



## FELICIDAD EN EL TRABAJO

Salvatore Moccia

Universidad Católica de Valencia

Uno de los principales objetivos de la psicología del trabajo y de las organizaciones es promover tanto el bienestar como el rendimiento de los empleados. Sin embargo, los distintos autores no son unánimes respecto a los fundamentos de la felicidad. El objetivo de este trabajo es presentar las enormes contribuciones de la Psicología Positiva y de la Filosofía al tema de la felicidad y sus influencias en el ámbito organizativo y de la productividad, ofreciendo una revisión de los distintos autores, subrayando las diferencias entre ellos y, sobre todo, abogando por un consenso en el campo de los fundamentos de la felicidad. De hecho, la gran diferencia entre los distintos autores es la falta de unanimidad respecto a los fundamentos de la felicidad. Mientras algunos autores optan por un concepto de felicidad que se identifica con el de placer, otros prefieren una mezcla de placer, compromiso y significado, evitando, sin embargo, definir la felicidad o, más bien, ocultándola detrás de la palabra bienestar. Sin embargo, si se lograra un consenso sobre las distintas aportaciones al tema de la felicidad, éste representaría un concepto mucho más manejable desde la perspectiva psicológica.

**Palabras Claves:** Bienestar laboral, Felicidad, Productividad, Tesis del trabajador feliz y productivo, Eudamionía, Edoné, Desempeño laboral, Bienestar.

One of the main goals of work and organisational psychology is to promote the well-being and performance of employees. However, the different authors do not agree on the fundamental concept of happiness. The objectives of this paper are to present the enormous contribution of positive psychology and philosophy to the subject of happiness and its influence on labour and productivity, to review several scholars in this field, to highlight the differences among them, and, especially, to find a consensus on the fundamentals of happiness. In fact, the major difference among all the contributions is that there is no unanimity on the fundamental concept of happiness. Whereas some authors see happiness as "pleasure", others prefer the concept of happiness as a mixture of "pleasure", "commitment" and "meaning", avoiding the definition of happiness, and hiding it behind the concept of well-being. However, if a consensus is reached, it would represent a concept that could be better managed from the psychological perspective.

**Key words:** Well-being at work, Happiness, Productivity, Happy-productive worker thesis, Eudaimonia, Hedonia, Job performance, Well-being.

### FELICIDAD Y TRABAJO

El ser humano ha tendido siempre a perseguir la felicidad como una meta o un fin, como un estado de bienestar ideal y permanente al que llegar. Pero no se conforma con un futuro feliz al precio de una vida desgraciada; desea ser feliz en cada momento de su vida. Esta felicidad permanente, sin embargo, parece muy difícil de alcanzar, por no decir imposible, pues la vida no hace más que plantearnos situaciones caracterizadas por la "contrariedad", es decir, opuestas a nuestros gustos, a nuestros intereses y a nuestra tranquilidad. Si en algún momento nos sentimos felices, pronto aparece algún motivo de disgusto, alguna circunstancia que rompe nuestro bienestar. Parece que la felicidad no puede ser permanente, sino que se compone de pequeños instantes, de detalles vividos en el día a día, y quizá su principal característica sea la futilidad, su capacidad de aparecer y desaparecer de forma constante a lo largo de nuestras vidas.

¿En qué consiste esa felicidad que todos perseguimos? Definir este concepto es tarea ardua. Seguramente es una de las definiciones más controvertidas y complicadas. Como indican Kashdan, Biswas-Diener, King (2008), esta es una "preocupación central" para la humanidad. Los autores subrayan que se pueden encontrar varias definiciones en la filosofía, en la religión, en los valores y creencias culturales y políticas, y, naturalmente, en la psicología. Sin embargo, éstos advierten que los psicólogos sintetizan ideas de otras disciplinas, aunque son los únicos que aportan una contribución única al concepto de felicidad y bienestar. De hecho, algunos autores (Diener, 1984) prefieren utilizar un concepto más manejable desde una perspectiva psicológica y hablan de bienestar subjetivo, que se compone de tres elementos: elevado número de satisfacciones personales, elevado número de sentimientos positivos, bajo número de sentimientos negativos. Según García Martín (2002), « Son muchos los autores que han tratado de definir la felicidad o el bienestar. Según Diener y Diener (1995) estas concepciones se pueden agrupar en torno a tres grandes categorías. La primera describe el bienestar como la valoración del individuo de su propia vida en tér-

Correspondencia: Salvatore Moccia. Universidad Católica de Valencia. Plaza San Agustín. 46002 Valencia. España.  
E-mail: smocc694@yahoo.it



minos positivos. Esta agrupación es la relativa a la "satisfacción con la vida". Una segunda categoría incide en la preponderancia de los sentimientos o afectos positivos sobre los negativos...La última de estas tres concepciones, más cercana a los planteamientos filosófico-religiosos, concibe la felicidad como una virtud o gracia».

