



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Felicidad en red. La huella de las políticas empresariales de felicidad en las relaciones sociales en el contexto organizativo

Mireia Yter Gimeno

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

Doctorado en Sociología

Título de Tesis:

Felicidad en red. La huella de las políticas empresariales de felicidad en las relaciones sociales en el contexto organizativo

Estudiante de doctorado:

Mireia Yter Gimeno

Director de Tesis:

José Antonio Rodríguez Díaz, Dr., PhD.

Fecha:

Julio 2017



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar me gustaría agradecer a la Universitat de Barcelona el haberme concedido la beca APIF (Ajuts de Personal Investigador predoctoral en Formació per a alumnes de tercer cicle de la Universitat de Barcelona) sin la cual esta tesis no hubiera sido posible.

Al director de la tesis, José A. Rodríguez, le agradezco la confianza depositada en mí desde la realización de la tesina de máster. Su espíritu crítico ha sido muy enriquecedor a lo largo del proceso. Además, su visión sobre la sociología y qué puede aportar la misma en la sociedad han supuesto un punto de referencia y apoyo para mí. Sin su particular visión, esta tesis no hubiera podido tirar adelante. También agradezco el hecho de haber podido aportar mi granito de arena al Grupo de Estudios de Poder y Privilegio en el que he podido compartir discusiones con colegas como José Luís C. Bosch (segundo de abordo al que agradezco especialmente que haya creído en mí desde los inicios).

Otros compañeros del departamento también han contribuido positivamente a mi desarrollo intelectual y profesional. Agradezco a Màrius Domínguez el tiempo compartido en la asignatura TIS III.

También agradezco especialmente las aportaciones, críticas y comentarios extremadamente útiles y constructivos de los revisores de esta tesis. Les agradezco enormemente el tiempo y los esfuerzos dedicados.

Mi agradecimiento más que sincero para todas y cada una de las personas que han participado en el trabajo de campo de esta investigación. El anonimato no me hace posible mencionarlas pero se trata de todas aquellas personas entrevistadas y encuestadas. Sin ellas esta tesis es inconcebible. Gracias por el tiempo dedicado, el trato recibido y la amabilidad de todas y cada una de ellas. Una mención especial se la merecen aquellas organizaciones que han participado de manera íntegra en la investigación. Gracias por acogerme calorosa y desinteresadamente y permitirme desarrollar parte de la investigación en vuestra casa.

A mis colegas universitarios les dedico un especial agradecimiento tanto a nivel personal como profesional. A Lili le estoy muy agradecida tanto en la faceta profesional como personal, su apoyo ha sido muy importante para mí. A Renato, le agradezco su ayuda durante todo el proceso. Una parte importante de esta tesis se ha gestado en el ERE, gracias a las reflexiones, comentarios y aportaciones compartidas. Vanesa y Laura también se merecen mis

agradecimientos más sinceros. Gracias por haber estado presentes durante este proceso, especialmente en la fase final. También gracias por el apoyo tanto moral como académico. Ambas son un ejemplo de trabajo y perseverancia. Mil gracias por los ánimos y fuerzas transmitidos. La última mención es para Julián, que siempre que lo he necesitado he podido contar con su ayuda.

Un agradecimiento muy especial y con mucho afecto es para Adela, la primera en hablarme de sociología y la primera que despertó en mí el interés por la disciplina. Gran socióloga y mejor persona. A ella, que probablemente no sea consciente de su influencia en mi formación y desarrollo personal, le estaré eternamente agradecida. Gracias por sembrar la semilla y confiar en mí desde siempre.

Mis más sinceros agradecimientos también están dedicados a aquellas personas que desde la esfera personal han contribuido en gran medida al proceso. A mis padres les estoy infinitamente agradecida por la educación recibida y por su constante y permanente incitación e estimulación a mi desarrollo académico-personal. Cada uno a su manera, son un ejemplo para mí. A mis hermanos también les agradezco el apoyo mostrado durante el proceso. Cada uno con su mirada, sus aportaciones y críticas han sido muy útiles. Especialmente le agradezco a mi hermana su capacidad crítica, muy pertinente en nuestro interés compartido; la sociología.

El último agradecimiento, aunque no por eso el menos importante, es para mi pareja. Él me ha enseñado que con esfuerzo todo puede conseguirse. Gracias por estar siempre ahí, por apoyarme durante este proceso. Gracias por haber creído en mí de manera ciega. Sin su apoyo esto hubiera sido inviable. Su paciencia e interés por mi trabajo han sido un motor. Gracias.

“Some of my colleague sociologists feel that the subject of subjective well-being should be left to psychology, because it is a mental state and not a condition of society. I think they are wrong”

(Veenhoven, 2008, p. 11).

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
Objeto de estudio y su relevancia	11
Objetivos, preguntas de investigación y metodología	16
Estructura y capítulos	19
PARTE I: LOS TRES EJES TEÓRICOS. FELICIDAD, ORGANIZACIONES Y CAPITAL SOCIAL Y REDES SOCIALES.	23
1. FELICIDAD Y EMOCIONES	24
1.1. Las emociones como marco general	24
1.1.2. Inicios y fundamentos de la sociología de las emociones.....	24
1.1.1.1. Cultura y emociones.....	26
1.1.1.2. El interaccionismo simbólico	27
1.1.1.3. Estructura y emociones.....	28
1.2. Teorías sobre la felicidad.....	29
1.2.1. Teoría culturalista.....	30
1.2.2. Teoría de la comparación o los estándares relativos	31
1.2.3. Teoría de la habitabilidad o de las necesidades.....	33
1.2.4. Teoría de los rasgos.....	33
1.2.5. Otras teorías respecto a la felicidad.....	34
1.3. Debatiendo científicamente sobre la felicidad... eudaimonia o hedonia?	35
1.4. Definiendo la felicidad.....	37
1.4.1. Diversos conceptos, ¿la misma idea?.....	40
1.5. Cuestionando las críticas más usuales al estudio de la felicidad	42
1.6. Conclusiones.....	47
2. PRODUCCIÓN SOBRE LA FELICIDAD, DIFERENTES APROXIMACIONES AL FENÓMENO; LA MEDICIÓN EMPÍRICA Y LA PRODUCCIÓN EN ARTÍCULOS.....	49
2.1. Medición empírica.....	49
2.1.1. Encuestas.....	50
2.1.2. Escalas	58
2.1.3. Índices	63
2.1.4. Los informes	67

2.1.4.1.	World Happiness Report.....	67
2.1.4.2.	Happy Planet Index Report	69
2.1.4.3.	State of Global Well-being Report	70
2.1.5.	El caso por antonomasia: Bután.....	70
2.2.	La producción en artículos	72
2.3.	Conclusiones.....	80
3.	ORGANIZACIONES, TRABAJO Y FELICIDAD. EL CONTEXTO IMPORTA	83
3.1.	Organizaciones como paraguas general	83
3.1.1.	Organizaciones y trabajo.....	84
3.1.2.	La felicidad en las organizaciones o de cómo se encauza la felicidad a través de las organizaciones.....	85
3.2.	Evolución de la producción científica. Felicidad y organizaciones.	87
3.3.	Midiendo la felicidad organizativa. Aproximaciones empíricas al fenómeno.	94
3.4.	La felicidad organizativa en España; ¿somos felices en las empresas?	106
3.4.1.	Satisfacción según nivel de estudios	107
3.4.2.	Satisfacción según edad	111
3.4.3.	Satisfacción según género.....	116
3.5.	Conclusiones.....	117
4.	CAPITAL SOCIAL Y REDES SOCIALES.....	119
4.1.	Los clásicos del capital social.....	119
4.2.	Capital social: dimensiones y subtipos	122
4.3.	Capital social: niveles de análisis	126
4.4.	La aproximación de redes al capital social; la importancia de las relaciones	127
4.5.	Felicidad y redes sociales.....	129
4.6.	Conclusiones.....	132
	PARTE II: MODELO DE ANÁLISIS. OBJETO DE ESTUDIO, MÉTODO Y DATOS	133
5.	EL MODELO DE ANÁLISIS	134
5.1.	Las bases teóricas de la tesis	134
5.1.1.	Felicidad	134
5.1.2.	Capital social y relaciones sociales.....	136
5.2.	Los conceptos clave y operacionalización	139

5.2.1. Definición y proceso de operativización para los conceptos tratados en la fase cualitativa	139
5.2.1.1. Organización y empresa	139
5.2.1.2. Perfil de la organización	142
5.2.2. Definición y proceso de operativización para los conceptos tratados en la fase cuantitativa	142
5.2.1.1. Felicidad	143
5.2.1.2. Empresa feliz	144
5.2.1.3. Felicidad en el trabajo	145
5.2.1.4. Capital Social	148
5.2.1.5. Política hacia la felicidad	149
5.2.1.6. Perfil sociodemográfico	151
5.3. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis	151
5.4. Conclusiones	156
6. LA METODOLOGÍA	157
6.1. Estrategia metodológica	157
6.1.1. Las tres fases de la investigación	157
6.1.2. Fases y metodologías	158
6.1.3. Métodos mixtos	159
6.1.4. Delimitación del universo objeto de estudio (UOE)	161
6.1.5. Estrategias de muestreo	161
6.1.6. La muestra	164
6.1.6.1. Fase de captación	164
6.1.6.2. La muestra y las características del proceso	167
6.1.6.3. La muestra de organizaciones y trabajadores	173
6.1.7. Los instrumentos para la recogida de la información y su diseño	179
6.1.7.1. Las entrevistas	179
6.1.7.2. El cuestionario	180
6.2. Estrategia analítica	181
6.2.1. Análisis de contenido	181
6.2.2. Análisis descriptivo univariado	182
6.2.3. Análisis de conglomerados	182
6.2.4. Análisis de redes sociales	183

PARTE III: ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	185
7. LAS EMPRESAS FELICES.....	186
7.1. Aproximación general y acciones hacia la felicidad	186
7.1.1. Caso 1: servicios de internet	187
7.1.2. Caso 2: telecomunicaciones	191
7.1.3. Caso 3: alimentario	194
7.1.4. Caso 4: energías renovables.....	196
7.1.5. Caso 5: cosmética capilar	199
7.1.6. Caso 6: marketing y publicidad digital	202
7.1.7. Caso 7: productos para animales de compañía.	205
7.1.8. Caso 8: consultoría y estudios de mercado.....	208
7.1.9. Caso 9: farmacéutico.....	211
7.1.10. Caso 10: marketing y comunicación.....	214
7.1.11. Caso 11: salud.....	216
7.1.12. Caso 12: e-commerce.....	217
7.1.13. Caso 13: publicidad	220
7.1.14. Caso 14: logística	223
7.2. Conclusiones.....	226
8. LOS MODELOS HACIA LA FELICIDAD.....	231
8.1. ¿Existen modelos diferentes hacia la felicidad organizativa?	231
8.1.1. La construcción de las variables explicativas	231
8.1.2. Las variables y su sentido: grupos para identificar modelos	236
8.2. Identificando tendencias: los dos modelos hacia la felicidad	239
8.2.1. El modelo de la interacción social	240
8.2.2. El modelo del desarrollo personal	242
8.3. Dime qué modelo hacia la felicidad sigues, y te diré cómo defines la felicidad ...	244
8.4. Conclusiones.....	248
9. RELACIONES SOCIALES EN EMPRESAS FELICES	249
9.1. El impacto del modelo hacia la felicidad en la estructura relacional general.....	249
9.1.1. Dinámica y estructura general.	249

9.1.2. Diferentes modelos, ¿diferentes estructuras relacionales?	253
9.2. Centralidad y felicidad; una relación compleja	257
9.2.1. Centralidad y felicidad en las relacionales formales a partir de las redes de colaboración laboral.....	258
9.2.2. Centralidad y felicidad en las relacionales informales a partir de las redes de confianza	263
9.3. Poniendo el foco: “quién a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija”	266
9.3.1. Los más felices: perfil y análisis.....	267
9.4. Niveles de felicidad a través de la aproximación directa	275
9.4.1. La felicidad como hecho aislado y la felicidad como hecho social comparativo a partir de la medición directa.....	276
9.5. Niveles de felicidad a través de la aproximación indirecta de la perspectiva organizativa	277
9.6. Conclusiones.....	278
10. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	283
10.1. Revisión de objetivos.....	283
10.2. Principales aportaciones.....	284
10.2.1. Las hipótesis	285
10.2.2. Más allá de las hipótesis.....	289
10.3. Abriendo camino: los primeros pasos para una teoría sociológico-relacional de la felicidad	294
10.4. Dificultades y limitaciones.....	296
10.5. Líneas futuras de investigación	297
BIBLIOGRAFIA	299
ANEXOS.....	313

INTRODUCCIÓN

Objeto de estudio y su relevancia

La felicidad, sus causas y consecuencias han preocupado a la humanidad desde tiempos inmemoriales. Su estudio no sólo ha interesado desde una perspectiva académica, sino que, para muchos, el objetivo último de la humanidad es encontrar la felicidad. De acuerdo con Pawelski, "Happiness is one of the most central concerns of individual human experience and of collective human culture" (Pawelski, 2013, p. 248). Dada la propia naturaleza del área de estudio, se trata de un fenómeno muy ligado al día a día de muchos individuos. De hecho, "For many people, the pursuit of happiness is a dominant goal of life [...]" (Spratt, 2005, p. 23). En este contexto, el principal objetivo de esta tesis es aportar algo de luz en el análisis de la felicidad desde la sociología, y concretamente desde la sociología relacional.

La inquietud por la felicidad ha llegado hasta nuestros días, y especialmente en las sociedades occidentales. Estados Unidos es el máximo exponente de dicha preocupación, tal y como apunta Lyubomirsky "The Pursuit of happiness has long been an American cultural obsession. From philosophers and policymakers to poets, novelists, and self-help gurus, the secret to happiness has remained a subject of tremendous interest" (2001, p. 245). Thomas Jefferson, en la declaración de la independencia de los Estados Unidos ya apuntaba a la felicidad como derecho humano afirmando que "[...] all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness"¹.

En la esfera académica la felicidad ha sido estudiada desde diferentes disciplinas y por lo tanto, se ha investigado bajo diferentes perspectivas dependiendo del enfoque. Primordialmente economistas y psicólogos/as han estudiado el campo de la felicidad. Sin embargo, la contribución de la sociología ha sido más limitada (Bartram, 2012). En el campo sociológico, la principal tendencia ha sido explicar el concepto en base a las redes sociales de soporte (familia y amigos principalmente) (Sachs, 2013). En este sentido, pocos estudios han puesto el foco en la sociología relacional como aproximación en la explicación de la felicidad.

¹ Texto extraído de la Transcripción de la Declaración de independencia de los Estados Unidos del 4 de julio de 1776. Disponible en: http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration_transcript.html ("Declaration of Independence - Text Transcript," n.d.)

Algunos autores han apuntado que la tradición en la investigación de la felicidad y sus causas tiene sus inicios en la sociología.

“As sociologists and quality-of-life researchers expressed interest in the subject of happiness earlier than psychologists did, the first investigations about the concomitants and causes of happiness primarily involved demographic factors (e.g., age, gender, race) and life-status variables (e.g., marital status, health). This research tradition led to the somewhat astounding discovery that objective life circumstances play a fairly minor role in explaining happiness”(Kesebir & Diener, 2008, pp. 121–122)

Por ello, cabe pensar que dicho campo podría estar copado por sociólogos teniendo en cuenta nuestra temprana incursión en la temática. Sin embargo, la irrupción en el campo de la felicidad de la psicología y en especial de la psicología positiva², ha hecho que las aportaciones desde la sociología queden relegadas a una parte menos relevante. Tal y como apunta Kroll, “[...]the seminal introductory books on happiness research have been written by Economists and Psychologists[...]”(Kroll, 2011b, p. 3).

Como se ha apuntado, el foco para abordar el estudio de la felicidad habitualmente se ha puesto en analizar la relación en función del efecto que diferentes variables sociodemográficas tienen sobre la felicidad. Por ejemplo, son numerosos los estudios que se fijan el impacto, no sólo del estado civil en la Felicidad de los individuos (Lee, Secombe, & Shehan, 1991; Stack & Eshleman, 1998), sino también en el efecto que tiene la transición de un estado civil al otro (Glenn & Weaver, 1988; Ryan, 1981). Las conclusiones no siguen una pauta común en todos los casos. Stack y Eshelman (Stack & Eshleman, 1998) apuntan que el hecho de estar casado implica mayores niveles de felicidad. De hecho, de los diecisiete países estudiados, en dieciséis el estado civil está significativamente relacionado con la felicidad. Según los autores, la relación entre estado civil y felicidad viene marcada por dos procesos intermediarios; la satisfacción financiera aumenta por el hecho de estar casado así como también aumenta la percepción de una buena salud, y por lo tanto se tiene más felicidad.

