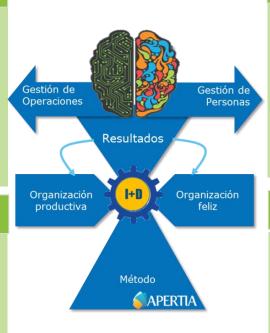
Importante complejo hospitalario nos contrató para agilizar y mejorar los procesos de atención a pacientes en su servicio de urgencias.

CONSULTORÍA DE OPERACIONES

- 1. Análisis exhaustivo de flujos de atención a pacientes e identificación de mejoras operativas.
- 2. Nueva sistemática de coordinación con planta para enfermos de uraencias.
- 3. Sistema de Triaje Manchester.
- 4. Rediseño de los flujos de movimiento en el área de uraencias.
- 5. Lay out de urgencias.
- 6. Optimización de los cambios de turno.

RESULTADOS OPERATIVOS

- 1. Incremento de un liberación diaria de camas.
- 2. Reducción de tiempos de espera.
- 3. Reducción del tiempo medio de permanencia en el área.
- 4. Agilización en la atención pacientes.
- 5. Optimización del sistema de peticiones de pruebas.



CONSULTORÍA DE PERSONAS

- 1. Involucración de todo el equipo directivo, personal sanitario personal no sanitario.
- 2. Coaching con dirección facultativa v mandos intermedios.
- 3. Implantación de un sistema de planificación de necesidades de recursos en función de la demanda estacional del área de urgencias.

RESULTADOS EMOCIONALES

- 1. Cohesión del equipo directivo.
- 2. Mejora del servicio a pacientes y de la información a familiares.
- 3. Incremento de la coordinación interna.
- 4. Mejora del clima laboral.
- 5. Meiora de los fluios de comunicación.



EJEMPLO DE PROYECTO DE FELICIDAD PRODUCTIVA

SECTOR DEL CLIENTE:



NECESIDAD:

Reorganización de una de sus direcciones para mejorar su servicio interno a otras áreas de la compañía.

CONSULTORÍA DE OPERACIONES

- 1. Revisión organizativa.
- 2. Análisis cargas de trabajo directivo.
- 3. Reformulación de procesos de la dirección.
- 4. Rediseño sistema de planificación y programación de las áreas de la dirección.
- 5. Preparación y coordinación de trabajos.
- 6. Calidad y cierre de trabajos.
- 7. Revisión del seguimiento y supervisión de trabajos propios y subcontratados.
- 8. KPI's e informes operativos.

RESULTADOS OPERATIVOS

- 1. Reducción de un 37% de la carga de trabajo de la dirección.
- Compensación de las cargas de trabajo de mandos intermedios y técnicos.
- 3. Reducción del 18% del número de horas subcontratadas.



CONSULTORÍA DE PERSONAS

- Coaching a dirección, mandos intermedios y técnicos.
- 2. Plan de delegación.
- 3. Plan de medidas de gestión del tiempo.
- 4. Plan de optimización del tiempo en reuniones operativas.
- 5. Formación en habilidades de gestión y de atención telefónica.

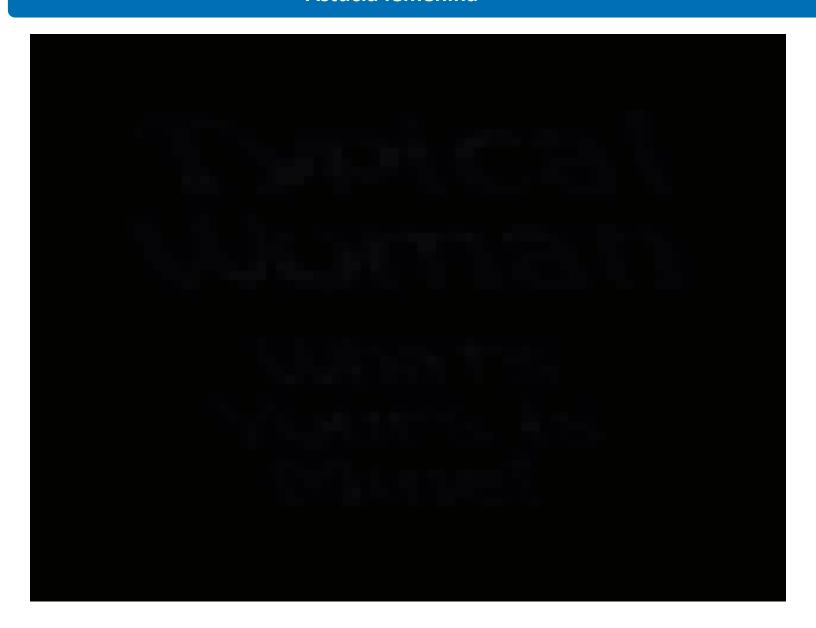
RESULTADOS EMOCIONALES

- 1. Cohesión del equipo directivo.
- 2. Mejora del clima laboral.
- 3. Clientes internos satisfechos por la mejora del servicio.
- 4. Profesionales más capaces en gestión del tiempo y gestión telefónica.





Astucia femenina







www.apertia-consulting.com info@apertia-consulting.com 917667414