Ahora, el tema en cuestión se complica aún más si el concepto de "felicidad" lo asociamos a otro concepto complicado: "trabajo". De hecho, a pesar de que no existe un acuerdo generalizado sobre la definición de felicidad, los científicos están muy preocupados por conseguir que el hombre sea feliz, sobre todo en el ámbito laboral ya que, como afirma Duró (2009) «trabajamos 56.000 horas, y vivimos unas 700.000». El nuevo objetivo del milenio es ser feliz trabajando. Como afirman Hosie y Sevastos (2009), en el nuevo milenio, la felicidad en el trabajo se presenta como un tema de importancia extrema. De hecho, estos autores señalan que, en los últimos años, se ha producido entre los investigadores una explosión del interés por analizar la felicidad, el optimismo y los rasgos positivos del carácter. Es más, una búsqueda realizada en una base de datos científica (ABI/INFORM), en septiembre de 2015, daba como resultado casi setenta y ocho mil resultados, con un incremento substancial de las investigaciones a partir del año 2000. Otro dato significativo lo encontramos en Internet: por ejemplo si buscamos en Google las palabras inglesas "felicidad y trabajo" (happiness and work), en septiembre de 2015, indicaba más de doscientos veintiséis millones de páginas web. Esto indica, por una parte, que el tema de la felicidad en el trabajo es uno de los temas que más interesan en la actualidad, y, por otra, que es muy probable que exista una profunda tristeza laboral.

De hecho, los análisis de la Organización Mundial de la Salud estiman que para el año 2020 la depresión será la segunda causa de inhabilidad laboral, y señalan que en la actualidad el 22% de la fuerza laboral en Europa (casi 40 millones de trabajadores) son víctimas del estrés debido al trabajo.

Para entender mejor la relación trabajo-felicidad es necesario encontrarnos con el mundo de la psicología positiva, que nos proporciona interesantes conocimientos. De todas formas, es preciso tener en cuenta que el método de la psicología positiva no se encamina a descubrir las causas profundas de la felicidad, sino tan solo las manifestaciones empíricas de lo que suele entenderse por felicidad: la experiencia de emociones positivas (Tkach y Lyubomirsky, 2006). Señalamos, incluso que no es posible definir este "fenómeno" en precisos términos científicos ya que la felicidad se compone de muy diversas facetas (Zelenski, Murphy y Jenkins, 2008).

Por eso, tal vez, es preciso acudir a la filosofía para encontrar respuestas a la pregunta por la naturaleza y las causas de la felicidad y respaldar el encuentro de un consenso que integre las dos aproximaciones al estudio de la felicidad. De momento nos conformamos con señalar dos ideas generales presentes en la filosofía clásica: a) la felicidad es consecuencia de poseer los bienes que se aman; b) la persona se convierte en aquello que ama. El ser humano aspira a muchos bienes, pero siempre hay uno que considera el más importante, el bien absoluto, al que todos los demás se subordinan, de acuerdo con una jerarquía. Todo depende de cuál sea ese bien y de la jerarquía que se establezca entre los bienes. Si una persona considera como bien absoluto el éxito, la felicidad que puede esperar es la que proporciona el éxito. Pero además, en la elección de ese bien como bien absoluto y en la conducta consiguiente, la persona decide sobre sí misma y se hace a sí misma. En este sentido, cada persona tiene la felicidad que desea y se convierte en la persona que quiere ser, según el bien o los bienes que ame y en qué orden los ame.

### PSICOLOGÍA POSITIVA Y FILOSOFÍA

Analizando los antecedentes de la psicología positiva, en una primera aproximación, se puede señalar que esta rama de investigación tiene como antecedentes ilustres los antiguos filósofos griegos que, como Aristóteles, a través del concepto de *eudaimonía* (felicidad), ponen las bases de una doctrina moral que identifica la felicidad con la posesión del bien o, más concretamente, con una actividad del alma de acuerdo con la virtud. De hecho, como afirma Vázquez (2006), «preguntarse sobre el bienestar humano no es una moda pasajera. En cierto sentido, la filosofía occidental no ha tenido nunca otra preocupación más central, bien desde el análisis directo de las condiciones sustantivas del bienestar (la *eudaimonía* aristotélica) o bien, más modernamente, desde el análisis de las condiciones existenciales que limitan el alcance de ese ideal. Así que Aristóteles, pero también Spinoza, Schopenhauer, Bertrand Russell, Heidegger, o Cioran, han hecho de esta reflexión sobre la felicidad uno de los ejes del pensar sobre "lo humano" (...) Esta nueva sensibilidad hacia al estudio científico del bienestar, en un sentido general, no es exclusiva de la Psicología. El análisis del bienestar y la búsqueda de indicadores objetivos conciernen a las ciencias sociales en su totalidad (...) y ocuparnos desde la psicología de la felicidad humana no es una trivialidad de *fin de siècle*».

Otro autor, Sanders (2003), comparte la idea de que los orígenes de la psicología positiva hay que buscarlos en los filósofos griegos. En particular, el autor advierte



que Aristóteles persigue un conocimiento práctico para saber cómo vivir bien, desarrollando todas aquellas capacidades que nos distinguen como seres humanos y nos permiten lograr la *eudaimonía*, la felicidad o *florecimiento*. La pregunta que se hace Aristóteles es sumamente práctica: ¿Qué disposiciones debería adquirir? Estas disposiciones – virtudes – se asientan y se van conformando a lo largo del tiempo y de la costumbre. El cultivo de las virtudes dará como fruto un hombre o una mujer felices.