El estudio de la felicidad también preocupa a otros investigadores más allá de las ciencias sociales. Desde la medicina son numerosos los estudios que relacionan salud con felicidad (Binder & Coad, 2013; Garrido, Méndez, & Abellán, 2013; Graham, Higuera, & Lora, 2011). Incluso hay estudios que investigan la relación de la felicidad con la genética (Arvey,

² La psicología positiva nace alrededor de los años 1998 de la mano de Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi (David et al., 2013, pp. 1–2). En palabras de Seligman, “La Psicología positiva se basa en tres pilares: en primer lugar es el estudio de la emoción positiva; el estudio de los rasgos positivos, sobre todo las fortalezas y virtudes, pero también las «habilidades» como la inteligencia y la capacidad atlética; y el estudio de las Instituciones positivas, como la democracia, las familias unidas y la libertad de información, que sustentan las virtudes y a su vez sostienen las emociones positivas” (Seligman, 2003).

Abraham, Bouchard, & Segal, 1989). De manera concreta, en el campo de la felicidad laboral, Arvey et. al. (1989) hipotetizaron sobre la existencia de un componente genético significativo en la satisfacción laboral. El estudio se realizó en parejas de gemelos y los resultados mostraron que si bien existía un componente genético significativo tanto en la satisfacción general como intrínseca, dicho componente no es de especial importancia (Arvey et al., 1989). Concretamente en el campo del trabajo también existen otros autores que han tratado la temática (T. A. Judge & Klinger, 2007).

En la arena política también han sido diferentes las voces que se han levantado para recalcar la importancia de la inclusión de la felicidad en tanto que objetivo o meta social a alcanzar. En esta dirección, en febrero del 2008, Nicholas Sarkozy, presidente de la República Francesa, poco satisfecho con los datos estadísticos en materia de economía y sociedad le pidió a Joseph Stiglitz (presidente de la comisión), Amartya Sen (advisor) y Jean-Paul Fitoussi (Coordinador) que crearan una comisión que posteriormente se llamó “The Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress” (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009a). El objetivo fue obtener medidas diferentes a las clásicas que permitieran aproximarse a la medida del progreso social teniendo en cuenta aspectos no recogidos en indicadores clásicos (como por ejemplo el PIB, Producto Interior Bruto).

David Cameron, Primer Ministro Británico, en su discurso en Noviembre del 2010, dio un gran paso en el ámbito al situar el interés por la temática en la agenda política al afirmar que “Now, of course, you can’t legislate for fulfil mentor satisfaction, but I do believe that government has the power to help improve wellbeing, and I’m not alone in that belief” (“PM Speech on Wellbeing - Speeches - GOV.UK” 2010). No obstante, aunque no con el mismo enfoque, el caso de Bután representa el ejemplo más claro de la preocupación por la felicidad. Uno de los principales retos de dicho país es medir la felicidad e incluso disponen de un índice para tal propósito, el “Gross National Happiness” (GNH), un concepto que pretende no sólo dar respuesta al bienestar subjetivo como dimensión individual, sino que la búsqueda de la felicidad es entendida como algo colectivo (Alkire, Ura, Zangmo, & Wangdi, 2012). El estudio de la felicidad desde el ámbito de la política es una cuestión en auge y el interés por crear sociedades felices cada vez es mayor.

Otros países o localidades concretas también se han preocupado por la cuestión. Por ejemplo, los Emiratos Árabes Unidos, al poner en marcha el plan Dubai 2021 (en diciembre del 2014), el jeque Mohammed bin Rashid Al Maktoum apuntó que “El primer objetivo del Plan de Dubai 2021 es lograr la felicidad de la gente” (Layard, Helliwell, & Sachs, 2015, p. 4). Otro

ejemplo es el estado de Jalisco, en Méjico, donde la felicidad se ha convertido en un objetivo primordial. También en el Reino Unido se lleva a cabo la “Bristol Happy City”³, un proyecto para aumentar la felicidad en la ciudad.

La preocupación e implicación con la temática también es uno de los objetivos de las Naciones Unidas. En la Asamblea general del 19 de julio del 2011 se aprobó una Resolución por la cual se establecía la relevancia de la felicidad para la promoción del adelanto económico y el progreso social de todos los pueblos. En ella se expone lo siguiente:

“[...] Consciente de que la búsqueda de la felicidad es un objetivo humano fundamental,

Conocedora de que la felicidad, como objetivo y aspiración universal, es la manifestación del espíritu de los Objetivos de Desarrollo del Milenio,

Reconociendo que el indicador del producto interno bruto, por su naturaleza, no fue concebido para reflejar la felicidad y el bienestar de las personas de un país y no los refleja adecuadamente,

Consciente de que las modalidades insostenibles de producción y consumo pueden obstaculizar el desarrollo sostenible y reconociendo la necesidad de que se aplique al crecimiento económico un enfoque más inclusivo, equitativo y equilibrado, que promueva el desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza, la felicidad y el bienestar de todos los pueblos,

Reconociendo la necesidad de promover el desarrollo sostenible y cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio,

1. *Invita a los Estados Miembros a que emprendan la elaboración de nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo con miras a que guíen sus políticas públicas;*
2. *Invita a los Estados Miembros que hayan puesto en marcha iniciativas para elaborar nuevos indicadores y otras iniciativas a que compartan la información al respecto con el Secretario General como contribución a la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio;*
3. *Acoge con beneplácito el ofrecimiento de Bután de convocar un coloquio sobre el tema de la felicidad y el bienestar en su sexagésimo sexto período de sesiones;*
4. *Invita al Secretario General a que pida a los Estados Miembros y las organizaciones regionales e internacionales pertinentes su opinión sobre la búsqueda de la felicidad y el bienestar, y a que le comuniquen esas opiniones en su sexagésimo séptimo período de sesiones para seguir examinando la cuestión”.* (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2011).

Como se observa, la cuestión de la felicidad no se centra en un único aspecto. Se hace referencia al concepto en tanto que objetivo y aspiración universal pero también se hace referencia a la obsolescencia de algunos indicadores para medir felicidad. Pero lo más relevante es que la ONU pone sobre la mesa su preocupación (de la mano de la propuesta de Bután) por la felicidad de los habitantes a través de las políticas públicas.

Una visión completamente distinta a las comentadas anteriormente es la que utiliza el sector publicitario. La felicidad desde el punto de vista comercial ha hecho mella en nuestra sociedad. La mercantilización de la felicidad está a la orden del día. En cierta medida se trata

³ Para más información visitar la página web: <http://www.happycity.org.uk/>

de la creación de la industria de la felicidad. Industria que pasa por la utilización del concepto como reclamo publicitario llegando a la “cosificación”⁴ de la felicidad. Esta se presenta como solución a los problemas personales en forma de libros de auto-ayuda o como oferta de servicios a organizaciones e individuos. Actualmente muchas marcas exponen como reclamo la felicidad, basando sus eslóganes en el concepto en cuestión (Mogilner, Aaker, & Kamvar, 2012).

La relación entre consumo y felicidad es cada vez más explícita. Las empresas han percibido dicha tendencia e intentan incorporar la noción a la hora de definir sus productos y servicios. Tal y como indican Burroughs y Rindfleisch “one of the most striking trends over the past 100 years has been the evolution of consumption as a culturally accepted means of seeking success, happiness, and the populist notion of the good life” (2002, p. 348). No obstante, esto no quiere decir que la obtención de recursos materiales comporte de manera inmediata felicidad. Algunas investigaciones apuntan más bien lo contrario. El hecho de llevar a cabo un estilo de vida basado en la importancia de lo material implica una menor satisfacción con la vida (Burroughs & Rindfleisch, 2002).

En todo este entramado, las personas, y más particularmente las relaciones que establecen entre ellas son un eje clave. Desde la sociología, el concepto de capital social ha suscitado el interés de una importante cantidad de estudiosos. De manera más concreta, lo mismo ha sucedido con el estudio de la relación entre capital social y felicidad. Sin embargo, pocos son los estudios que tratan la relación desde el punto de vista organizativo bajo la lógica concebida en este trabajo y acentuando la dimensión sociológico-relacional. La relevancia del capital social ha sido analizada empíricamente desde diferentes perspectivas. Son ejemplares los trabajos de Putnam respecto al compromiso cívico (en áreas como la política, la cívica o la religiosa entre otras) como indicador de capital social y los efectos sociales que de ello se derivan (o efectos en la comunidad siguiendo la terminología y tradición anglosajona) (Putnam & Feldstein, 2003).

En el ámbito académico existe un amplio consenso respecto a la idea de la cantidad y calidad de las relaciones sociales tienen un impacto positivo en la felicidad de los individuos. Según el informe de la comisión para medir el desarrollo económico y el progreso social “Social

⁴ De manera muy escueta, y sin entrar en detalle, al referirme a Cosificación estoy siguiendo la idea de Lukács sobre la reificación. Según dicha teoría, la esencia de la estructura mercantil es el hecho de que “la relación entre las personas adopta el carácter de una cosa, y, por lo tanto, adquiere una ‘objetividad fantasmal’, una autonomía que parece tan estrictamente racional y abarcadora, capaz de unificar todos los aspectos posibles en su naturaleza fundamental: la relación que existe en las personas” (López, 2008).

connections improve quality of life in a variety of ways. People with more social connections report higher life-evaluations, as many of the most pleasurable personal activities involve socializing” (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009b, p. 46). Las conexiones sociales importan, e importan mucho. Son importantes proveedoras de recursos para los individuos (Coleman, 1988). Entre otras cuestiones, también pueden incidir en la felicidad de los individuos. No obstante, el papel de la sociología en el estudio del binomio relacionaes sociales-felicidad ha sido más bien pasivo. Por ello, esta tesis intenta cubrir el vacío existente en el análisis de la felicidad desde la sociología relacional.

Objetivos, preguntas de investigación y metodología

Objetivos

El objetivo genérico y último de esta tesis es aportar conocimiento científico acerca de la configuración de las políticas y acciones hacia la felicidad en las organizaciones. La principal pregunta de investigación es la siguiente: **¿Qué características están presentes en las políticas hacia la felicidad en las organizaciones y cómo ello se traduce en diferentes modelos de acción que incidan en las relaciones y en la felicidad de las empresas?**

Para poder abarcar la pregunta genera de investigación se plantean dos auxiliares que ayudan a poder resolver la primera y que a la vez permiten orientar el formato de la propia investigación. Las preguntas en cuestión presentan 3 niveles de análisis, pasando del nivel más macro a un nivel meso hasta llegar al nivel más micro. En el nivel más macro la intención es saber hasta qué punto la aplicación de diferentes políticas de felicidad conllevan a diferentes modelos hacia la felicidad. Por lo tanto, la pregunta al respecto es la siguiente; **¿En qué medida las características de las políticas aplicadas en las organizaciones son susceptibles de generar diferentes modelos hacia la felicidad empresarial?** Esta pregunta servirá para saber qué organizaciones están insertas en un determinado modelo.

La segunda pregunta auxiliar planteada en la investigación es la siguiente: **¿Cuál es el impacto en el plano estructural-relacional y en términos de felicidad de la existencia de diferentes modelos hacia la felicidad?** El foco aquí está en analizar hasta qué punto la posición estructural y social de los individuos impacta en la transmisión de la felicidad y cómo esto afecta en términos sociales a su expansión.

En cuanto a los objetivos, esta tesis cuenta con 4 objetivos principales que siguen un orden lógico-secuencia entre ellos. El **primer objetivo** consiste en conocer cómo las empresas conceptualizan y aplican las políticas hacia la felicidad en el contexto empresarial. Se trata de un objetivo de carácter principalmente exploratorio. El **segundo objetivo** tiene que ver con la materialización de las características en modelos hacia la felicidad empresarial. Por ello, el objetivo es presentar y describir la existencia de modelos hacia la felicidad en base a las políticas y acciones llevadas a cabo. El **tercer objetivo** es investigar la vinculación entre los modelos de acción y la aproximación teórico-conceptual. En este sentido se quiere examinar hasta qué punto la aproximación descrita a partir de las acciones entronca (o no) con la aproximación teórico-conceptual. Por último, el **cuarto objetivo** se centra en analizar las implicaciones que tiene el modelo de acción en términos de configuración de tejido relacional intra-organizativo a nivel macro, meso y micro. En el nivel micro se analiza la estructura y dinámica general de la red. En el nivel meso se analiza la centralidad en las relaciones sociales y en el nivel micro el análisis se centra en la felicidad de las personas.

Objetivos específicos

Una vez fijados los objetivos generales, a continuación se apuntan los objetivos específicos que ayudan a desglosar el gran objetivo y que lo operacionalizan en piezas concretas.

1. Analizar las características y las diferentes acciones realizadas por las empresas.
2. Construir una tipología de modelos hacia la felicidad en empresas.
3. Analizar la estructura relacional de las organizaciones investigadas.
4. Analizar las características de los modelos hacia la felicidad en términos relacionales.
5. Analizar el impacto que tienen los diferentes modelos en la manera en cómo se configura el tejido relacional de las empresas en el plano macro y en la felicidad de los individuos en el plano micro.
6. Analizar cómo ello impacta en la transmisión social de la felicidad en el nivel meso y micro.

Metodología

La metodología de la investigación es eminentemente cualitativa aunque se combina también con la cuantitativa. De manera que se produce una aplicación de métodos mixtos a partir de un diseño secuencial exploratorio. La mixtura se produce en las tres etapas de la investigación

(recogida de la información, análisis e interpretación). Los datos utilizados son de carácter primario elaborados *ad-hoc* para la investigación.

En trabajo de campo cuenta con tres fases. La primera y segunda fase del trabajo (íntegramente exploratorias) se recogen datos a partir del diseño cualitativo, con entrevistas a informantes clave del sector de la felicidad en las organizaciones y a los CEOs⁵ de empresas que aplican políticas hacia la felicidad. La tercera fase se basa en encuestas realizadas a la plantilla de las empresas que participaron en la segunda fase de la investigación y que dieron su consentimiento para seguir en el proyecto.

El análisis es de tipo exploratorio y descriptivo a lo largo de la tesis. La falta de investigaciones al respecto ha marcado en gran medida el nivel de análisis de la tesis. El tratamiento de los datos en la primera fase ha sido útil en diversos aspectos. Respecto a la entrevista exploratoria realizada a informantes clave sirvió principalmente para tres aspectos fundamentales. El primero fue el de ubicar el fenómeno en términos de realidad empírica. El segundo sirvió establecer contacto con personas relevantes en el sector y que ello comportara futuros contactos con empresas que aplican políticas hacia la felicidad. Por último ayudó al diseño del guión utilizado para las entrevistas realizadas en la segunda fase a los CEOs.

En cuanto a la segunda fase (las entrevistas con los CEOs) el tratamiento de la información se ha hecho principalmente a partir del análisis de contenido. El resultado se ha hecho visible en tres puntos específicos. El primero es que ha permitido describir y tratar la información para posteriormente aplicar el análisis de conglomerados (de donde han resultado los modelos hacia la felicidad). El segundo punto es que ha provisto de información acerca del enfoque conceptual sobre la felicidad en las organizaciones, lo que ha permitido contrastar la aplicación de políticas hacia la felicidad desde el punto de vista práctico y teórico. El último tiene que ver con la siguiente fase y es que, tanto desde el punto de vista del diseño metodológico como operativo, la realización de las entrevistas ha permitido diseñar un cuestionario acorde con las definiciones hechas por los CEOs en cuanto al concepto de felicidad y a su vez también ha permitido personalizado para cada organización (se personaliza el apartado referente a las acciones llevadas a cabo en la organización).

En la tercera fase de la investigación se ha utilizado un cuestionario dirigido a la plantilla de las empresas participantes. A nivel analítico en esta fase se ha aplicado el análisis descriptivo univariado y el análisis de redes. A nivel metodológico la información obtenida en

⁵ Las siglas de CEO se corresponden con las de Chief Executive Officer.

la segunda fase se ha puesto en relación a la estructura relacional de las empresas. Por tanto, el análisis ha combinado la información obtenida a partir de la metodología cuantitativa y cualitativa produciéndose una auténtica mixtura.

Estructura y capítulos

La estructura de este trabajo sigue una lógica convencional. Dentro de seguir la estructura en mayor o menor medida habitual, se ha ido presentado la temática de manera progresiva en cuanto a la dimensión del fenómeno. En esta dirección, siempre se ha ido de lo más genérico a lo más concreto. La tesis está dividida en tres grandes bloques. El primero recoge el marco teórico genérico de este trabajo. Este consta de cuatro capítulos que dan cuenta de lo tres ejes principales en los que pivota este trabajo. El primero es la felicidad, el segundo son las organizaciones y el tercero es el capital social (y redes sociales) a nivel teórico. Para el primer eje se han dedicado dos capítulos. El primero fija las bases para entender cómo se ha abordado hasta el momento el estudio de la felicidad desde la perspectiva académica. Por ello, en primer lugar se ubica el debate en el marco general de la sociología de las emociones. A continuación se centra la atención en las teorías sobre la felicidad presentado las principales corrientes existentes. Dentro de este espacio también se han dado cabida a los principales debates existentes acerca del tratamiento del concepto englobando cuestiones tales como la definición del concepto o la diversidad terminológica.