Otro filósofo griego que difundió en la antigua Roma el concepto de *eudaimonía* fue Epicteto, discípulo de Sócrates. Epicteto llega a la conclusión de que se puede alcanzar una vida plena y feliz sólo si hacemos lo correcto y vivimos según las virtudes, sabiendo distinguir entre los bienes verdaderos y los bienes aparentes (salud, riqueza, posición social).

El concepto de hedonismo (edoné) se asocia a un filósofo griego del cuarto siglo antes de Cristo, Aristipo, el cual propulsó la idea de que el objetivo en la vida debe ser experimentar la cantidad máxima de placer por lo que la felicidad se representaría como el conjunto de momentos de placer.

Sin embargo, entre los autores de la Psicología Positiva no existe unanimidad respecto a los fundamentos filosóficos. Unos parecen optar por el concepto de *eudaimonía*, otros por el de *edoné*, y otros prefieren una especie de mezcla de ambos conceptos. Es el caso de Ryan y Deci (2001), quienes afirman que los resultados de distintas investigaciones han mostrado que el concepto de bienestar se entiende mejor si se mira desde una perspectiva multidimensional que incluya las teorías del hedonismo y de felicidad (*eudaimonía*).

Pero Peterson, Park y Seligman (2005), indican que para los fines de la Psicología Positiva es casi superfluo centrarse en la búsqueda de lo que ellos llaman “el principio soberano” que se encuentra en la base de la felicidad, y aconsejan centrarse en los conceptos de “placer” y “significado” como “camino para alcanzar la felicidad”. Además, los autores amplían los dos caminos clásicos añadiendo una tercera vía: el compromiso. Consecuentemente, presentan un análisis longitudinal para medir los tres factores que predicen la satisfacción, obteniendo los siguientes resultados:

- a) Placer: 0.17
- b) Compromiso: 0.30
- c) Sentido y significado: 0.26

Como resultado, éstos señalan que las tres “orientaciones” que llevan a la felicidad no son incompatibles entre ellas y que se pueden perseguir simultáneamente para alcanzarla.

Por lo tanto, creemos que la Psicología Positiva, inten-

tando evitar de manera justa las posibles “colisiones de valores” (Bacharach, 1989), representa una válida justificación, desde una perspectiva filosófica en el marco teórico de las dos escuelas mencionadas y, es más, puede servir como marco teórico para armonizar las dos corrientes filosóficas. De hecho, otros autores han señalado ya que «independientemente de si el bienestar tiene o no una estructura bifactorial, lo que ambos enfoques tienen en común es la suposición de que los elementos hedónicos y eudaimónicos forman parte de una misma estructura global del bienestar, y que están relacionados entre sí». (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, Rodríguez, 2014).

### NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Es interesante notar que, en muy pocos años, la Psicología Positiva ha suscitado un profundo interés en medios académicos y profesionales, se han escrito centenas de artículos científicos (en revistas académicas o no) y ha aparecido una buena cantidad de libros dedicados al tema. Según Marujo y Neto (2008), el movimiento de la psicología positiva «creó un *momentum* con implicaciones importantes para la investigación, la psicoterapia, la enseñanza y otras áreas, y todas ellas impactaron en la vida profesional y académica, y es de esperar que, incluso de forma más general, impacten en nuestros mundos sociales y la calidad de nuestras vidas».

Pero, ¿en qué consiste la Psicología Positiva? Sheldon y King (2001) la definen como «el estudio científico de las virtudes y fuerzas de las personas, dedicado a analizar la “persona media”, pero con la óptica puesta en descubrir qué es lo que funciona bien, y qué se puede hacer para mejorarlo». El objetivo de la Psicología Positiva es mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y otras patologías, insistiendo en la construcción de competencias y en la prevención.

Para Gable y Haidt (2005) consiste en el «estudio de las condiciones y de los procesos que permiten que las personas, los grupos y las instituciones puedan prosperar y funcionar óptimamente». Según estos autores, «el objetivo de la psicología positiva es el estudio de la otra cara de la medalla – la manera en la cual las personas se sienten bien, muestran el altruismo, y crean familias e instituciones saludables, dedicándose, así a analizar el completo espectro de la experiencia humana».

Cuando se hace referencia al término de psicología positiva se tiende a interpretar como alguna nueva corriente de filosofía espiritual o un nuevo método milagroso de autoayuda de los tantos que saturan el mercado. Sin embargo, basta con interesarse un poco en el concepto para comprender cuán lejanas se en-



cuentran estas suposiciones de la realidad. La psicología positiva no es sino una rama de la psicología que, con el mismo rigor científico que ésta, focaliza su atención en un campo de investigación e interés distinto al adoptado tradicionalmente: las cualidades y características humanas positivas.

Cabe ahora preguntarnos si la Psicología Positiva es una ciencia filosófica o empírica. Como es sabido, existe una rama de la filosofía que es la psicología filosófica o racional, que en muchos casos se identifica con la antropología filosófica. Esta parte de la filosofía no tiene como misión directa ni mejorar la calidad de vida ni curar enfermedades mentales. Su objetivo es conocer las causas últimas del ser del hombre, sus facultades cognoscitivas y afectivas, etc. En este sentido es una ciencia teórica, no práctica. Existe también una psicología empírica que, a partir de la observación, trata de curar determinadas enfermedades mentales. Pues bien, pensamos que la Psicología Positiva pertenece propiamente al ámbito de la psicología empírica, pero tiene una dimensión filosófica mucho más marcada que la psicología "negativa"; una dimensión que puede variar de un autor a otro, y en la que se fundamentan sus propuestas. Al dejar a un lado el objetivo de solucionar directamente las patologías, su carga empírica es menor. Y el hecho de buscar el modo de mejorar la calidad de vida lleva a esta rama de la psicología a preguntarse por lo que hace feliz a la persona, que es una pregunta propiamente filosófica. Por eso, pensamos que la clave del éxito de la Psicología Positiva radica precisamente en la base filosófica que adopte, es decir, en la psicología racional que tome como punto de partida. Si parte de una concepción antropológica adecuada, sus propuestas pueden ser muy valiosas para mejorar la calidad de vida de la persona. Si, por el contrario, parte de una antropología equivocada, sus soluciones podrían ser contraproducentes para la persona, consiguiendo así lo contrario de lo que pretende. El problema es que los autores de la Psicología Positiva, en general, no hacen explícita la filosofía que sustenta sus propuestas.

### LA IMPORTANCIA DE LOS SENTIMIENTOS POSITIVOS

Uno de los aspectos más interesantes estudiados por la Psicología Positiva es el de los sentimientos. Se trata de un campo muy amplio y realmente complejo. Por eso, aquí nos reduciremos a recoger las ideas o conclusiones de algunos –muy pocos– autores, sobre su importancia para la vida feliz y, especialmente, para la vida feliz en el trabajo.

Entre los investigadores de la Psicología Positiva, señalamos los trabajos muy pioneros de la psicóloga Bárbara

Fredrickson, la cual, entre otras cosas, presenta la "teoría abierta y construida de las emociones positivas", en la que pone de relieve que (2001) «las emociones positivas amplían el repertorio de las ideas y acciones de las personas, las cuales, a su vez, sirven para crear los recursos personales perdurables, incluyendo los recursos intelectuales, físicos, psicológicos y sociales».

Vecina-Jiménez (2006) hace notar acertadamente que Bárbara Fredrickson ha abierto una línea de investigación centrada específicamente en las emociones positivas y en su valor adaptativo. En particular, la teoría abierta y construida de las emociones positivas, sostiene que emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el orgullo, la complacencia, etc., aunque fenomenológicamente son distintas entre sí, comparten la propiedad de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas y de construir reservas de recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales disponibles para momentos futuros de crisis. Experimentar emociones positivas es siempre algo agradable y placentero a corto plazo y, para esta autora, además, tendría otros efectos beneficiosos más duraderos, en la medida en que preparan a los individuos para tiempos futuros más duros.

Según Seligman (2003), la actitud positiva nos hace adoptar una forma de pensamiento totalmente distinta a la actitud negativa. Así, mientras que el humor negativo y frío activa una forma de pensamiento centrada en lo malo para luego eliminarlo, el estado anímico positivo mueve a las personas a adoptar una forma de pensar creativa, tolerante, constructiva, generosa, relajada y lateral. Este estilo de pensamiento tiene por objeto resaltar lo que está bien, no lo que está mal. No cambia de curso para detectar errores, sino que se afina para hallar virtudes.

Según Fredrickson y Losada (2005), existe un amplio espectro de investigaciones científicas que documenta el valor adaptativo de las emociones positivas. En particular, los experimentos en el campo de la Psicología Positiva han demostrado que los buenos sentimientos:

- ✓ Modifican las perspectivas de las persona, ampliando el alcance de la atención, ensanchado los repertorios conductuales, e incrementando la intuición y la creatividad;
- ✓ Modifican las buenas sensaciones corporales, ayudando a la recuperación de las secuelas de los problemas cardiovasculares, y alterando la asimetría frontal del cerebro;
- ✓ Previenen la salud física y mental, aumentando la capacidad de afrontar las adversidades, aumentando la felicidad, permitiendo un crecimiento psicológico, reduciendo el nivel de hidrocortisona (cortisol), las res-



puestas inflamatorias al estrés y las molestias físicas, aumentando la resistencia a los rinovirus y reduciendo los ataques de apoplejía;

✓ Aumentan las probabilidades de una vida más larga.

Además, tal como señalan Seo y Barrett (2007), las emociones positivas pueden afectar constantemente a las tres dimensiones de la motivación, ayudando a elegir la dirección (selección de una acción), dosificando oportunamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo la acción (intensidad de la acción) y, finalmente, actuando con perseverancia para alcanzar el objetivo seleccionado (duración de la acción).

De hecho, el estudio empírico llevado a cabo por Erez e Isen (2002), indica con claridad que las personas que participaron en el experimento y que estaban de buen humor, en comparación con los participantes que estaban de humor neutral, obtuvieron mejores resultados, demostrando un mayor nivel de perseverancia, mayor empeño y mayores niveles de motivación.

Otro estudio empírico realizado por Marks (2006) sobre 2000 trabajadores ingleses, confirma que los individuos que experimentan emociones positivas puntúan más positivamente en indicadores claves de rendimiento, como satisfacción en el trabajo, sentido de trabajo, compromiso cognitivo y físico, lealtad y productividad. El autor subraya que las emociones positivas no son solamente el resultado de hacer bien las cosas, sino que incluso aumentan las potencialidades para hacer bien las cosas también en el futuro.