Si bien hasta el momento la visión ofrecida sobre el estudio de la felicidad es eminentemente teórica, en el segundo capítulo (que se inscribe en el marco del primer eje; la felicidad) el objetivo es fijarse en la medición de la felicidad en términos empíricos. Se ha considerado relevante ver de qué manera, con qué visión y de la mano de qué instituciones se ha llevado a cabo la aproximación empírica para obtener información acerca de otra dimensión en el estudio científico de la felicidad. También se ha considerado pertinente analizar la literatura académica en términos de producción científica. Por lo tanto se trata de un capítulo en el que se analiza la producción científica desde dos vertientes diferenciadas.

En primer lugar, como se ha hecho latente en el capítulo anterior, uno de los aspectos con más complejidad acerca de la felicidad es la propia definición y aproximación al concepto. Ello también se ha traducido en el plano empírico y la primera parte del capítulo dos quiere ponerlo de manifiesto. Para dar cuenta de los principales abordajes de la cuestión en primer lugar se presentan las principales fuentes de datos (encuestas, escalas, índices e informes) que

han operativizado el concepto. En segundo lugar se ofrece un análisis de la producción científica en términos de artículos. Esta visión sobre el fenómeno es pertinente y útil en tanto que ubica el fenómeno en un plano más general de producción. Ello ayuda a obtener una comprensión de tipo genérica del campo. De manera concreta se cuantifica la producción en base a variables relevantes (por ejemplo: año de producción, las revistas en las que se publican los artículos o las áreas de conocimiento en las que se enmarcan entre otros).

El tercer capítulo se centra en el segundo eje (organizaciones) y cumple un rol principalmente de contextualización del fenómeno. Como se verá a lo largo del trabajo, el análisis de las organizaciones no es el objetivo de esta investigación. Más bien las organizaciones son el contexto (el telón de fondo) en el que se analiza la felicidad y el capital social y relaciones sociales de las personas que forman parte de las mismas. En este sentido este capítulo provee del marco concreto de las organizaciones y la felicidad. Después de situar el fenómeno en la literatura se ofrece una contextualización en términos de producción y evolución del fenómeno y su tratamiento en el espacio académico. Como parte del ejercicio de contextualización del fenómeno (felicidad en las organizaciones), también se ofrece una visión sobre la felicidad en las empresas en España a partir de datos secundarios del Instituto Nacional de Estadística (INE).

El cuarto capítulo cierra el primer bloque de la investigación. Este da cuenta y ubica el tercer eje de la tesis; el capital social y las redes sociales. Primeramente se presentan los autores clásicos del capital social. En segundo lugar se presentan cuestiones de tipo conceptual como las dimensiones y los subtipos. Seguidamente se sitúan los niveles de análisis. Los dos últimos apartados de este capítulo ponen el foco en las relaciones sociales y la importancia de su análisis, tanto en general como en relación a la felicidad. Se trata de un capítulo de síntesis de las principales aportaciones en el área y que como tal es de extensión reducida.

El segundo bloque consta de dos capítulos; el modelo de análisis y la metodología. El modelo de análisis contiene el marco teórico específico de la tesis. Es el momento en el que lo presentado a lo largo del primer bloque cristaliza y se plantea de manera concreta su uso en este trabajo. Para ello primero se presenta el posicionamiento teórico en la investigación, la definición y operativización de los conceptos clave y por último se explicitan las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis.

El segundo capítulo dentro del segundo bloque refleja el cómo se lleva a cabo todo lo anunciado en el capítulo anterior. Este se divide en dos partes; la estrategia metodológica y la estrategia analítica. En el primer apartado se expone todo lo relativo al diseño e

implementación del trabajo de campo y así como el planteamiento metodológico subyacente. En el segundo apartado se presenta estrategia analítica seguida.

El tercer bloque consta de cuatro capítulos que recogen el análisis y resultados de la investigación. El primer capítulo ofrece una descripción completa y detallada sobre los casos analizados en términos de políticas hacia la felicidad. Es un capítulo exclusivamente dedicado a las empresas y las acciones que en ellas se realiza. En este se combina tanto la exploración de los casos como la descripción y el análisis de los mismos y sirve para conocer y enmarcar los casos. Es la antesala del análisis de los modelos que se hace en el siguiente capítulo.

El segundo capítulo del tercer bloque se centra en analizar y clasificar a las empresas en función de las características que cumplen las acciones y políticas llevadas a cabo. Primeramente se presenta la construcción de las herramientas necesarias para poder investigar si existen diferentes modelos hacia la felicidad en las organizaciones. Posteriormente se analizan los datos obtenidos y se presentan los modelos hacia la felicidad resultantes. Por último se analiza el encaje de los modelos (en base a las políticas y acciones) en relación a la aproximación teórico-conceptual de cada uno de los mismos. En definitiva, se compara y analiza en qué medida las acciones entroncan con la conceptualización teórica de la felicidad.

El tercer capítulo está dedicado al análisis de la felicidad en términos relacionales. En primer lugar se analiza el impacto del modelo hacia la felicidad en la dinámica y estructura general de las redes de relaciones. A continuación la atención se pone en la relación entre centralidad y felicidad en las redes sociales. Seguidamente se analizan los perfiles de las personas más felices de la red y por último se analiza la felicidad en base a dos aproximaciones utilizadas en esta investigación (la aproximación directa y la indirecta).

Las conclusiones son el siguiente capítulo y suponen la finalización del trabajo. En él se vuelve a los objetivos, e hipótesis y se resuelven en base a los resultados obtenidos. Es el momento de cerrar los interrogantes expuestos a lo largo del trabajo. Se incluye un apartado en el que se explicitan las aportaciones de esta tesis. A continuación se añade la discusión global generada en la investigación y sirve para reflejar cómo la investigación abre la veda para una aproximación sociológico-relacional para el análisis de la felicidad. Por último se ponen de manifiesto las limitaciones y dificultades existentes en el proceso para dejar constancia de los puntos débiles y constreñimientos detectados por la investigadora. Teniendo todo lo expuesto anteriormente en cuenta, se añade un último apartado en el que se reflexiona sobre las

futuras líneas de investigación a las que da pie la investigación presente y que sería interesante cubrir.

Por último se recoge la bibliografía y los anexos. En él se exponen materiales que complementan algunos aspectos tratados. El primer anexo recoge la representación gráfica de las matrices cuadradas y rectangulares de los casos analizados. En el segundo y tercer anexo constan el guión de entrevista a los CEOs y el guión de entrevista a los informantes clave respectivamente. El cuarto es el correo electrónico en el que se invita a participar en el estudio a los posibles participantes. En el quinto se expone la presentación utilizada en las empresas para presentar el estudio. El sexto recoge la guía del liderazgo consciente propuesta por el entrevistado del caso 5 (cosmética capilar). El séptimo y el octavo son las tablas completas utilizadas para el cálculo de indicadores sobre las características de los actores más centrales en la red de colaboración del modelo 1 y del modelo 2 respectivamente. El noveno y décimo son las tablas completas utilizadas para el cálculo de indicadores sobre las características de los actores más centrales en la red de confianza del modelo 1 y del modelo 2 respectivamente.

**PARTE I: LOS TRES EJES TEÓRICOS. FELICIDAD, ORGANIZACIONES
Y CAPITAL SOCIAL Y REDES SOCIALES.**

1. FELICIDAD Y EMOCIONES

El capítulo inaugural de la tesis cuenta con dos partes diferenciadas. En la primera parte se sientan las bases para el marco general en el que se ubica el estudio de la felicidad; las emociones. Para ello se recogen las tres principales teorías al respecto (culturalismo, interaccionismo y estructuralismo). En la segunda parte se pone el foco en una mirada más micro (en tanto que el marco ya no son las emociones sino la felicidad propiamente). Por ello se recogen las principales aproximaciones teóricas que explican la felicidad. Siguiendo con el foco puesto en el estudio de la felicidad, en esta segunda parte también se incluye una perspectiva más conceptual que da cuenta de la diversidad terminológica sobre la felicidad. Por último también se incluye un apartado en el que se da cuenta de los aspectos que tradicionalmente se han presentado como limitaciones en el estudio de la felicidad. Al respecto se aportan argumentos que ayudan contraponer tales postulados.

1.1. Las emociones como marco general

Con el objetivo de enmarcar el estudio de la felicidad, a continuación se presenta el contexto genérico en el que se ubica el fenómeno en tanto que emoción. El abordaje desde la sociología de las emociones permite enmarcar esta tesis dentro del debate académico en términos globales. Posteriormente se hará referencia de manera concreta a la felicidad como marco de análisis.

1.1.2. Inicios y fundamentos de la sociología de las emociones.

El estudio de las emociones dentro de la sociología ha sido un aspecto más bien secundario o incluso, no se ha tratado como tema. Pese a que tanto la temática como el interés es más que pertinente para la sociología, los inicios y los padres de la sociología no tuvieron en consideración la dimensión emotiva en sus análisis. Aún y así, es un aspecto susceptible de ser analizado en la mayoría de los trabajos clásicos de la sociología (Bericat, 2000). No obstante, e acuerdo con Turner y Stets (2005), resulta más interesante preguntarse cómo los sociólogos han teorizado durante las últimas tres décadas sobre la sociología de las emociones que no fijarse en porqué no se ha prestado atención al estudio de las emociones.

La aparición de teorías sociológicas acerca de las emociones data de fechas relativamente recientes. Turner y Stets (2005) los sitúan a mediados de los 70 coincidiendo con una serie de publicaciones consideradas fundacionales de la sociología de las emociones. Concretamente, Bericat (2000) sitúa los inicios en el 1975, cuando ocurren dos hechos relevantes que suponen los primeros pasos en la sociología de las emociones. Por un lado Hoschild publica "The Sociology of Feelings and Emotions" como capítulo de libro. El mismo año, Scheff "organiza en San Francisco la primera sesión sobre sociología de las emociones durante el Congreso de la American Sociological Association, y Randall Collins reflexiona sobre las relaciones entre ritual, poder y energía emocional en Conflict Sociology" (Bericat, 2000, p. 148). Tres años después, Kemper publica un libro sobre la temática y también otros autores como Scheff o Heise lo hacen al año siguiente.

Otras visiones sitúan el claro advenimiento de esta disciplina hacia mediados de los 80, cuando se establecen secciones sobre emociones en diversas asociaciones sociológicas nacionales y se publica un número creciente de documentos encaminados a consolidar el estudio de las emociones (Shilling, 2002). En cualquier caso, aunque los inicios fueran discretos, "the study of emotions has accelerated over the past three decades, as can be seen by consulting earlier reviews and compilations of sociological research and theorizing on emotions"(Turner & Stets, 2006, p. 25).

A continuación se presentan tres de las principales aportaciones al estudio de la sociología de las emociones. Ello no implica que sean las únicas, sino las que la autora ha considerado más relevantes. Por ejemplo, no se han incluido teorías del intercambio y las emociones en las que destacan autores como Homans y su aproximación desde el conductismo, o la teoría de Blau también desde las teorías del intercambio. Tampoco, por ejemplo, se explicitan aproximaciones evolucionistas como la propuesta por Hammond en la teoría de la maximización del efecto. La omisión no es por olvido, sino intencionada ya que el objetivo es ofrecer aquí un marco general y genérico sobre la sociología de las emociones. Por lo tanto, y aún y siendo consciente de la limitación en la presentación de la selección de algunas de las teorías al respecto de las emociones, el objetivo que se quiere conseguir queda cubierto con la inclusión y análisis de las perspectivas culturalistas, interaccionistas y estructuralistas.

También cabe decir que en su exposición tampoco figuran todos los autores ni aproximaciones existentes. Como se ha comentado, el objetivo es dibujar el mapa general que describe cada una de las principales tradiciones pero también de los principales autores. Con

este objetivo en mente se han seleccionado las tres teorías más relevantes que, a criterio de la autora, tienen una mayor aplicabilidad en cuanto al estudio de la felicidad. Como se verá posteriormente, algunos autores centran su análisis en emociones concretas y, en algunos casos, se hace difícil la extrapolación y aplicabilidad a emociones diferentes a las indicadas por los autores.

1.1.1.1. Cultura y emociones

Para una parte significativa de la sociología de las emociones, la cultura es una variable especialmente relevante y central para entender cómo y en base a qué damos sentido y explicación a las emociones. Hochschild (1979) es una de las autoras que más ha desarrollado esta visión. Su pensamiento está muy influenciada por Goffman (1993) y su especial atención a los fenómenos micro sociológicos cotidianos y las reglas de actuación inconsciente que guían el día a día de los individuos. Ella, de manera concreta, se fija en las emociones. Emociones sobre las que no niega que contengan un componente biológico. En sus propias palabras “Emotion always involves some biological component: trembling, weeping, breathing hard” (Hochschild, 1998, p. 5). Sin embargo, la parte fundamental y en la que pone el interés la autora, tiene que ver con la vertiente social de las emociones.

De acuerdo con Thoits (1989), las emociones implican cuatro aspectos: el primero tiene que ver con las evaluaciones que hacemos de los estímulos en determinadas situaciones o contextos. El segundo se refiere a los cambios fisiológicos o corporales. El tercero con los gestos y el cuarto y más importante en la sociología de las emociones, las etiquetas culturales que aplicamos a los primeros tres componentes. Es en este aspecto donde los que abogan por una teoría culturalista de las emociones centran sus esfuerzos y explicaciones. En este sentido, el interés analítico son principalmente las convenciones sociales y normas que dan forma a los sentimientos que los individuos experimentan y que definen como “naturales” (Fields, Copp, & Kleinman, 2006, p. 156)

En esa dirección, para Hochschild las emociones tienen lugar en contextos sociales e históricos dotados de un determinado sentido. En el proceso emocional existen normas que constriñen nuestras emociones. En este sentido, las personas comparamos y medimos aquello que queremos sentir y lo que debemos sentir. En este momento actúan las normas emocionales (*feeling rules* en palabras de la autora), haciendo que aquello que sentimos quede equilibrado con aquello que deberíamos sentir. El origen de esas normas es social y, al igual

que otras normas, nos permite distinguir cuál es el ámbito en el que tenemos capacidad de movernos emocionalmente. Sin embargo, dichas normas no inciden sobre la acción, sino que son previas a ella. Por ello, habitualmente son latentes y difíciles de ser formalmente codificadas (Hochschild, 1979, p. 566).

Lo que es más importante de estas normas, es, sin duda, que representan y son reflejo de ciertas señas de identidad y de pertenencia (en el sentido de membresía). Por lo tanto, se fijan en base a una determinada cultura y sociedad. Aunque algunas normas pueden ser universales (si bien incluso en el caso de las normas supuestamente universales, estas pueden variar en función de la cultura), la gran parte de ellas dependen del contexto socio-cultural. En términos más generales, Gordon (1990) se refiere a la Cultura Emocional (Emotional Culture) donde se incluye el vocabulario, las normas y las creencias acerca de las emociones. Ello, consecuentemente, conlleva un cierto elemento de control social. Cuando seguimos la norma y nos comportamos acorde a esta, no surge ningún inconveniente. El problema aparece cuando nos desviamos de la norma y tenemos emociones que no debemos tener. Cuando el *yo sintiente*⁶, para utilizar la terminología de Hochschild, se siente alegre en un entierro o cuando se siente triste en una fiesta. Es en este momento en el que el *yo sintiente* no se adecua a lo que el entorno y la cultura le demandan.

1.1.1.2. El interaccionismo simbólico

Desde la sociología de las emociones también existe una corriente que se enmarca dentro del interaccionismo simbólico en tanto que teoría general en sociología. Siguiendo el legado de dicha teoría, autores como Tomas Scheff o Jonathan Turner dan sentido a su concepción de la sociología de las emociones. El primero se centra especialmente en el estudio de la vergüenza y el orgullo como emociones. Para Scheff, la vergüenza implica una serie de emociones tales como la el bochorno, la humillación y sentimientos relacionados como la timidez que implican reacciones de rechazo o sentimientos de aquello que no es adecuado o apropiado (Scheff, 2000, p. 96). Por lo tanto, su definición es eminentemente social y sociológica aunque su enfoque general incorpora algunos elementos del psicoanálisis.