Judge y Erez (2007), intentando dar una explicación a la obtención de mejores resultados por parte de los trabajadores positivos, opinan que este fenómeno puede estar relacionados con los siguientes:

1. la persona alegre suele tener un afecto positivo, y esto, a su vez, la lleva a pensar mejor, a tomar mejores decisiones, a ser más creativa y estar más motivada, a cooperar y ayudar más y, en general, a obtener mejores resultados en una amplia variedad de tareas;
2. la persona alegre atrae a más y mejores compañeros;
3. la persona alegre participa en más actividades y se enfrenta al trabajo con más vigor, más energía y más iniciativa.

Por último, Boehm y Lyubomirsky (2008) señalan que las investigaciones empíricas han dejado claro que las emociones positivas:

1. afectan positivamente a las negociaciones;
2. afectan positivamente al nivel de optimismo individual;
3. refuerzan las relaciones individuales;
4. predisponen a ayudar a los demás;
5. pueden afectar positivamente a la originalidad y a la flexibilidad;
6. estimulan la alegría, la exploración y la creatividad.

## LAS INFLUENCIA DE LOS SENTIMIENTOS EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO

Es de relevante importancia señalar para las finalidades de nuestro estudio que los investigadores especializados en el campo de la Psicología Positiva reconocen que las emociones positivas no solamente pueden transformar a los individuos, sino que *pueden actuar también a nivel organizativo*. En particular, estos autores afirman que las emociones positivas individuales pueden contribuir a la transformación de las organizaciones y de las comunidades, dado que las emociones tienen resonancia interpersonal. Por tanto, creando unas cadenas de eventos que “transporten” las emociones positivas entre los distintos elementos de la cadena, estas mismas emociones pueden transformar las organizaciones en organizaciones sociales más cohesivas, más morales y más armoniosas (Fredrickson, 2003).

De hecho, tal como indican Páez, Campos y Bilbao (2008), existen por lo menos cinco estudios longitudinales que muestran que hablar y compartir con otros una vivencia positiva refuerza la felicidad, más allá del impacto del hecho mismo. Este efecto de “capitalización o amplificación del impacto positivo” se da con mayor intensidad si las personas que escuchan la comunicación positiva responden de forma auténtica, validándola y aceptándola, sucediendo lo contrario si el entorno responde de forma pasiva o destructiva. Además, los autores notan que la amplificación de las emociones positivas sirve para fortalecer las relaciones sociales generando recursos que facilitan el altruismo, refuerzan las afiliación, etc. En la misma línea, otro autor, Myers (2000), advierte que, cuando somos felices, estamos más disponibles para ayudar a los demás. En realidad, los psicólogos llaman a este hecho «el fenómeno del sentirse bien, y hacer el bien».

Otros estudios empíricos (Fowler y Christakis, 2008) confirman esta intuición y muestran que la felicidad se puede extender, dentro de una red social, de unas personas a otras, hasta alcanzar los tres niveles, llegando a la conclusión de que la felicidad de las personas depende de la felicidad de las personas con las que se relacionan, y que, por tanto, la felicidad – como la salud pública – tiene que considerarse como un fenómeno colectivo. Su investigación, que analizó la felicidad de casi 5.000 personas a lo largo de un periodo de 20 años, muestra que cuando una persona es feliz, el efecto de conexión en red puede medirse hasta el tercer grado. Esto quiere decir que la felicidad de una persona pone en marcha una reacción en cadena que beneficia no sólo a sus amigos, sino a los amigos de sus amigos, y a los amigos de los amigos de sus amigos, hasta al tercer nivel. En particular, los investigadores notaron que cuando





un participante vivía un momento de felicidad, un amigo que viviera en un radio de un kilómetro y medio casi (una milla), experimentaba una probabilidad un 25% superior de pasar a un estado de felicidad. Un cónyuge que conviviera con él experimentaba un incremento en la probabilidad del 8%, y los hermanos que vivieran a menos de una milla experimentaban un incremento del 14%. Para los vecinos que vivieran puerta con puerta, el incremento era del 34%. No obstante, el resultado más sorprendente se obtuvo en las relaciones indirectas. Si bien una persona que pasaba a un estado de felicidad incrementaba la probabilidad de que le sucediera a un amigo, un amigo de ese amigo experimentaba una probabilidad de casi el 10% de aumentar su felicidad, y un amigo de ese amigo presentaba un incremento de la probabilidad del 5,6%.