La unidad esencial para la generación y sentido de las emociones se produce en la interacción que se da en los vínculos humanos, siendo cada contacto la base para dicha

⁶ Para aquellos que quieran profundizar en relación entre la reflexividad y las emociones, Rosenberg (1990) reflexionó sobre ello.

generación de sentido. También Shott (1979, p. 1320) entiende que las emociones pueden ser mejor entendidas desde la perspectiva del interaccionismo simbólico. Según la autora, esta perspectiva pone el foco en las definiciones e interpretaciones y en el carácter construido y emergente de la mayoría del comportamiento humano. Ello condiciona la manera en que los individuos experimentan las emociones.

Según el análisis interaccionista, teniendo en cuenta tanto el impacto de las normas sociales como estímulos internos, los individuos construyen sus emociones. Dichas emociones son la consecuencia del aprendizaje, interpretación e influencia social (Lindesmith, Strauss, and Denzin 1975, p. 8 en Shott [1979]). La máxima de esta corriente es que los individuos intentan confirmar de manera constante su auto-concepción y así como su propia identidad en función del contexto en cada acto de interacción. De esta manera, cuando la persona siente que la percepción que otros tienen sobre él coincide con su auto-percepción, experimentará emociones positivas. Por el contrario, cuando uno no ve confirmada su auto-percepción a causa de las respuestas no esperadas de los demás, se experimentan emociones negativas. En ese momento, los individuos tienen que reelaborar su propia concepción para que esté en la misma dirección de los pensamientos y respuestas de los otros. De esta manera, las emociones negativas se convierten en positivas (Turner & Stets, 2006, pp. 29–30).

1.1.1.3. Estructura y emociones

El máximo exponente de la sociología de las emociones que pone en relación estructura y emociones es Theodore Kemper. Para él, la estructura social es la explicación a la generación y reproducción de emociones. De acuerdo con sus propias indicaciones, por estructura social se refiere a “the vertical arrangement of actors relative to each other along the relational dimensions of *power* and *status*” (Kemper, 1981, p. 337). Por lo tanto, existen dos dimensiones relacionales básicas: poder y estatus (Bericat, 2016, p. 500), dimensiones de pro-acción en palabras de Kemper (Kemper, 1987, p. 274). En cuanto al primer concepto, el autor entiende que está compuesto por acciones de dominación y/o control (acciones que coaccionan, fuerzan o amenazan, entre otras). En el lado opuesto, el estatus es una dimensión escalar que refleja la cantidad de soporte voluntario y sin coacciones que los individuos se otorgan unos a otros (Kemper, 1981).

⁷ La cursiva es del autor.

La premisa básica de esta teoría es que, cuando los individuos tienen poder o ganan poder, experimentan satisfacción, confianza y seguridad. Mientras que cuando se da una pérdida de poder emergen emociones de ansiedad, miedo y pérdida de confianza (Turner & Stets, 2006, p. 35). A ello cabe sumarle el papel que juegan las expectativas; cuando existe la expectativa de aumentar poder y finalmente no se produce, se da una disminución de la autoconfianza y se experimenta miedo y ansiedad. Cuando se da la situación contraria, se generan emociones positivas (Turner & Stets, 2006). En este entramado, la percepción que se tenga sobre quién ha ejercido un exceso o insuficiencia de poder generará un tipo u otro de emoción. Cuando el individuo se auto-considera el responsable “la emoción será introyectada e intropunitiva”. En cambio, si el individuo cree que el responsable no es él, “la emoción será extroyectada y extropunitiva” (Bericat, 2000, p. 154).

Para el autor existen cuatro emociones primarias, a saber: el miedo, la ira, la depresión y la satisfacción y estas son el resultado de la interacción entre poder y estatus (Kemper, 1987). En cuanto a las emociones secundarias, estas son resultado de la construcción social construida a partir de definiciones, etiquetas y significados otorgados a interacciones y organización social. En este sentido, la socialización de las emociones secundarias debe tener lugar en el contexto de experimentar una o más de las primarias (Kemper, 1987, p. 275).

1.2. Teorías sobre la felicidad

El estudio de la felicidad desde una perspectiva macro ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Cada una de ellas pone el énfasis en un aspecto relativo a la felicidad diferente, y por lo tanto, entiende y conceptualiza la felicidad de manera diferente. Principalmente las diferencias de orientación tienen que ver con los contextos, factores y variables a las que se les atribuye capacidad explicativa. Las principales corrientes que existen son cuatro; la culturalista, la de la comparación o estándares relativos, la de la habitabilidad o las necesidades y la de los rasgos. Por último se añade un apartado en el que incluyen otras teorías de menor influencia pero presentes también en las explicaciones sobre los factores determinantes de la felicidad en la sociedad y en el individuo.

1.2.1. Teoría culturalista

La primera teoría pone en relación los niveles de felicidad con respecto al marco cultural en el que están insertos los individuos. Para la perspectiva culturalista, la idea central es que los niveles de felicidad de los individuos varían y se ven afectados por el contexto cultural en el que están insertos. En términos generales, “emotions and cognitions are always situated and embedded in specific cultural contexts” (Ye, Ng, & Lian, 2015, p. 520). De tal manera, el contexto cultural impactaría en la definición de la felicidad, la visión de lo que debería ser un individuo socialmente adecuado y por lo tanto cómo este debe percibir y vivir su felicidad.

El contexto también puede afectar a la forma de percibir las relaciones sociales y los recursos que de ellas podemos y debemos obtener. En otras palabras, las condiciones a nivel relacional y personal que son fuente de felicidad pueden variar en diferentes culturas, en parte debido a las diferencias en los sistemas existenciales de significado y a las ideas normativas sobre qué constituye una persona en sociedad (Uchida & Oishi, 2016). Por ejemplo, habitualmente los italianos son vistos como tolerantes y alegres, mientras que a los suecos se les atribuye una mirada mucho más triste y melancólica sobre la vida (Veenhoven, 1994, p. 3)

Para algunos autores, la felicidad es algo que tiene que ver con “rasgos de carácter nacional” (Inkeles, 1997). Según esta aproximación, existiría una determinada predisposición a percibir la felicidad en función de los constringentes culturales. Inglehart es uno de los autores más representativos de esta aproximación. Para él, las normas culturales serían la explicación para los diferentes niveles de felicidad en los países. De tal manera que “cultural variation is – as the very concept implies – relatively constant *within* a given society but shows relatively great variation *between* different societies.” (Inglehart & Klingemann, 2000, p. 166).

A nivel práctico, estas (y otras) diferencias han tendido a ser identificadas en dos grandes culturas diferenciadas; culturas occidentales (principalmente la norteamericana y la europea) y culturas asiáticas (habitualmente poniendo especial atención al este asiático). En ambas, la dimensión más relevante es el nivel de individualidad versus el de colectividad. Las sociedades occidentales se identifican con valores individualistas en las que se acentúa la importancia del individuo y sus pensamientos, elecciones y sentimientos. Las asiáticas (u orientales según el autor) se asocian con valores colectivistas a través de los cuales la gente está más dispuesta a sacrificar sus deseos en favor de la voluntad general del grupo (Diener, 2000).

De acuerdo con las diferencias mencionadas anteriormente, las sociedades occidentales también se distinguen de las asiáticas por la importancia y significado que se le otorga a las relaciones sociales. Según Jugureanu y Hugues(2010), los asiáticos valoran más la conectividad e interdependencia con otros individuos. Para ellos, las relaciones sociales positivas son fuente de felicidad. Pflug (2009) argumenta al respecto que “[...] the individual is defined by their social relationships, thus behaviour is regarded as embedded in social context”. De ahí la importancia de los otros en la felicidad de uno mismo. En la misma dirección, Lu (2001) añade otro aspecto relevante para las sociedades colectivistas como es la importancia en la preservación de la armonía social. En cambio, en la culturas individualistas el énfasis se pone en el yo personal como centro de la acción, el pensamiento y la motivación (Jugureanu & Hughes, 2010).

Existen otros aspectos por los cuales la felicidad es concebida de diferente manera en función del contexto en el que se ubica. Si nos centramos en la comparación occidental-asiática, los juicios sobre los niveles de felicidad también se ven afectados por nuestra pertenencia a sociedades individualistas o colectivistas. Mientras en el primer tipo los individuos toman como normal posicionarse en base a su afecto y sus sentimientos positivos, en el segundo tipo de sociedad se tiende a consultar y considerar las normas sociales relativas a la familia y los amigos para emitir un juicio (Diener, 2000). En la propia búsqueda de la felicidad, la cultura también juega un papel relevante. Mientras en culturas individualistas la búsqueda de la felicidad es un objetivo explícito por el cual se debe trabajar de manera activa (Lu & Gilmour, 2006), no sucede lo mismo en culturas de tipo colectivista.

Todo ello tiene sus implicaciones en la manera en que se define y conceptualiza el concepto de felicidad. Por un lado, las culturas individualistas tienden a describir la felicidad en términos de libertad, autonomía y placer hedónico. Por el otro, las culturas colectivistas entienden la felicidad como un estado contemplativo que depende, entre otros aspectos, de la armonía social y un sistema relacional familiar denso (Pflug, 2009).

1.2.2. Teoría de la comparación o los estándares relativos

La segunda aproximación viene de la mano de la teoría de la comparación. Según Veenhoven, la teoría de la comparación sostiene que la felicidad no depende de un bien objetivo, sino de la comparación subjetiva. Dicha comparación presenta 3 variaciones teóricas, a saber; la comparación social, comparación con condiciones de vida previas y la comparación con las

aspiraciones (Veenhoven, 1991). El máximo exponente de esta corriente es Easterlin⁸. Su famosa paradoja, la paradoja de Easterlin (1973) apunta que “[...] over time, happiness does not increase when a country’s income increases” (Easterlin, Mcvey, Switek, Sawangfa, & Zweig, 2010, p. 22463). El autor defiende que el hecho de que incrementen los ingresos de un país no implica que también lo hagan los niveles de felicidad. La explicación que ofrece el autor al respecto tiene que ver con el efecto negativo de la utilidad en cuanto a la adaptación hedónica y la comparación social (Easterlin, 2003, p. 11176).

Las implicaciones que ello tiene en cuanto a la promoción y generación de ideas y políticas para la felicidad no son muy esperanzadoras; si las evaluaciones que hacemos acerca de nuestra felicidad de manera constante recurren a la comparación, estaremos insertos de manera permanente en la adaptación a un nuevo nivel de felicidad y no seremos felices (Hagerty, 1999). Si la felicidad tiene que ver con la posición relativa que uno ocupa en la sociedad, aunque la economía global de una nación aumente, sólo los que se sitúen por encima de la media aumentarán su nivel de felicidad. Dichos aumentos se verán compensados por las disminuciones de aquellos que se ubican por debajo de la media (Inglehart, Foa, Peterson, & Welzel, 2008).

Una variación dentro de esta corriente la presenta Michalos (1985) con su Teoría de las Discrepancias Múltiples. Para Michalos, la evaluación sobre nuestra felicidad está compuesta de diversas subevaluaciones. Estas ponen de relieve las discrepancias entre percepciones de cómo es la vida con nociones sobre cómo debería ser (Veenhoven, 2005, p. 17). En términos generales se puede decir que, según esta aproximación, la gente hace juicios basados en estándares relativos, comparando con sus propias experiencias previas⁹ o con otras personas (Hagerty, 1999, p. 343). Cuando se da una discrepancia que implica una comparación hacia arriba, ello genera menor satisfacción. En cambio, una comparación hacia abajo implica una mayor satisfacción (Diener & Lucas, 2000)¹⁰.

⁸ El Easterlin es un muy reputado estudioso de la felicidad. En constante discusión académica con Veenhoven, el debate entre ambos autores es constante. Veenhoven es autor de diversos escritos en los que ha discutido ampliamente la validez de las teorías de Easterlin. Ejemplos al respecto son los siguientes trabajos: (Veenhoven, 1989, 1991).

⁹ Cuando la comparación se establece con uno mismo, Diener se refiere a ello como “teoría de la adaptación” (Hagerty, 1999).

¹⁰ Una variación del modelo general es la perspectiva de los objetivos. Más información disponible en: (Diener & Lucas, 2000).

1.2.3. Teoría de la habitabilidad o de las necesidades.

La tercera visión viene de la mano de la teoría de la habitabilidad. Las bases de esta aproximación se fundamentan en la aportación de Maslow (Radcliff, 2001). Según este prisma, la felicidad en términos nacionales se ve afectada por la posible influencia de los valores culturales, pero principalmente por el papel que juegan las instituciones sociales (Veenhoven, 2014). En este sentido, la creación, mejora y puesta en marcha de acciones y políticas para la mejora de la felicidad están dotadas de sentido. Según esta visión, los niveles de felicidad son mejorables y se puede incidir en ellos a través de acciones concretas. En este sentido, la población será más feliz en los países que más y mejor trabajan en cuanto a la satisfacción de necesidades (Radcliff, 2001).

De acuerdo con esta aproximación, “people make judgments on their life-satisfaction based on absolute standards” (Hagerty, 1999, p. 343). Para esta corriente, existe un vínculo directo entre las condiciones objetivas y el nivel de felicidad. Sin embargo, las mejoras en el plano material tendrán un impacto diferencial para las poblaciones más empobrecidas de una sociedad. Un aumento en sus capacidades monetarias les permitirá el acceso a bienes básicos. La misma cantidad de ingresos invertida por parte de las poblaciones más bienestantes tendrá un impacto mucho menor. De ahí que, en un determinado punto, el efecto positivo de contar con mayores recursos, decrece (Christoph, 2009).

Para los defensores de la teoría, las necesidades humanas universales están en relación a las sociedades en que las personas prosperan. Para ellos, las diferencias en los niveles de felicidad pueden ser explicadas en base a los recursos que cada sociedad tiene para satisfacer las necesidades básicas (Diener & Lucas, 2000). A nivel empírico ello tiene implicaciones políticas o de aplicación política. Si los gobiernos aplican políticas orientadas a una mayor felicidad de los ciudadanos, esto repercutirá de manera efectiva en sus niveles de felicidad. Es por este motivo que la teoría de la habitabilidad es especialmente útil en el campo de la intervención.

1.2.4. Teoría de los rasgos

Esta aproximación viene de la mano, principalmente, de la psicología. Según esta aproximación, la felicidad de los individuos es un rasgo característico de cada uno de ellos,

como lo puede ser el peso o la altura. Dentro de esta visión, existen dos corrientes diferenciadas que, aún y compartiendo el principio por el cual se rigen, ponen el énfasis en un aspecto u otro. Por un lado se sitúan aquellas posturas que defienden el componente genético en la felicidad y por el otro las que recalcan que existe un punto de partida positivo en los niveles de felicidad. A partir de ahí, la existencia y actuación de mecanismos homeostáticos hacen que nos mantengamos en niveles entre el 7 y el 8 (en una escala de 0 a 10) a menos que se den condiciones extremas que hagan que nos situemos por debajo o por encima de esos valores (Veenhoven, 2014). Cummins (1998) es el precursor de esta aproximación a la que se ha denominado “Teoría homeostática del Bienestar Subjetivo”. Por ejemplo, eventos como una boda, la muerte de un hijo o una situación de desempleo afectan sólo de manera temporal. Después de un cierto tiempo, los niveles de felicidad vuelven a situarse en el punto de partida inicial (Kesebir & Diener, 2008).

La idea general consiste en asumir y explicar la felicidad en base a rasgos del carácter de cada individuo. Veenhoven (1994) describe dos posibles variantes en cuanto la idea de la personalidad feliz. En primer lugar existe el posicionamiento de que las personas nacemos felices o infelices. Según esta posición (que representa la visión más genética que se comentaba anteriormente), la felicidad tiene que ver con el temperamento, que viene explicado por la estructura neuropsicológica del placer en el cerebro (Veenhoven, 1994, p. 2). Eso explicaría el hecho de que haya personas que, aún y vivir situaciones adversas son felices y al revés, aún y en condiciones desfavorables son personas infelices.

En segundo lugar existe la visión de que la felicidad es una disposición adquirida. En algún momento de la vida de adquiere como disposición el ser feliz y dicha decisión acompaña a las personas a lo largo de sus vidas (Veenhoven, 1994). La versión macro de esta perspectiva en el sentido de felicidad como algo fijado la encontramos en las aproximaciones culturalistas que abogan por la existencia de caracteres nacionales determinados.

1.2.5. Otras teorías respecto a la felicidad

Más allá de las principales teorías anteriormente expuestas, también existen otras aproximaciones para la explicación de la felicidad. Una de ellas viene de la mano de las teorías téticas según las cuales la felicidad se adquiere cuando algún estado, objetivo o necesidad es alcanzado (Furnham & Cheng, 2000). En cambio, las teorías sobre la actividad sostienen que la felicidad se alcanza a través de la interacción social, en el tiempo libre o con la práctica de

otras actividades (Furnham & Cheng, 2000, p. 230). El abanico de teorías acerca de la felicidad puede ser ampliado tanto como se quiera, especialmente en cuanto a las explicaciones ofrecidas desde la psicología¹¹.

1.3. Debatiendo científicamente sobre la felicidad... eudaimonia o hedonia?

En un plano más micro, la felicidad como concepto ha sido definida desde dos perspectivas bien diferenciadas. Por un lado a partir de aquellos autores que entienden la felicidad en términos de eudaimonia y por el otro los que la entienden como hedonia. En este apartado se exploran ambas aproximaciones poniendo especial énfasis en la visión de los clásicos y así como las implicaciones de cada una de ellas para el estudio y comprensión de la felicidad actualmente.

Las definiciones del concepto desde la filosofía son numerosas. Autores como Demócrito, Platón, Epicúreo o Cicerón indagaron en la cuestión, aunque la aportación más relevante es la de Aristóteles¹². El filósofo de la Antigua Grecia plantea dicho concepto en términos de “la buena vida” (Kashdan, Biswas-Diener, & King, 2008), principalmente como idea de máxima plenitud alcanzada tanto a nivel individual como social. En este sentido, Aristóteles hace referencia a tres factores a través de los cuales podemos asegurar nuestra felicidad: placer, bienestar y honor (Bartlett, 2014, p. 680). Aristóteles da por hecho que identificamos la felicidad como nuestro mayor bien práctico, y para conseguirlo debemos cultivar y ejercitar la virtud (Engstrom, 1996). El objetivo último es lograr la virtuosidad que finalmente nos llevará a la felicidad.

Las diferencias entre ambos conceptos han sido ampliamente discutidas y analizadas a nivel teórico. Por ejemplo, de acuerdo con Keyes y Annas (2009), la eudaimonia estaría más ligada con las virtudes, las habilidades y el funcionamiento positivo mientras la hedonia lo haría con la idea con el placer y los sentimientos positivos. En otro plano, Cameron y Caza (2013) apuntan que mientras la felicidad eudaimónica es similar a “life-fulfillment”, la hedónica es similar a “life-satisfaction”. En los términos actuales, la aproximación a la felicidad

¹¹ Para una mayor profundidad y conocimiento de la cuestión se recomienda la lectura del artículo de Furnham y Cheng (2000) sobre teorías de tipo no-académico.

¹² Aunque no es el objetivo de esta tesis explorar el planteamiento filosófico de la felicidad, dentro del viaje que supone esta tesis, es imprescindible hacer una escueta parada en el autor clásico más relevante en cuanto a la conceptualización y análisis de la felicidad.

a través del concepto de eudaimonia responde a la parte más objetivable de la felicidad (Kashdan et al., 2008). Este concepto es comúnmente traducido como felicidad y a menudo también como “flourishing” con el objetivo de transmitir la sensación de bienestar profundo y persistente” (Sachs, 2013, p. 84). Este debe ser y es el objetivo de los seres humanos.

En términos filosóficos, el hedonismo es definido como “An ethical position which claims that pleasure or happiness is the highest or most intrinsic good in life, and that people should pursue as much pleasure and as little pain as possible.” (“Ethical Hedonism,” 2004). En cambio, la eudaimonia, según Deci y Ryan “is concerned with living well or actualizing one’s human potentials. This conceptualization maintains that well-being is not so much an outcome or end state as it is a process of fulfilling or realizing one’s daimon or true nature—that is, of fulfilling one’s virtuous potentials and living as one was inherently intended to live”. (Deci & Ryan, 2006, p. 2)

A la hora de definir y utilizar el concepto, la diferenciación es especialmente útil y necesaria a nivel teórico. Por ejemplo, Straume y Vittersø, en su artículo acerca de la disyuntiva entre ambos conceptos concluyen que “hedonia and eudaimonia should be treated as two distinct dimensions, even if they have some conceptual overlap” (2012, p. 394). Sin embargo, no todos los autores hacen la distinción entre eudaimonia y hedonia. Por ejemplo, Kashdan y otros no sólo no la hacen sino que se posicionan a favor de que no se haga ya que “Drawing a sharp line between eudaimonic and hedonic well-being creates an artificial moral hierarchy that has the potential to hamper serious scientific inquiry on well-being”.(Kashdan et al., 2008, p. 228)

Lo más habitual es que se investigue acerca de la felicidad sin distinguir entre las dos aproximaciones apuntadas anteriormente. Quizás una de las razones tenga que ver con la idea expuesta por Kashdan, Biswas-Diener y King (2008) sobre el hecho de que la concepción de dos tipos diferentes de felicidad es algo que ha surgido recientemente y que no se encuentra en los primeros estudios sobre Felicidad. Otros autores como Joshanloo coinciden en este punto argumentando que “It was only after the enlightenment that a hedonistic view of happiness started to be widely advocated in western thought”. (2012, p. 1859)

Por último hay que resaltar que la diferenciación entre las dos vertientes de la felicidad no sólo impacta y preocupan al mundo académico. El debate también ha trascendido al campo de las políticas públicas. En esta dirección, en el World Happiness Report 2013 se apunta que “The debate between those who believe that the goal of policy should be subjective well-being

(SWB) and those who argue for a broader definition, such as Aristotle's eudaimonia, is still unresolved" (Sachs, 2013, p. 105). En cualquier caso, se refleja la misma realidad tanto en materia de política pública como en el mundo académico; la diferencia de opiniones y enfoques respecto del concepto.

1.4. Definiendo la felicidad

En este apartado se abordan las definiciones del concepto felicidad que de manera más habitual se utilizan en la literatura. Por ello, este apartado pretende ser una exposición explícita de todo aquello que rodea a la idea de felicidad¹³ desde la teoría. El punto de partida en la definición de felicidad se encuentra en Aristóteles. Habiendo comentado anteriormente la visión del autor, aquí el foco está puesto en debates académicos actuales del concepto y por lo tanto, concepciones que marcan la pauta a la hora de hacer investigación en la temática.

Como se ha visto, la falta de consenso acerca del concepto felicidad hace que intentar aproximarse al fenómeno sea una tarea ardua. Tal y como apuntan Shin y Inoguchi, "From the Epicureans to contemporary social scientists, considerable confusion reigns regarding precisely what happiness means" (Shin & Inoguchi, 2009). Pero no se trata sólo de confusión, sino también de diversidad en la conceptualización del fenómeno. Es decir, no sólo se trata de confusión sobre el significado del concepto, sino que el hecho de que existan diferentes términos para el mismo concepto tampoco ayuda a una mejor comprensión. Tal y como apunta Haybron, "There is no point to define "happiness" once and for all: the Word has too many meanings for that". (Haybron, 2013, p. 303)

Al respecto, Veenhoven dice que "Every writer on the subject tends to delineate his own definition" (1984, p. 13). Por ello y con la intención no de exhaustividad, sino de presentar diversidad en las aproximaciones, a continuación se presentan definiciones que representan diferentes visiones del concepto. Los criterios de inclusión, por lo tanto, tienen que ver con la representación de la diversidad en el estudio de la felicidad.

¹³ A menudo el término científico que se utiliza para el concepto felicidad es bienestar subjetivo (Kesebir & Diener, 2008, p. 118). Sin embargo, existen tanto autores hacen referencia al concepto felicidad como autores que se refieren al de bienestar subjetivo (Chancellor, Layous, & Lyubomirsky, 2014). En otras ocasiones el concepto se usa de manera intercambiable (Haybron, 2003, p. 310). Para más información al respecto, véase el [apartado 1.4.1](#) acerca de los diferentes términos utilizados para referirse al concepto de felicidad. En el marco de este trabajo el término utilizado es el de la felicidad.

Con el objetivo de ir desde lo más macro a lo más micro, la primera definición tratada es la que se ofrece en el World Happiness Report 2013. En él se apunta que “Happiness is an aspiration of every human being, and can also be a measure of social progress” (Helliwell, Layard, & Sachs, 2013, p. 3). Como se observa, se recurre a la idea Aristotélica en el sentido amplio del término pero también se incorpora la dimensión de carácter empírico relacionada con la traducción práctica que implica. La iniciativa de medir la felicidad como parte del progreso social es el intento por parte de la política (Nicolas Sarkozy en este caso concreto) de ampliar el concepto de progreso social, a menudo vinculado a con medidas clásicas que responden más a progreso económico que no a progreso social. En 2008, el presidente francés nombra una Comisión encabezada por el premio Nobel Joseph E. Stiglitz que será la encargada de “identify the limits of GDP as an indicator of economic performance and social progress” (Stiglitz et al., 2009a). La manera en la que medimos los fenómenos afecta y define acciones políticas al respecto. Por ello, si en el estudio del progreso como concepto genérico se requiere de una visión más amplia (como así creen los impulsores de la iniciativa anteriormente mencionada), los efectos tienen que ser trasladados en las acciones y planteamiento de las políticas públicas.

A nivel empírico, la aproximación que la Comisión Stiglitz se traduce en la medición de diversos conceptos que dan cuenta de la complejidad del fenómeno. Por ello, utilizan diferentes indicadores tales como evaluaciones cognitivas sobre la propia vida, la felicidad, satisfacción, emoción positivas tales como el gozo y el orgullo y emociones negativas tales como el dolor y la preocupación (Stiglitz et al., 2009a)

En cambio, y de acuerdo con lo expuesto en el World Happiness Report 2013, el concepto se usa, al menos, de dos maneras. Por una parte se hace referencia al componente emocional (¿Fuiste Feliz ayer?) y por otra se formula en formato de evaluación (En conjunto, ¿está feliz con su vida?)(Helliwell et al., 2013). Ante tal disyuntiva, los editores del informe hacen patente el hecho de que los encuestados distinguen claramente la felicidad como emoción y la felicidad en el sentido de satisfacción con la vida. Tal y como ellos muestran, las respuestas a ambas preguntas son claramente diferentes. Por lo tanto, este hecho nos ayuda a arrojar luz a la disyuntiva entre las diferentes acepciones de felicidad. Es decir, existe constancia de que las personas encuestadas son conscientes y así lo muestran en sus respuestas diferenciadas. Sin embargo, esta no es la única manera de conceptualizar la definición de la felicidad. Por ejemplo, en el informe Well-Being at Work elaborado por la New Economics Foundation (Jeffrey, Mohony, Michaelson, & Abdallah, 2014) se apuntan tres vertientes de la felicidad (evaluativo, eudamónico y hedónico).

Uno de los máximos representantes de la dimensión evaluativa es Veenhoven. En una etapa inicial de su carrera, él define felicidad de la siguiente manera: “the overall appreciation of one's life-as-a-whole” (Veenhoven, 1984, p. 4). Esta definición le ha acompañado a lo largo de su carrera académica (Veenhoven, 1996, 2002, 2004, 2005, 2006, 2008, 2014, 2015; Zhang & Veenhoven, 2007) y la definición que hace al concepto de felicidad sigue esa aproximación evaluativa. Unos años después, la definición que hace del término felicidad pone el énfasis en el aspecto evaluativo: “Happiness is a person's overall evaluation of his/her life as-a-whole”(Veenhoven, 1996, p. 21).

Desde otro punto de vista, Shi e Inoguchi (2009) definen 3 dimensiones del concepto felicidad. En primer lugar hacen referencia al sentimiento. Según los autores, a menudo se trata de un sentimiento de corta duración. Un sentimiento que nada tiene que ver con la idea de satisfacción. Siguiendo sus ideas, esta concepción de felicidad a menudo se asocia con euforia, es decir, la presencia de placer y a ausencia de dolor. En definitiva, esta visión sería una visión hedonística. La segunda idea que refleja el concepto de felicidad para los autores tiene que ver con el bienestar en nuestras experiencias vitales. Es decir, se refiere al hecho de estar feliz, contento o satisfecho con algo en nuestra vida. En este sentido, los autores hacen hincapié en la importancia de diferenciar el hecho de que sentimientos de placer y dolor pueden darse tanto en un contexto de vida feliz como infeliz. Por ello es importante remarcar la importancia de distinguir entre estar feliz (o sentirse feliz) y la felicidad. La última idea de los autores se relaciona con un entendimiento del concepto más holístico. Es decir, el referirse a la felicidad con la vida que uno tiene en conjunto. Este último punto parece que goza de un relevante consenso independientemente de la aproximación que se tome. Como se ha expuesto, la aproximación evaluativa es la más comúnmente aceptada.

Por último, algunos autores apuntan que la felicidad es un concepto compuesto de diferentes aspectos, a saber; satisfacción con la vida (juicios globales sobre la propia vida; valoraciones cognitivas), satisfacción con dominios importantes de la vida (por ejemplo satisfacción con el trabajo, con la salud, el matrimonio, etc.) afecto positivo (prevalencia de emociones y estados de ánimo positivos) y bajos niveles de afecto negativo (prevalencia de emociones y estados de ánimo desagradables) (Kesebir & Diener, 2008).

1.4.1. Diversos conceptos, ¿la misma idea?

En la literatura sobre felicidad existe una gran diversidad terminológica a la hora de referirse al concepto. También desde la sociología de las emociones se apunta este hecho, y es que la el abanico de términos es un hecho remarcable “Emotion labels are not standardized, and different investigators may use different terms for the same emotion, for example, satisfaction, or contentment, or happiness” (Kemper, 1987, p. 265). Se usan de manera indiferente una serie de conceptos para referirse a la felicidad. Por ello, la literatura en esta área usa conceptos como bienestar, bienestar subjetivo, bienestar eudaimónico/hedónico, bienestar psicológico, bienestar psicológico subjetivo, bienestar personal, satisfacción, satisfacción con la vida, calidad de vida o felicidad subjetiva, que a menudo son utilizados de manera indiferente. Algunas de estas diferenciaciones terminológicas responden a la idea tratada en el apartado acerca de los debates sobre la felicidad. Algunas otras se deben a la diferente área de estudio en la que se ubica el concepto de felicidad. Algunas otras no tienen un motivo explícito o claro y se refieren al concepto en función de la conveniencia del autor y sus preferencias lingüísticas.

En términos de disciplinas o áreas de conocimiento, existe una cierta tendencia a la utilización de conceptos determinados. Por ejemplo, la noción de bienestar de manera genérica suele relacionarse en la literatura con el área de las políticas públicas mientras el concepto de bienestar subjetivo a menudo se utiliza desde la psicología. De hecho, “The notion of SWB is currently the dominant conception of well-being in psychological literature” (David, Boniwell, & Conley Ayers, 2013, p. 3). El concepto de bienestar psicológico es tratado obviamente desde la psicología y acepciones como la de calidad de vida suelen ir más ligadas al estudio del fenómeno desde áreas como la salud o la sociología.

Respecto a la satisfacción, es un término que se utiliza en dos acepciones diferentes. Por un lado al referirse a la satisfacción con la vida de uno (que habitualmente se utiliza de manera transversal en las disciplinas que estudian la felicidad). Por el otro lado, se usa de manera específica en sub-disciplinas concretas. Por ejemplo, cuando al referirse a la felicidad en el trabajo se utilizan los términos “job satisfaction” (e.g. T. a. Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001) o cuando se estudia la felicidad en espacios como los del matrimonio y el

concepto analizado es el de “marital satisfaction” (e.g. Stack & Eshleman, 1998)¹⁴. Esta distinción tiene implicaciones a nivel terminológico pero no a nivel conceptual.

Sin embargo, algunos autores sí que ponen sus esfuerzos en intentar diferenciar entre ambos términos (felicidad y satisfacción) a nivel conceptual situándolos en dos planos diferenciados, a menudo definiendo la satisfacción como componente de felicidad. Por ejemplo, en el artículo “Avowed Happiness in Confucian Asia: Ascertaining its Distribution, Patterns, and Sources” los autores distinguen entre felicidad y satisfacción. De hecho, la satisfacción es presentada como un componente de la felicidad. Es decir, la felicidad se compone de los siguientes aspectos: el disfrute, el conseguir objetivos y la satisfacción (Shin & Inoguchi, 2009). Al respecto, Inkeles (1960) apunta que

“To assess happiness in a number of countries simultaneously we must, unfortunately, use a question which can at best be taken as only a rough approximation of those dealing directly with happiness, namely, one inquiring about "satisfaction." What happiness is may be somewhat ambiguous, but we are generally clear that it deals with an emotional state. "Satisfaction" is a much more ambiguous term, and, when not further specified, it can mean satisfaction with one's financial situation, social or political advancement, family life, or any one of a number of things” (Inkeles, 1960, pp. 14–15).

Tal y como refleja Inkeles, el hecho de utilizar un concepto u otro tiene implicaciones en la comprensión del fenómeno, y por tanto, en cuanto a las respuestas obtenidas. Para él, la utilización de la idea de satisfacción por un lado implica cierto nivel de estandarización pero por el otro conlleva una mayor ambigüedad terminológica. En cambio, para Veenhoven, la satisfacción es entendida como felicidad cuando se hace referencia a la evaluación vida en su conjunto. Es decir, cuando se pregunta acerca del nivel de satisfacción general con la vida. En cambio, cuando se hace referencia a aspectos concretos y la satisfacción respecto a ellos, la idea que hay detrás no es la felicidad, sino la de satisfacción respecto a alguna cuestión concreta. En otras palabras, la idea de disfrutar de o con algo (Veenhoven, 1984).