### UNA BREVE REFLEXIÓN SOBRE LOS SENTIMIENTOS

Como puede apreciarse por lo que acabamos de exponer, los autores de la Psicología Positiva dan una gran importancia a los sentimientos, actitudes o emociones positivas, y demuestran que estos influyen positivamente en la calidad de vida de las personas y en la calidad de su trabajo, tanto en el nivel individual como organizativo. Ahora bien, echamos en falta en los autores mencionados y en otros, un pensamiento más profundo sobre los sentimientos. Concretamente, pensamos que no basta con saber que las emociones positivas son muy importantes, y que deben fomentarse para lograr una mayor calidad de vida, sino que hay que responder, al menos, a las siguientes cuestiones:

1. ¿En qué consisten los sentimientos? Responder a esta cuestión es importante, porque hay una gran diferencia en considerarlos como reacciones orgánicas superficiales o bien como un fenómeno de naturaleza somático-espiritual. El mundo de la afectividad, como decíamos antes, es complejo, y para penetrar en él se requiere un conocimiento profundo del ser humano. Es preciso distinguir entre la afectividad propiamente racional (la voluntad) y la afectividad sensible, y explicar la interacción entre ambas. Así, no es lo mismo el sentimiento de *placer* que el sentimiento de *alegría*, algo que algunos autores parecen identificar o, al menos, no distinguir. Si se contemplase tan solo la afectividad sensible, no se podría dar cuenta ni de su origen ni de su finalidad. De ahí la siguiente pregunta:
2. ¿Qué relación existe entre los sentimientos positivos y las facultades racionales humanas? La persona es "una", y ninguna de sus dimensiones puede explicarse aisladamente. Los sentimientos se producen ante el conocimiento de determinados bienes sensibles, pero quien conoce y ama (o bien odia) es siempre la per-

sona. Y según sea la persona (y esto tiene mucho que ver con su voluntad y su inteligencia) apreciará positivamente o negativamente los bienes que conoce.

3. ¿Quién debe dirigir la acción en último término: los sentimientos o la razón? Existe un cierto peligro en el que puede caer la exaltación de los sentimientos positivos: concederles la capacidad de dirigir la vida de la persona, algo que corresponde exclusivamente a sus facultades propiamente racionales. Los sentimientos tienen, en nuestra opinión, un carácter eminentemente "auxiliar", pero no directivo. Bien orientados o educados, los sentimientos son una ayuda excelente para que la persona conozca el bien que debe realizar y lo lleve a la práctica. Acabamos de decir "bien orientados o educados". Algunos piensan que los sentimientos espontáneos son siempre valiosos precisamente por ser espontáneos. Pero la espontaneidad no es garantía de valor. Los sentimientos (positivos o negativos) por sí mismos no garantizan que lo que se siente sea bueno o malo para la persona. Por tanto, deben ser educados para que colaboren con la razón y la voluntad en el conocimiento de lo que está bien y en su realización práctica. Y esa educación consiste en la "racionalización" de los sentimientos por medio de la prudencia, lo que da lugar a dos grandes virtudes: la fortaleza y la templanza. Lo que nos lleva a la pregunta siguiente:
  4. ¿Qué relación existe entre la vida moral de la persona y sus sentimientos? Si los sentimientos no están educados por la fortaleza y la templanza, se convierten en una rémora para realizar la vida buena y, por tanto, feliz. Pero para educar sus sentimientos, la persona necesita tener una idea verdadera sobre el sentido de su vida y ser coherente con ella. No se trata de que la persona le dé "un sentido" a su vida, el que sea, sino un sentido acorde con su ser de persona. Si el sentido de su vida se resume en la búsqueda del dinero, del poder o del éxito, sus sentimientos responderán positivamente ante esos bienes, pero no ante la necesidad de ayudar a otras personas, ante la amistad, o ante un fracaso en el trabajo. Por eso, no basta con identificar los factores que predicen la satisfacción. Como hemos visto, según algunos autores serían el placer, el compromiso y el sentido y significado. Es necesario saber qué placeres tienen sentido para la realización de la persona, cuál es el verdadero sentido o significado que la persona debe dar a sus acciones y, por último, qué compromisos son dignos de la persona y cuáles no.
- Todo ello nos lleva a afirmar que las propuestas de la Psicología Positiva deben ser completadas con una psicología racional adecuada.



## EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO POSITIVO, TEMA DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Otro tema, estrictamente vinculado a la rama de la Psicología Positiva, es el Comportamiento Organizativo Positivo en el trabajo (*Positive Organizational Behavior* – POB), el cual, tal como indica el fundador de la teoría, Fred Luthans (2002), representa «el estudio y la aplicación de las fuerzas de los recursos humanos y de sus capacidades psicológicas positivas que pueden ser evaluadas, desarrolladas y gestionadas de manera eficaz para la mejora del rendimiento del trabajador». El comportamiento organizativo positivo está basado en cinco fuerzas psicológicas:

- ✓ **Autoeficacia.** Según Bandura (1997) – citado por Salanova (2008) –, la autoeficacia (*self efficacy*) representa «las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados». Según este autor, la autoeficacia es una fuerza humana primaria con un enorme potencial para influir positivamente en la gestión empresarial, ya que puede conducir a:
  - ✓ Elegir positivamente.
  - ✓ Motivar y esforzarse más.
  - ✓ Ser perseverante.
  - ✓ Pensar positivamente.
  - ✓ Resistir al estrés.
- ✓ **Esperanza:** representa un estado motivacional positivo que se materializa en la fuerza de voluntad para alcanzar metas y planificar la forma de lograrlas. Según Luthans (2002), citando a Snyder, la esperanza no representa solamente la determinación individual de que se alcanzarán los objetivos, sino también la creencia personal de que se formularán unos planes exitosos y se elegirán unos caminos correctos para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ **Optimismo:** es una actitud que induce a las personas a confiar en que todo lo que ocurre es bueno y positivo. Tal como indica Peterson (2000), el optimismo es una actitud asociada al pensamiento de que el futuro social y material conllevará a una situación que la persona considera como deseable y que le comportará unos placeres. Por tanto, el optimismo no tiene como objeto un resultado similar para todos, ya que depende de lo que cada uno considere deseable. De todas maneras, el optimismo es la fuerza que mueve a la personas para alcanzar el objetivo propuesto, mientras que el pesimismo es la fuerza que nos impulsa a rendirnos. A este respecto, Luthans (2002) cita una encuesta de *MetLife*, una aseguradora americana, que demuestra que los agentes

considerado más optimistas, a lo largo de dos años, han conseguido vender un 37% más de pólizas de seguros que los agentes que habían sido clasificado como pesimistas.

- ✓ **Felicidad o bienestar individual:** Luthans (2002) afirma que varias investigaciones meta-analíticas demuestran que las personas que están satisfechas con sus vidas tienden a estar satisfechas también con el trabajo.
- ✓ **Inteligencia Emocional:** es la capacidad de reconocer nuestras propias emociones y las emociones de los demás. Según Luthans (2002), la inteligencia emocional aplicada al trabajo es útil para la creación de una red de relaciones que se puede utilizar en los momentos de dificultad.

Salanova (2008), siguiendo el camino marcado por Luthans, observa que los rápidos cambios de las sociedades determinan también un cambio rápido en las organizaciones. Los cambios organizativos, a su vez, determinan cambios en los puestos de trabajo que pueden influir positiva o negativamente en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. De manera que, si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede dar lugar a la aparición de organizaciones “enfermas” que se caracterizan por su incapacidad de adaptarse al entorno.

La autora, además, señala que las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la “excelencia empresarial”. «Este objetivo empresarial no puede alcanzarse con una fuerza laboral “saludable” al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo...El concepto de organización saludable encaja perfectamente en esta perspectiva científica más positiva».

Sin embargo, Luthans y Youssef (Junio 2007) subrayan que las personas con actitudes positivas no necesariamente crean equipos positivos, ya que las cogniciones colectivas, las emociones y las acciones son legitimadas, promovidas y coordinadas por unos factores (valores, normas, políticas y prácticas empresariales) que tienen que existir en el contexto organizativo en el cual se manifiestan. Por ejemplo, la honestidad de la organización puede facilitar, permitir e incluso engendrar la honestidad individual. Por tanto, si no existen los factores facilitadores promovidos por la organización, las acciones positivas individuales sirven de poco.



## EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO POSITIVO Y EL RENDIMIENTO LABORAL

Las investigaciones meta-analíticas de Luthans y Youssef (Junio 2007) han mostrado que el Comportamiento Organizativo Positivo puede aportar entre un 4% y un 15% a la variación de los rendimientos laborales. Además, los autores calcularon el impacto económico de sus resultados en las dos empresas donde se realizaron las investigaciones, llegando a la conclusión de que la utilidad de la psicología positiva individual (optimismo = 0.028 y persistencia/tenacidad = 0.055), multiplicado por el salario medio de un empleado (50.000 \$) y multiplicado por el número de trabajadores (casi 25.000) da lugar a un aumento de 50.000.000\$ en los beneficios de las empresas. Finalmente, los autores señalan que «los comportamientos positivos de los trabajadores, unidos a los comportamientos positivos de las organizaciones, tienen un impacto positivo y substancial tanto en el rendimiento individual y organizativo como en otros resultados empresariales. Estos resultados son seguramente más importantes que los resultados que se puedan alcanzar utilizando otros recursos materiales, u otros modelos económicos».

Otros estudios empíricos avalan estos resultados. En particular, se señalan las investigaciones de Wright y Cropanzano (2004), que demuestran que la Felicidad/Psicología del Bienestar (PWB, *Psychological Well Being*), concepto muy similar al concepto de comportamiento organizativo positivo, explica hasta el 25% de la variación de los resultados de los trabajadores. Concretamente, los autores señalan que cuanto más alto es el nivel de felicidad y emociones positivas de los trabajadores, más fuerte es el vínculo entre la satisfacción en el trabajo, la ejecución y los resultados. Estos autores, haciendo un cálculo similar al precedente, señalan que en una empresa de 10 ingenieros con un salario medio de 65.000\$, la utilidad anual de la Felicidad/Psicología del Bienestar (PWB) es de 650.000\$.

Otros investigadores, Judge y Erez (2007), sugieren que una correcta aplicación al rendimiento de la combinación de Estabilidad Emocional y Extraversión – que, a su vez, es el reflejo de una personalidad feliz – conlleva unos resultados mucho más importantes que los comportamientos de carácter de tipo aislado. Sus resultados indican con claridad que las personas que son optimistas, alegres y entusiastas de la vida, obtienen mejores rendimientos que las personas tristes.

## CONCLUSIONES

En esta revisión, hemos presentado las enormes contribuciones de la Psicología Positiva al tema de la felicidad y sus influencias en el ámbito organizativo y de la productividad.