Otro posicionamiento al respecto es el que defiende que la felicidad y la satisfacción responden a fenómenos socialmente diferenciables aunque ambas compartan una estrecha relación conceptual. La satisfacción se explica causalmente a partir de los conceptos clásicos de salud, dinero y amor. En cambio, la definición de la felicidad es algo más compleja e

¹⁴ Para más información sobre la relación entre felicidad y satisfacción y sus dominios concretos, véase el artículo al respecto de Michalos (1980).

incorpora un elemento explicativo adicional; el amor en términos sociales (Rodríguez, C. Bosch, Marín, & Yter, 2016).

En otros muchos casos, la diversidad terminológica no responde a razones de concepción del fenómeno, sino que simplemente refleja un diferente uso de palabras que habitualmente se utilizan de manera indistinta. Esto sucede con un carácter especialmente marcado cuando a nivel operativo se quiere medir el concepto de felicidad aún y reconociendo diferencias de significado (e.g. Schimmel, 2009). De acuerdo con Pflug¹⁵ (2009, p. 551), en algunos casos los términos utilizados de manera intercambiable son felicidad y bienestar subjetivo (*happines* y *subjective well-being*) (e.g. Kingdon & Knight, 2007; Ye et al., 2015), felicidad y bienestar (*happiness* y *well-being*) (e.g. Atkinson & Hall, 2011), felicidad y bienestar (*happiness* y *welfare*) (e.g. Ng, 2008)¹⁶, felicidad y satisfacción con la vida (*happiness* y *life satisfaction*) (e.g. Bjørnskov, 2003; Guven, 2012; Veenhoven, 2004) o utilidad y felicidad y/o conceptos colindantes en el caso concreto de la economía (e.g. Easterlin, 2001; Mota & Pereira, 2008). Incluso en algunos casos todo un conjunto de conceptos se utiliza de manera permutable como por ejemplo “(general) life satisfaction’, ‘(subjective) satisfaction’, ‘happiness’ and ‘subjective well-being’” (Christoph, 2009, p. 475) o “‘happiness’, ‘life satisfaction’, and ‘well-being’” (Leung, Kier, Fung, Fung, & Sproule, 2011).

1.5. Cuestionando las críticas más usuales al estudio de la felicidad

Como ya se ha visto, el concepto de felicidad es, cuanto menos, complejo en cuanto a su definición. Pero además, el término también presenta algunos límites en cuanto a su operativización y medición. No obstante, ello no debe suponer un obstáculo a la hora de estudiar el fenómeno, sino todo lo contrario, debe suponer un reto y desafío académico motivador. Probablemente, durante la lectura de las páginas anteriores, algunas de estas cuestiones hayan suscitado el interés y curiosidad del lector. Por ello, en este apartado se presenta una revisión de los límites del concepto y así como las aportaciones que han hecho al respecto figuras relevantes en el estudio de la cuestión.

¹⁵ También Delle Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick y Wissing apuntan la misma idea “well-being and happiness are often used interchangeably” (2010, p. 187).

¹⁶ Nótese aquí la diferencia idiomática entre los conceptos “well-being” y “welfare” existente en la terminología inglesa e inexistente en la lengua castellana.

En su larga trayectoria, Veenhoven ha tratado toda una serie de cuestiones relacionadas con los inconvenientes y los posibles errores a la hora de medir la felicidad con especial lucidez e interés. En una de sus obras (1996) apunta una serie de aspectos sobre el hecho de que las maneras de medir la Felicidad puedan no ser del todo adecuadas. En el artículo en cuestión, para acabar desarmando y rebatiendo esos argumentos aportando una visión muy esclarecedora al respecto. A modo de resumen, a continuación se hace mención de esos aspectos.

- **Los individuos no tienen opinión sobre su felicidad.** Una de las críticas sobre la medición de los niveles de felicidad apunta que los individuos tendemos a declarar el nivel de felicidad que se esperaría que tuviéramos en vez del que realmente tenemos. No obstante, el autor explica cómo esta no es la tendencia real. De hecho, la mayoría de la gente sabe si disfruta o no de su vida (8 de cada 10 americanos piensan en ello cada semana). Y además, el porcentaje de no-respuesta en preguntas acerca de la felicidad es bajo, como también lo es la categoría de respuesta “No sabe” (Veenhoven, 1996, p. 23). Otro aspecto relacionado con el de no tener opinión (que más bien la idea es que no se tiene una opinión adecuada) sobre los niveles de felicidad es la tendencia a mezclar cuán satisfechos estamos con cuán satisfechos piensan los demás que lo estamos dada nuestra situación en la vida. Al respecto, Veenhoven comenta que, aunque dicho patrón se da, no se trata de una tendencia generalizada.
- **Sesgo sistemático.**
 - Las quejas psicomáticas¹⁷ son comunes entre los felices. De nuevo, Veenhoven da motivos que minimizan los efectos que las quejas psicomáticas pueden tener. (Veenhoven, 1996, pp. 23–24)

Otros autores apuntan a cuestiones más generales que pueden resultar problemáticas dependiendo del posicionamiento teórico que tome cada autor. Por ejemplo, Eastearlin (2002) (máximo representante de la teoría de la comparación), se fija en los inconvenientes o desventajas de la teoría culturalista. En cuanto al **hecho cultural** se pregunta si en todas las culturas se entiende lo mismo por felicidad. Para dar respuesta a esta preocupación se acoge a lo indicado por Inkeles acerca de la traducción del concepto felicidad ““happiness” may be

¹⁷ Según el diccionario de la RAE, lo psicósomático es aquello “Que afecta a la psique o que implica o da lugar a una acción de la psique sobre el cuerpo o al contrario” (“Definición de psicósomático,” n.d.)

translated fairly well from one language to another, but "satisfaction" changes its meaning"¹⁸ (Inkeles, 1960, p. 15). Easterlin también presenta el trabajo de Cantril como un ejemplo de diferentes culturas en las que se pregunta por felicidad y donde después de traducir el cuestionario usado del inglés a 26 idiomas, la tasa de respuesta fue generalmente baja. De aquí que comente que, a juzgar por la experiencia llevada a cabo por Cantril, la felicidad es una idea que trasciende las culturas individuales. Además, respecto a los resultados, los aspectos que afectaban a la felicidad personal en las diferentes culturas resultaron ser bastante similares.

Una visión diferente es la ofrecida por Lu y Gilmour que podrían ser enmarcados dentro de la teoría culturalista. Ellos se fijan en las diferencias y similitudes culturales existentes en la percepción de la felicidad. Principalmente hacen referencia a la sociedad americana respecto a la sociedad china. Al inicio de su trabajo analizan las citas literales de estudiantes universitarios (chinos y americanos) sobre qué entienden por felicidad. A través de estas citas desgranar las similitudes y diferencias entre unos y otros en términos de concepción de la felicidad. De aquí que los autores afirmen que todos los estudiantes entienden que la felicidad es algo deseable, un estado mental positivo.

Sin embargo, difieren en algunos aspectos. Mientras los chinos parecen más solemnes e introspectivos a la hora de definir la felicidad, poniendo más énfasis en cultivar lo espiritual y en la trascendencia psicológica, los americanos parecen más edificantes, excitados, emocionados y muestran más énfasis en disfrutar la vida en el sentido físico en el momento presente (Lu & Gilmour, 2004, p. 270). Esto les hace llegar a la conclusión de que existen visiones diferenciadas sobre la felicidad en función de la cultura de referencia.

Otra cuestión importante identificada por Easterlin (2002) se refiere a la posible **variabilidad en las respuestas si consideramos la felicidad como un estado emocional**. En este punto se pregunta si existe una gran fluctuación en las respuestas en periodos cortos de tiempo teniendo en cuenta las características de la felicidad en tanto que estado emocional. Se basa en la respuesta ofrecida por Robinson y Shaver, los cuales apuntan servirse sorprendidos por la alta fiabilidad que se desprende de la estabilidad en las respuestas. "[...] people who express satisfaction at one time period are quite likely to express satisfaction if interviewed some months later. Expressions of satisfaction then are much more stable at the individual

¹⁸ En este punto es interesante notar la diferencia idiomática entre el inglés y el castellano con la terminología relativa al concepto felicidad. Por ejemplo, "to be happy" podría traducirse al castellano tanto como "estar feliz" que como "estar contento" dependiendo del contexto. Otra puntualización al respecto procede del hecho de que en castellano se diferencia entre "ser" y "estar" (estar/ser feliz).

level than one might at first imagine” (Robinson, 1969, p. 34). Easterlin también verificó este hecho con los datos que él mismo usó en su estudio encontrando respuestas prácticamente idénticas a lo largo de los años (1946-1970).

El mismo autor señala otro aspecto relevante cuando nos referimos a los problemas que implica la medición de la felicidad. Se refiere a la **validez de la autovaloración que se hace de la propia felicidad**. En este punto se pregunta si la gente es capaz de evaluar sus propios estados emocionales. Para tal propósito se fija en la comparativa entre la autovaloración de la propia felicidad y medidas que presumiblemente son indicativas de felicidad como por ejemplo indicadores sobre salud física o depresión entre otros. En estos casos existe una correlación significativa entre la felicidad declarada y las variables comentadas anteriormente.

En esta misma dirección, Veenhoven (1984) también se pregunta acerca de una cuestión que merece especial atención. Es la siguiente: cuando preguntamos sobre felicidad, **¿hasta qué punto la gente que responde está haciendo distinción entre felicidad y otras evaluaciones sobre la vida?** Para ello, se fija en las situaciones más habituales. La primera es el hecho de confundir la felicidad con el estado anímico del momento. A través de otros autores que han investigado la cuestión, descubre que la puntuación que se le da a la felicidad está bajamente correlacionada con el estado de ánimo del momento.

La segunda es la idea de confundir **lo que es y lo que debería ser** (qué cree el encuestado que debería contestar una persona con sus características). De nuevo, a través de estudios que otros han realizado en esta área, Veenhoven concluye que este aspecto no se da habitualmente. La sociología de las emociones ha tratado esta cuestión en profundidad¹⁹. El tercer aspecto tiene que ver con la posibilidad de confundir la felicidad con fenómenos colindantes. Esta posibilidad también queda descartada a partir de estudios que estudian la relación (Veenhoven, 1984).

Easterlin (2002) también hace su aportación a la cuestión preguntándose acerca de la idoneidad del concepto felicidad y la manera de medirlo. De manera concreta, plantea la **probabilidad con la que una persona confiese sus sentimientos reales a un desconocido** (en referencia al entrevistador). Al respecto apunta que, si existe un éxito considerable a la hora de obtener respuestas sobre temas más controvertidos como los ingresos y la práctica sexual, no debería haberlo a la hora de que una persona declarara su nivel de felicidad.

¹⁹ Para más información sobre la explicación que ofrecen las principales corrientes en la sociología de las emociones véase el [apartado 1.1. Las emociones como marco general](#).

Por otro lado, de acuerdo con el propio Easterlin(2002), al responder preguntas sobre Felicidad es probable que el encuestado/a responda **aquello que es socialmente deseable**. Por ello, si la norma social responde a la idea de que la felicidad es algo bueno, existirá un cierto sesgo hacia valores positivos en la escala de felicidad. También ha habido intentos para comprobar esta hipótesis. En este punto coincide con Veenhoven llegando a la conclusión de que algunas veces lo que es deseable socialmente tiene su traducción en los resultados de las encuestas, pero otras veces no ocurre así.

Otro aspecto que enmarco dentro de las limitaciones es la cuestión de la relatividad de la felicidad. Veenhoven (1991) publicó un artículo excelente al respecto en el que pone de manifiesto la no-relatividad del concepto de felicidad. Aunque el artículo está escrito hace 25 años, la cuestión sigue estando presente en el estudio de la felicidad. Especialmente en ocasiones en las que se carece de conocimiento hacia la temática o bien el conocimiento puede estar sesgado o no infundado. La expresión popular “lo de la felicidad es relativo”²⁰²¹ es buen reflejo de ello.

El autor en cuestión argumenta que aquellos que afirman que la felicidad es relativa lo hacen bajo la base de tres postulados. El primero es que la felicidad es resultado de la **comparación entre cómo es la vida y cómo debería ser**. Mientras más encaje exista entre estas dos aproximaciones, más feliz será la persona. El segundo postulado es que **los estándares de comparación se van ajustando**; si parece que las condiciones de vida aumentan, los estándares aumentan. Lo mismo sucede en la dirección contraria. El tercero y último aduce que **los estándares de comparación son arbitrarios**, es decir, son construcciones mentales individuales que no tienen por qué coincidir con requisitos reales para la consecución de una buena vida. Si lo anterior fuera cierto, no tendría sentido hablar de felicidad. Por ello,

²⁰Aunque no abordado con la misma perspectiva que Veenhoven (1991), Brickman, Coates y Janoff-Bulman (1978), experimentaron con personas que ganaron la lotería y compararon sus niveles de felicidad con grupos de control. También experimentaron con personas que habían sufrido un accidente de coche y eran tetraplégicos. Los resultados muestran dos principales conclusiones: aunque los ganadores de la lotería se sintieron muy bien por ganar la lotería, en general no mostraron niveles de felicidad superiores que el grupo de control. Las personas tetraplégicas, en términos generales, reportan menores niveles de felicidad que el grupo de control. (Brickman et al., 1978)

²¹ Existen otros estudios que tratan la importancia de determinadas variables en la medición de la felicidad. Un buen ejemplo es el expuesto por Kavetsosa, Dimitriadoub y Dolan (2014). Los autores analizan la influencia de variables tales como el día y el mes del año, el hecho de que hayan otras personas presentes durante la entrevista y una serie de variables sociodemográficas (todo ello valorando la felicidad utilizando una escala de satisfacción con la vida). Los resultados son reveladores: existen diferencias significativas en los niveles de satisfacción declarados en función del mes. Diciembre, enero y febrero son con diferencia los meses en los que se declara una mayor felicidad. Otros resultados pueden ser consultados en el artículo en cuestión.

Veenhoven (1984), en un apartado pormenorizado, rebate todas y cada una de las premisas que dan forma a la paradoja de Easterlin (1995).

1.6. Conclusiones

El estudio de las emociones no ha sido un tema primordial dentro de la sociología (al menos no desde sus inicios). Sin embargo, a partir de los años 80, la producción científica acerca de la temática empieza a dibujar los primeros pasos hacia la consolidación de un campo de producción científica que actualmente cuenta una relevante trayectoria. Para adentrarnos en las perspectivas teóricas que dan cuenta del fenómeno, se ha recurrido a la inclusión y explicación de tres de las teorías más relevantes; la cultural, el interaccionismo simbólico y la estructural. El criterio de inclusión de estas teorías tiene que ver con la relación y aplicabilidad en el estudio de la felicidad. También tiene que ver con el objetivo de dar una imagen general e intentar plasmar tres de las principales metateorías que se han aplicado al estudio de las emociones.

En el plano de las explicaciones acerca de la felicidad, existen cuatro explicaciones principales; la culturalista, la de la comparación o estándares relativos, la de la habitabilidad o necesidades y la de los rasgos. Cada una aporta parte de la comprensión e interpretación sobre la felicidad. A grandes rasgos, cada teoría guarda una relación con la disciplina desde la que se aborda la temática. En esta dirección, la teoría culturalista coincide con planteamientos cercanos a la sociología, la comparativa con la economía, la de la habitabilidad con la ciencia política y la sociología y la de los rasgos con la psicología. Sin embargo, ello no implica que las explicaciones provenientes de las diferentes disciplinas busquen y den respuesta en base a una única teoría. Principalmente porque, de forma contraria a lo que habitualmente se presupone, unas pueden complementar a las otras ofreciendo un entramado variado de causas y factores.

Dejando de lado el enfoque de cada una de las disciplinas como elemento diferenciador, estas también se distinguen en cuanto a la capacidad de acción que presuponen. En este sentido, la teoría de culturalista y la de la habitabilidad conceden a las intervenciones para la mejora de los niveles de felicidad un margen importante de acción. En cambio, la teoría de la comparación y la de los rasgos dejan poco margen (o nulo) a la eficacia de las intervenciones.

Para las teorías culturalistas la posibilidad de éxito de las acciones e intervenciones para incidir en los niveles de felicidad son considerables. Las premisas al respecto son: que éstas se adapten al carácter nacional y que estén en sintonía con las construcciones culturales y sociales acerca de qué es y cómo se consigue la felicidad. La teoría de la habitabilidad supone un paso más en cuanto al papel y efecto que pueden jugar las instituciones y organismos a la hora de incidir en la felicidad de los individuos. Bajo este prisma, aunque los efectos serán más palpables en determinados sectores de la sociedad, se presupone la capacidad de acción de las políticas intervencionistas.

Bajo el prisma de la teoría de la comparación, la aplicación de políticas y acciones no tiene sentido. Si de manera permanente estamos insertos en un proceso comparativo, no tendrá sentido intentar actuar sobre nuestros niveles de felicidad ya que siempre serán objeto de evaluación y examen subjetivos ya sea comparando con el entorno social, la situación previa o nuestras aspiraciones. Por último, la teoría de los rasgos es la que menor capacidad de acción concede a las iniciativas para incidir en el nivel de felicidad de los individuos. Si todo depende de nuestra predisposición personal psicológica y esta viene determinada de manera “natural” por nuestra predisposición, casi, genética, nada tienen que hacer intervenciones ni acciones para intentar ejercer influencia.

En términos generales, se ha tendido a presentarlas como teóricamente opuestas y mutuamente excluyentes. Más allá de la validez de una con respecto de otra, ninguna es 100% explicativa. Es decir, ninguna de las aproximaciones nos ofrece una explicación única e íntegra (Christoph, 2009; Diener & Lucas, 2000). En esta tesis se parte de la premisa según la cual querer explicar la realidad social en base a una única teoría parece, cuanto menos, un ejercicio demasiado osado.

En referencia al propio concepto y definición del mismo, la tarea parece extremadamente dificultosa dada la variabilidad y diferencia de enfoque presente en la literatura. Como se ha comentado, este hecho debe enriquecer la comprensión del fenómeno más que enturbiarlo. Fruto de las diferentes miradas hacia la felicidad, la definición tampoco es única ni inequívoca. Ello le añade complejidad al estudio y aporta una mirada plural al fenómeno, que trasciende hacia un enfoque multidimensional. En este sentido, bien podría hacerse referencia a “las felicidades” y no a una única felicidad.

2. PRODUCCIÓN SOBRE LA FELICIDAD, DIFERENTES APROXIMACIONES AL FENÓMENO; LA MEDICIÓN EMPÍRICA Y LA PRODUCCIÓN EN ARTÍCULOS

En este capítulo se presenta la producción científica acerca de la felicidad con dos miradas diferenciadas. En primer lugar, y tal y como se ha visto en el capítulo anterior, uno de los aspectos con más complejidad acerca de la felicidad es la propia definición y aproximación al concepto. Siguiendo con el objetivo de contextualizar el fenómeno, este apartado se fija en otro de los aspectos que presenta una mayor diversidad de aproximaciones; la medición del fenómeno a nivel empírico. Para dar cuenta de los principales abordajes de la cuestión en primer lugar se presentan las principales fuentes de datos (encuestas, escalas, índices e informes) que han operativizado el concepto. De manera especial se mira hacia el caso por antonomasia: Bután, el ejemplo de un país en que se mide la Felicidad Nacional Bruta (GNH).

En segundo lugar se ofrece un análisis de la producción científica en términos de artículos. Por lo tanto, esta segunda aproximación permite obtener una visión que también está relacionada con el mundo de la producción científica. Ello sitúa al lector en un plano más general de producción que lo dota de una comprensión más genérica del campo. Es una aproximación de tipo cuantitativa en el que se cuantifica la producción en base a variables relevantes (por ejemplo: año de producción, las revistas en las que se publican los artículos o las áreas de conocimiento en las que se enmarcan entre otros).

2.1. Medición empírica

Si bien en el capítulo anterior se han presentado los principales enfoques teóricos sobre la felicidad, en este apartado, para completar la visión, se presentan las aproximaciones académicas que intentan explicar, buscar y entender las causas y efectos de la felicidad. En primer lugar se presentan las fuentes de datos sobre la felicidad, apartado dentro del cual se ubican las encuestas, las escalas, los índices y los informes que tratan la felicidad. En los tres primeros casos se trata de información de tipo cuantitativo mientras que en caso de los informes también se incluye información cuantitativa aunque no de manera exclusiva. Especial mención merece el caso de Bután como primer intento a gran escala de medir la felicidad. Por ello se presenta un apartado concreto ([2.1.5. El caso por antonomasia: Bután](#)) en el que se trata la propuesta del *Gross National Happiness* (Felicidad Nacional Bruta).

2.1.1. Encuestas

Para presentar información acerca de las encuestas se ha pensado en una figura que presenta la información básica sobre la encuesta en cuestión. En primer lugar se presenta el nombre de la encuesta y la página web. En segundo lugar se presenta una breve descripción de la encuesta. Por último se incluye información acerca de cómo la felicidad está medida, es decir, bajo qué concepto, con qué escala, y desde qué año se llevan a cabo dichas preguntas sobre la felicidad. Esta información es especialmente relevante en las encuestas en las que la medición de la felicidad no se lleva a cabo desde los inicios. Son casos en los que inicialmente no existía la preocupación por medir la felicidad. En estos casos, las preguntas acerca de la felicidad han sido incorporadas con posterioridad a la realización de la primera oleada. Por lo tanto, el interés en la temática ha surgido *a posteriori*. Se aportan datos en cada uno de los apartados siempre y cuando se disponga de información al respecto.

La primera encuesta presentada es la del World Values Survey (WVS). En el momento que se inició la encuesta ya se incluyeron preguntas acerca de la felicidad de los participantes. Tiene un abasto casi mundial, realizándose en casi 100 países (lo que significa poder llegar a, aproximadamente, el 90% de la población mundial). La pregunta que se hace relacionada con la felicidad es la siguiente: “Taking all things together, would you say you are: 1. Very happy, 2. Rather happy, 3. Not very happy, 4. Not at all happy”. Las ventajas de dicha base de datos son numerosas y su utilización está ampliamente extendida en la comunidad científica. Autores como Inglehart (Inglehart et al., 2008) utilizan los datos de la Encuesta Mundial de Valores para sus trabajos. La principal ventaja es la amplia cobertura a nivel mundial, pudiendo hacer análisis comparativo, cross-nacional y cross-cultural.

La segunda encuesta es la European Values Study (EVS). La pregunta sobre la felicidad es la misma que se utiliza en el WVS y se viene haciendo desde el año 1981. Tiene una periodicidad de ocho años. La última oleada se realizó en 2016. De manera más concreta, la Comisión Europea también pregunta acerca de los niveles de felicidad de los ciudadanos de la Unión Europea. En el 1973 se crea el primer Eurobarómetro Standard. Ese mismo año ya se incluye una pregunta sobre la satisfacción con la vida “*On the whole, are you very satisfied, fairly satisfied, not very satisfied or not at all satisfied with the life you lead?*”. Unos años más tarde (1999) se incluyen preguntas sobre la calidad de vida y posteriormente sobre bienestar (2011).

La Encuesta Social Europea mide las actitudes, creencias y pautas de conducta. Dentro de esas temáticas, se fija en la felicidad y satisfacción de los encuestados. En la muestra participan más de 30 naciones. Se realiza desde el año 2002 y tiene carácter bianual. La temática está enfocada desde el punto de vista de la felicidad (*subjective well-being* en su terminología) y desde la satisfacción (a lo que ellos denominan evaluaciones u orientaciones socio-políticas) con la vida.

La General Social Survey es una encuesta aplicada a la población de los Estados Unidos de América. Se centra en el cambio social y el crecimiento de la complejidad de la sociedad americana (actitudes, comportamientos y atributos). Incorpora preguntas de otros cuestionarios, y ello facilita la comparación. En cuanto a la felicidad (bienestar psicológico en sus términos), se pregunta desde los inicios en el 1972.

El Panel socio-económico Alemán es una encuesta longitudinal en el que las unidades de análisis son los hogares privados de Alemania. Se encuestan 11.000 hogares desde 1984. Se pregunta tanto sobre la satisfacción con la vida como sobre determinados aspectos (salud, ingresos del hogar, vivienda, trabajo, tareas domésticas y con el tiempo libre). Los datos de dicha encuesta son ampliamente utilizados en estudios empíricos.

Dentro del British Household Panel también se incluyen preguntas acerca de la felicidad e infelicidad de los hogares británicos. De tal manera, se pregunta acerca del sentimiento de felicidad e infelicidad o depresión, el de felicidad, el de satisfacción o insatisfacción. Este último aspecto también se pregunta en relación a la situación personal un año antes.

En el contexto español también disponemos de datos acerca de la felicidad de los españoles. El barómetro del CIS ofrece datos sobre la felicidad, las cuestiones principales para conseguir la felicidad y los principales obstáculos, satisfacción con la vida, felicidad, importancia de determinados aspectos para ser feliz (se incluyen aspectos relacionales, individuales, familiares, religiosas, laborales...). Además, también se añade la idea de felicidad en relación al ciclo vital de las personas.

Figura 1: principales encuestas que incluyen preguntas sobre la felicidad

ENCUESTA	BREVE DESCRIPCIÓN	¿A QUÉ SE REFIEREN, DESDE CUANDO TRATAN LA CUESTIÓN Y CÓMO MIDEN LA FELICIDAD?
World Values Survey (WVS) (http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp)	Encuesta Mundial sobre Valores. Inicios: 1981. Se realiza en casi 100 países (90% de la población mundial).	Felicidad (desde el 1981) + satisfacción + satisfacción con la situación financiera <i>*Taking all things together, would you say you are:</i> 1 <i>Very happy</i> 2 <i>Rather happy</i> 3 <i>Not very happy</i> 4 <i>Not at all happy</i> <i>*All things considered, how satisfied are you with your life as a whole these days?</i> 1 <i>(Completely dissatisfied)</i> – 10 <i>(Completely satisfied)</i> <i>*How satisfied are you with the financial situation of your household?</i> 1 <i>(Completely dissatisfied)</i> – 10 <i>(Completely satisfied)</i>
European Values Study (EVS) (http://www.europeanvaluestudy.eu/)	Encuesta Europea sobre Valores. Cuatro áreas de estudio: vida, familia, trabajo, religión, política y sociedad. En la última oleada (2008) participaron unos 68.000 individuos	Felicidad (desde el 1981) + satisfacción + satisfacción laboral <i>* Taking all things together, would you say you are:</i> 1 <i>Very happy</i> 2 <i>Quite happy</i> 3 <i>Not very happy</i> 4 <i>Not at all happy</i> <i>*All things considered, how satisfied are you with your life as a whole these days?</i> 1 <i>(Dissatisfied)</i> – 10 <i>(Satisfied)</i> <i>*Overall, how satisfied or dissatisfied are you with your job?</i> 1 <i>(Dissatisfied)</i> – 10 <i>(Satisfied)</i>
Eurobarometer (Standard) (http://ec.europa.eu/COM_MFrontOffice/publicopinion)	Eurobarómetro. La muestra es de unos 28.000 individuos aproximadamente. Principalmente enfocado a	Satisfacción con la vida (desde el 1973) <i>* On the whole, are you very satisfied, fairly satisfied, not very satisfied or not at all satisfied with the life you lead?</i> 1. <i>Very satisfied</i>

/index.cfm/Survey/index#p=1&instruments=STANDARD)	conocer la opinión pública de la población europea.	2. <i>Fairly satisfied</i> 3. <i>Not very satisfied</i> 4. <i>Not at all satisfied</i>
European Social Survey (ESS) (http://www.europeansocialsurvey.org/)	Encuesta Social Europea. Mide las actitudes, las creencias y las pautas de conducta. Realizada en más de 30 naciones.	Felicidad + Satisfacción con la vida (desde el 2002) <i>*Taking all things together, how happy would you say you are?</i> 0 (<i>Extremely Unhappy</i>) – 10 (<i>Extremely Happy</i>)
		<i>*All things considered, how satisfied are you with your life as a whole nowadays?</i> 0 (<i>Extremely Dissatisfied</i>) – 10 (<i>Extremely Satisfied</i>)
General Social Survey (GSS) (http://www3.norc.org/gss+website/)	Encuesta Americana. Se centra en el cambio social y el crecimiento de la complejidad de la sociedad americana (actitudes, comportamientos y atributos)	Felicidad (desde el 1972) + Satisfacción con el trabajo, la situación financiera <i>*Taken all together, how would you say things are these days--would you say that you are very happy, pretty happy, or not too-happy?</i> 1. <i>Very happy</i> 2. <i>Pretty happy</i> 3. <i>Not too happy</i> <i>*So far as you and your family are concerned, would you say that you are pretty well satisfied with your present financial situation, more or less satisfied, or not satisfied at all?</i> 1. <i>Pretty well satisfied</i> 2. <i>More or less satisfied</i> 3. <i>Not satisfied at all</i>
German Socio-Economic Panel (GSOEP) (http://www.diw.de/soep)	Encuesta (Panel) Alemana. La muestra cuenta con 11.000 hogares (aproximadamente). Se centra en la composición del hogar, empleo, profesiones, ahorros, salud e indicadores de satisfacción.	Satisfacción (desde el 1984) + Satisfacción con aspectos concretos <i>*How satisfied are you currently, all in all, with your life?</i> 0 (<i>Extremely Unsatisfied</i>) – 10 (<i>Extremely Satisfied</i>)

British Household Panel (BHP)
(<https://www.iser.essex.ac.uk/bhps>)

Encuesta (Panel) Reino Unido. El objetivo es tener un mayor conocimiento sobre el cambio social y económico a nivel tanto individual como de los hogares. Participan 5.500 hogares, lo que significa 10.000 entrevistados. Se centra en cuestiones relativas a los hogares, educación, salud, mercado laboral, valores socio-económicos, ingresos, beneficios y pensiones

Felicidad e infelicidad / satisfacción / insatisfacción (desde el 1991)

Have you recently...

**been feeling unhappy or depressed?*

1. *Not at all*
2. *No more than usual*
3. *Rather more than usual*
4. *Much more than usual*

**been feeling reasonably happy, all things considered?*

1. *More so than usual*
2. *About same as usual*
3. *Less so than usual*
4. *Much less than usual*

Actualmente también se pregunta:

**In the past month, how many days have you felt unhappy or depressed?*

1. *None*
2. *1-3 times*
3. *4-10 times*
4. *11 or more*

**How dissatisfied or satisfied are you with Your life overall?*

1 (Not satisfied at all) – 10 (Completely Satisfied)

**Would you say that you are more satisfied with life, less satisfied or feel about the same as you did a year ago?*

1. *More satisfied*
2. *Less satisfied*
3. *About the same*
4. *Don't know*

Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)

(http://www.cis.es/cis/open/cm/ES/11_barometros/index.jsp)

Encuesta mensual (España) (excepto el mes de agosto). El objetivo principal es medir el estado de la opinión pública española del momento. Se entrevista a 2.500 personas (aprox.) elegidas al azar dentro del territorio nacional.

Felicidad / desgracia / satisfacción (desde el 1995). Las cuestiones relativas a la felicidad que se han preguntado en algún momento de la historia del CIS son:

*En general, ¿diría que es Vd. muy feliz, bastante feliz, bastante desgraciado o muy desgraciado?

1. Muy feliz
2. Bastante feliz
3. Ni feliz ni desgraciado
4. Bastante desgraciado
5. Muy desgraciado

*De la siguiente lista, ¿cuáles son, para Vd., las dos cosas más importantes para conseguir la Felicidad?

1. La seguridad material, el bienestar (tener un buen trabajo, ganar dinero)
2. Estar en paz con uno mismo
3. La salud
4. La familia (tener una vida familiar satisfactoria)
5. Sentirse libre
6. Tener una buena relación con los que te rodean

* Y, entre estas otras, ¿cuáles son, según Vd., los dos obstáculos principales para la felicidad?

1. La inseguridad material (paro, dificultades económicas)
2. El abandono de valores como la amistad, el compañerismo, etc.
3. La falta de dinero
4. La soledad
5. Las condiciones de la vida moderna (los honorarios, las prisas, etc.)
6. La falta de tiempo libre
7. La falta de interés por su Trabajo

*En conjunto, ¿se encuentra Vd. muy satisfecho, bastante, poco o nada satisfecho con su actual nivel de vida?

1. Muy satisfecho
 2. Bastante satisfecho
 3. Poco satisfecho
 4. Nada satisfecho
-

En el barómetro de Noviembre del 2014 se pregunta acerca de:

*En términos generales, ¿en qué medida se considera Ud. una persona feliz o infeliz?

0 (Completamente Infeliz) – 10 (Completamente Feliz)

*¿Cuál de estas cosas le viene a Ud. a la cabeza como la más importante para llegar a tener una vida feliz? ¿Y en segundo lugar? ¿Y en tercer lugar?