Como potencial contribución, se ha ofrecido una revisión de los distintos autores que han tratado el tema de la psicología positiva y de la felicidad. Se han subrayado las diferencias entre ellos, sobre todo teniendo en cuenta que no existe unanimidad entre ambos respecto a los fundamentos. Mientras algunos optan por un concepto de felicidad que se identifica con el de placer, otros prefieren una mezcla de placer, compromiso y significado, evitando, sin embargo, definir la felicidad o, más bien, ocultándola detrás de la palabra bienestar (que representaría un concepto más manejable desde una perspectiva psicológica). Nos gustaría concluir esta revisión evidenciando que la Psicología Positiva debe centrarse en los caminos para alcanzar la felicidad en cuanto puede presentarse como el puente necesario para poner de lado la búsqueda filosófica del principio soberano de la felicidad y concentrarse en las orientaciones que llevan a la felicidad que, al fin y al cabo, no son incompatibles entre ellas y se pueden perseguir simultáneamente para buscar y alcanzar la felicidad.

## REFERENCIAS

- Bacharach, S., B., (1989). Organizational Theories: some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*. 14(4), 496-515.
- Boehm, J., Lyubomirsky, S., (2008). Does happiness promote career success? *Journal of career assessment*. 16(1), 101-116.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*. 95, 542-575.
- Duró, E., (2009), "Haga happyshifting y sea feliz en su trabajo", *El Mundo*. 11 de octubre de 2009, 31-32.
- Erez, A., Isen, A. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation, *Journal of Applied Psychology*. 87(6), 1055-1067.
- Fowler, J., H., Christakis, N., A., (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart study, *British Medical Journal*, 337:a2338.
- Fredrickson, B., L., (2003). The value of positive emotions, *American Scientist*, 91(4), 330-337.
- Fredrickson, B., L., Losada, M., F., (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing, *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Gable, S., L., Haidt, J., (2005). What and why is Positive Psychology, *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- García Martín, M.A. (2002). El bienestar subjetivo. *Escritos de Psicología*, 6, 18-39.
- Hosie, P., Sevastos, P., (2009), Does the happy-productive worker thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160.





- Judge, T., Erez, A. (2007). Interaction and Intersection: the constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60(3), 573-596.
- Kashdan, T., B., Biswas-Diener, R., King, L., A., (2008). Reconsidering happiness: the costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(3), 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Lyubomirsky, S., (2001). Why are some people happier than others. *American Psychologist*, 56 (3), 239-249.
- Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E., (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Martínez-Martí, M., L., (2009). El estudio científico de las fortalezas transcendentales desde la Psicología Positiva. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1130-52742006000300003&script=sci\\_arttext](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1130-52742006000300003&script=sci_arttext)
- Marks, N., (2006). Happiness is a serious business. *Reflections on employee engagement*, pp. 5-7.
- Marujo, H., Neto, L., M., (2008). Programa VIP hacia una Psicología Positiva aplicada. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.) *Psicología Positiva Aplicada* (pp. 311-338); Bilbao, España: Desclée de Brouwer
- Myers, D., G., (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55 (1), 56-67.
- Páez, D., Campos, M., Bilbao, M. A. (2008). Del Trauma a la Felicidad: Pautas para la intervención. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.) *Psicología Positiva Aplicada* (pp. 237-262). Bilbao, España: Desclée de Brouwer
- Peiró, J., M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., Rodríguez, I., (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peterson, C., (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55 (1), pp. 44-55.
- Peterson, C., Park, N., Seligman, M., E., (2005). Orientation to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25-41.
- Peterson, C., Seligman, M., E., P., (2004), *Character Strengths and Virtues*. (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- Posek, B., V., (2006). Psicología Positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 3-8.
- Ryan, R., Deci, E., (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez G. Hervás. *Psicología Positiva Aplicada* (pp. 403-428). Bilbao. España: Desclée de Brouwer.
- Salanova Soria, M., (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y Seguridad Social*, 47(303), 179-214.
- Sanders, K., (2003). El periodismo y la ética: un análisis desde la perspectiva de la ética de la virtud. *Revista Empresa y Humanismo*, VII(2), 403-438.
- Seo, M., Barrett, L., (2007). Being emotional during decision making: good or bad? An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 50(4), 923-940.
- Seo, M., Barrett, L., Bartunek, J. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Seligman, M., E., P., (2008). Positive Health. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 3-18
- Seligman, M., E., P., Csikszentmihalyi, M., (2000). Positive Psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M., E., P., Steen, T., A., Park, N., Peterson, C., (2005). Positive Psychology Progress. Empirical Validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Sheldon, K., M., King, L., (2001). Why Positive Psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Sheldon, K., M., Lyubomirsky, S., (2006). Achieving sustainable gains in happiness: change your actions not your circumstances. *Journal of Happiness Studies*, 86, 55-86.
- Tkach, C., Lyubomirsky, S., (2006), How do people pursue happiness?: relating personality, happiness-increasing strategies and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 7, 183-225.
- Vázquez, C., (2006). La psicología en perspectiva. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 1-2.
- Vecina Jiménez, M., L., (2006). Emociones Positivas. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 9-17.
- Wright, T., A., Cropanzano, R., (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Youssef, C., M., Luthans, F., (2007). Positive organizational behaviour in the workplace. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Zelenski, J., Murphy, S., Jenkins, D., (2008), The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537