1. Llevarse bien con amigos/as, tener buenos/as amigos/as
2. Ser bien considerado/a o valorado/a por los/as demás
3. Sentirse útil para los/as demás
4. Tener una relación de pareja
5. Tener garantizadas las libertades
6. Tener buena salud
7. Llevarse bien con su familia
8. Tener el dinero suficiente como para disfrutar de una vida confortable
9. Tener hijos/as
10. Avanzar en su carrera laboral
11. Estudiar, formarse, tener actividad intelectual
12. Mantenerse activo/a físicamente
13. Tener una casa cómoda y ordenada
14. Tener creencias religiosas
15. Tener unos valores claros en la vida

*En su opinión, ¿cuál es la etapa más feliz en la vida de las personas?

1. La infancia y la adolescencia (hasta los 18 años)
2. La juventud (entre los 19 y los 29 años)
3. La vida adulta (entre los 30 y los 64 años)
4. La tercera edad (de 65 años en adelante)

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

Como se ha expuesto, en las principales encuestas utilizadas para medir la felicidad (o conceptos utilizados como sinónimos), el posicionamiento teórico subyacente queda patente en el planteamiento de las mismas. La definición de felicidad que se hace del concepto también influye y se traduce en preguntas diferentes. Por ejemplo, aquellas encuestas que están influenciadas por la lógica *bottom-up* (diversos dominios de satisfacción causan diferentes niveles de felicidad) incluyen preguntas sobre la satisfacción en dominios concretos. Por ejemplo, de manera parcial se hace en el WVS, en el EVS y en el GSS. De manera íntegra se hace en el GSOEP. De manera más concreta, en el WVS, el GS y el GSOEP se pregunta acerca de la satisfacción con la situación financiera del hogar y en el EVS y en el GSOEP se pregunta acerca de la satisfacción con el trabajo siendo estas dos dimensiones las más tratadas en cuanto a la satisfacción.

En cuanto al GSOEP también se incluyen preguntas acerca de la satisfacción en temáticas como por ejemplo la salud, el medioambiente o la educación. Pero también se hace referencia a la satisfacción con la vida en términos temporales (hace un año, actualmente y la prospectiva en un periodo de cinco años). El elemento temporal también se tiene en cuenta en el barómetro de CIS y dicha aproximación da cuenta de la importancia de la comparación a la hora de posicionarnos en cuanto a nuestra felicidad. Es la teoría de la comparación la que recoge este prisma y empíricamente ello se traduce en las preguntas en la que se establece la comparación temporal con situaciones previas.

Respecto a los dos conceptos más utilizados para investigar la felicidad, las encuestas analizadas son un reflejo de la realidad al respecto. Las encuestas en las que se pregunta por la satisfacción con la vida (concepto especialmente utilizado y definido por Veenhoven) son aproximadamente las mismas en la que se pregunta por la felicidad. En el primer caso se incluyen el WVS, el EVS, el eurobarómetro, el ESS, el GSOEP, el BHP y el barómetro del CIS. En el segundo caso de incluyen el WVS, el EVS, el ESS, el GSS, el BHP y el barómetro del CIS.

Claramente todas las preguntas incorporan el componente individual. En mayor o menor medida la felicidad tiene una base individual (al menos en cuanto al aspecto vivencial se refiere). En este sentido, las preguntas realizadas por el barómetro del CIS permiten y reflejan una manera de entender y concebir la felicidad no vistas hasta el momento en las otras encuestas aquí presentadas. En primer lugar porque la medición y planteamiento del fenómeno se expone como un *continuum* entre felicidad y desgracia. Mientras en la mayoría de encuestas se plantea una escala de felicidad a no-felicidad (que no infelicidad, como sí pasa en la mayoría de casos en los que se analiza la satisfacción, al hacer referencia a la

insatisfacción y no a la no-satisfacción), en este caso la no-felicidad es substituida por la desgracia. Pero además, en el caso de referirse a la felicidad, el extremo de la no-felicidad es la infelicidad.

El barómetro del CIS, con una visión mucho más completa que en el resto de las encuestas analizadas, también incluye preguntas acerca de la felicidad que indagan sobre las causas de la esta, los obstáculos y la etapa más feliz de la vida de los encuestados. Sin ser este un tema principal en la sociología española, sorprende cómo al menos institucionalmente el interés por la temática es notable. El enfoque es mucho más holística y se mide el fenómeno desde diferentes perspectivas y en diversas dimensiones.

2.1.2. Escalas

Como instrumentos concretos de la medición de la felicidad, a menudo se utilizan escalas para cuantificar el fenómeno. En este apartado se presentan las principales escalas utilizadas en el campo. Algunas de ellas se utilizan más comúnmente en investigaciones de tipo psicológico y/o incluso en estudios de tipo micro. No son las únicas, pero sí las más comúnmente utilizadas en la literatura.

Figura 2: principales escalas para la medición de la felicidad

ESCALA	BREVE DESCRIPCIÓN	AUTOR/ES	Nº DE ÍTEMS / ESCALA
Satisfaction with Life Scale (http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/SWLS.html)	Diseñada para medir juicios cognitivos globales sobre la satisfacción con la propia vida. No incorpora un ítem sobre el nivel de Felicidad de manera explícita	Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen y Sharon Griffin	5 / 7
Oxford Happiness Questionnaire (http://www.meaningandhappiness.com/oxford-happiness-questionnaire/214/)	Diseñada para medir aspectos sobre actitudes, auto-percepción y personalidad. Incorpora un ítem sobre el nivel de Felicidad de manera explícita: I am very happy	Michael Argyle y Peter Hills	29 / 6
Psychological Well-being Scales (Ryff & Keyes, 1995)	Diseñadas para medir diversos aspectos: auto-aceptación, relaciones positivas con otros, autonomía, dominio del entorno, objetivos en la vida y crecimiento personal	Carol D. Ryff y Corey Lee M. Keyes	84 / 6
Subjective Happiness Scale (http://sonjalyubomirsky.com/subjective-happiness-scale-shs/)	Diseñada para medir el nivel de Felicidad de manera tanto directa como indirecta (me considero feliz o no, más feliz o menos que mis compañeros...)	Sonya Lyubomirsky y Heidi Lepper	4 / 7
Positive and Negative Affect Schedule Scale (PANAS Scale) (D. Watson, Clark, & Tellegen, 1988)	Diseñada para medir diversos sentimientos y emociones (positivos y negativos)	David Watson , Lee Anna Clark y Auke Tellegen	20 / 5

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

En la figura 2 se presentan las principales escalas utilizadas para medir la felicidad. En la primera columna consta el nombre de la escala, en la segunda se presenta una breve descripción, en la tercera constan los autores de la escala y en la última se exponen el número de ítems de la escala y así como el número máximo de valoración de la escala utilizada como respuesta.

La primera escala presentada es la “*Satisfaction with Life Scale*”, una escala elaborada por Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen y Sharon Griffin (1985). En ella se incorporan 5 ítems que hay que valorar en una escala de 1 a 7 (strongly disagree – strongly agree). Los ítems en cuestión son los siguientes:

- *In most ways my life is close to my ideal.*
- *The conditions of my life are excellent.*
- *I am satisfied with my life.*
- *So far I have gotten the important things I want in life.*
- *If I could live my life over, I would change almost nothing.*

Siguiendo una de las principales tendencias, el concepto utilizado es el de satisfacción con la vida. Esta fue diseñada para medir juicios cognitivos globales sobre la satisfacción con la vida.

La segunda escala es la “*Oxford Happiness Questionnaire*”, una escala elaborada por Michael Argyle y Peter Hills²². Esta consta de 29 ítems que hay que valorar en una escala del 1 al 6 (*strongly disagree – strongly agree*). Lo que se quiere medir en este caso son aspectos relativos a actitudes, auto-percepción y personalidad. De manera explícita se incorpora un ítem sobre la felicidad haciendo que la persona que responde indique (del 1 al 6) hasta qué punto está muy feliz. Los ítems son los siguientes:

²² Para más información, visitar la página web: <http://www.new.meaningandhappiness.com/oxford-happiness-questionnaire/214/>

- *I don't feel particularly pleased with the way I am.*
- *I am intensely interested in other people.*
- *I feel that life is very rewarding*
- *I have very warm feelings towards almost everyone.*
- *I rarely wake up feeling rested.*
- *I am not particularly optimistic about the future.*
- *I find most things amusing.*
- *I am always committed and involved*
- *Life is good*
- *I do not think that the world is a good place.*
- *I laugh a lot.*
- *I am well satisfied about everything in my life.*
- *I don't think I look attractive.*
- *There is a gap between what I would like to do and what I have done.*
- *I am very happy*
- *I find beauty in some things.*
- *I always have a cheerful effect on others.*
- *I can fit in (find time for) everything I want to.*
- *I feel that I am not especially in control of my life.*
- *I feel able to take anything on.*
- *I feel fully mentally alert.*
- *I often experience joy and elation.*
- *I don't find it easy to make decisions.*
- *I don't have a particular sense of meaning and purpose in my life.*
- *I feel I have a great deal of energy.*
- *I usually have a good influence on events.*
- *I don't have fun with other people.*
- *I don't feel particularly healthy.*
- *I don't have particularly happy memories of the past.*

La siguiente escala está compuesta de subconjuntos de escalas que tienen por objetivo medir aspectos tales como la auto-aceptación, la relaciones positivas con otros, la autonomía, el dominio del entorno, los objetivos en la vida y el crecimiento personal. Son las “*Psychological Well-being Scales*”. Fueron creadas por Carol D. Ryff y Corey Lee M. Keyes (1995). En total

cuenta con 84 ítems²³ los cuales tienen que ser valorados con una escala de 1-6 (Ryff & Keyes, 1995).

La siguiente escala es la “*Subjective Happiness Scale*” y está elaborada por Sonya Lyubomirsky y Heidi Lepper. Está pensada para medir el nivel de felicidad a partir de dos aproximaciones; la cognitiva y la comparativa. Se compone de 4 ítems que a continuación detallo y son valorados en una escala del 1 al 7 que varía en su descripción en función de la pregunta concreta (S. Leeper & Lyubomirsky, 1999). Los aspectos valorados son los siguientes:

In general, I consider myself:

not a very happy person 1 2 3 4 5 6 7 a very happy person

Compared with most of my peers, I consider myself:

less happy 1 2 3 4 5 6 7 more happy

Some people are generally very happy. They enjoy life regardless of what is going on, getting the most out of everything. To what extent does this characterization describe you?

not at all 1 2 3 4 5 6 7 a great deal

Some people are generally not very happy. Although they are not depressed, they never seem as happy as they might be. To what extent does this characterization describe you?

not at all 1 2 3 4 5 6 7 a great deal

Como se observa, la “teoría de los estándares relativos” está muy presente en este enfoque. La comparación, ya sea con las personas que tenemos cercanas como con la sociedad como ente está muy presente en esta concepción. También está más que presente la “teoría de los rasgos” haciendo mención o describiendo tipos ideales de personas felices o no muy felices. De manera implícita se asume que esas personas lo son de manera “natural”, como si el hecho de ser felices o no fuera un rasgo en la personalidad de los individuos.

La última escala presentada es la “*Positive and Negative Affect Schedule Scale (PANAS Scale)*”, creada por David Watson, Lee Anna Clark y Auke Tellegen. Consta de 20 ítems que

²³ No se expone aquí la totalidad de los ítems. Para revisar la propuesta completa, se recomienda la lectura del artículo en el que se explicita la cuestión (Ryff & Keyes, 1995).

tienen que ser valorados en una escala de 1 a 5 medidos en diferentes momentos temporales (D. Watson et al., 1988). Los ítems a valorar son los que siguen:

<i>Enthusiastic</i>	<i>Scared</i>
<i>Afraid</i>	<i>Interested</i>
<i>Upset</i>	<i>Determined</i>
<i>Distressed</i>	<i>Excited</i>
<i>Jittery</i>	<i>Inspired</i>
<i>Nervous</i>	<i>Alert</i>
<i>Ashamed</i>	<i>Active</i>
<i>Guilty</i>	<i>Strong</i>
<i>Irritable</i>	<i>Proud</i>
<i>Hostile</i>	<i>Attentive</i>

Se trata de una escala más genérica que tiene la utilidad de medir en términos más generales, aspectos positivos y negativos.

2.1.3. Índices

Dentro del abanico de las aproximaciones a la medición de la felicidad también existen diversas instituciones que han aportado su granito de arena. A continuación se muestran los principales índices y se describen sus principales características. En la primera columna se presenta el nombre del índice, en la segunda consta una breve descripción y en la última se indica la institución autora del índice.

Figura 3: principales índices para medir la felicidad

ÍNDICE	DESCRIPCIÓN	INSTITUCIÓN AUTORA
Better Life Index (http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/life-satisfaction/)	Especial énfasis en el concepto de life satisfaction como valoración de la vida en general, y no tanto como sentimientos actuales. Los países analizados son los pertenecientes a la OCDE.	OCDE
Gallup-Healthways Well-Being Index® (http://info.healthways.com/wellbeingindex)	Se fijan de manera especial en las siguientes dimensiones que cuentan con un índice: Life Evaluation Index, Emotional Health Index, Physical Health Index, Healthy Behavior Index, Work Environment Index y el Basic Access Index.	Gallup y Healthways
Happy Planet Index (http://www.happyplanetindex.org/)	Especial énfasis en el bienestar sostenible. Pone en relación la esperanza de vida, el bienestar experimentado y la huella ecológica. Hace un ranking de 151 países.	New Economics Foundation
Personal Well-Being Index (http://www.acqol.com.au/iwbg/wellbeing-index/index.php)	Los principales aspectos tratados son respecto a la satisfacción en los siguientes ámbitos: con la vida en general, con el standard de vida, con la salud, con lo que se está consiguiendo en la vida, con las relaciones personales, con el sentimiento de seguridad, con sentirse parte de la comunidad y con la seguridad entre otros.	International WellbeingGroup (Australian Centre on Quality of Life)
Gross National Happiness Index (http://www.grossnationalhappiness.com/articles/)	Se trata de un índice desarrollado a partir de 33 indicadores categorizados en 9 dominios (Bienestar psicológico, salud, uso del tiempo, educación, diversidad cultural y resiliencia, buena gobernanza, vitalidad de la comunidad, diversidad ecológica y resiliencia y estándar de vida). Se construye en base a una metodología multidimensional conocida como el método Alkire-Foster.	Centre For Bhutan Studies & GNH Research.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

El primer índice es el Better Life Index, elaborado por la OCDE y en el que se presentan datos de los 34 países miembros de la organización. En términos generales, el índice en cuestión se ubica en la línea de los estudios que tienen por objetivo desmarcarse de la tendencia de evaluar el bienestar sólo en base a indicadores económicos. En esa dirección, y siguiendo la línea iniciada por la Comisión Stiglitz, es la más reciente iniciativa que tiene por objetivo es ir más allá del análisis del PIB como indicador de bienestar. Como se irá viendo a lo largo de este capítulo, esta idea guía muchas de las investigaciones actuales sobre la felicidad. Es una cuestión relevante en la evaluación del progreso nacional. Tal y como se indica en el State of Global Well-being, “For nearly 100 years, social conditions have been measured and tracked using objective metrics such as population size, life expectancy, and GDP” (Dauphin et al., 2014). Se abre la veda para incluir y dar cabida a la auto-percepción de la felicidad de los individuos como indicador alternativo para la medición del progreso.

En el Better Life Index se analizan las siguientes doce dimensiones: vivienda, ingresos, empleo, comunidad, educación, medioambiente, compromiso cívico, salud, satisfacción, seguridad y el balance entre la vida y el trabajo. Cada dimensión está compuesta por indicadores. Por ejemplo, la dimensión sobre el empleo consta de cuatro indicadores (inseguridad del mercado laboral, tasa de empleo, tasa de desempleo de larga duración y ahorros personales). En cuanto al primer indicador está construido con datos del *OECD Job quality database*²⁴. El segundo y el tercero utilizan datos del *OECD Labour Force Statistics Database*. Para el cálculo de los ahorros personales se utilizan datos no publicados de la *OECD Earnings distribution data base*.

En cuanto a la felicidad, el indicador utilizado es el de la satisfacción con la vida. De acuerdo con la definición ofrecida por la propia entidad, la intención es obtener una valoración en conjunto y no centrarse en los sentimientos actuales. La idea tiene mucho que ver con la descripción y el posicionamiento teórico del Dr. Veenhoven y la utilización del concepto “life satisfaction”. Lo que se quiere obtener es una visión general, de valoración global de la vida tomada como un conjunto.

El segundo índice es el Gallup-Healthways Well-Being Index®, elaborado por Gallup y Healthways desde el 2008. Siguiendo las aproximaciones del premio nobel de economía Daniel Kahneman y del profesor Ed Diener, la definición de felicidad tiene dos componentes

²⁴ Toda la información relativa a cada uno de los indicadores puede ser consultada en la página web de la OCDE. Los datos están disponibles para las diversas ediciones desde el 2013 hasta el momento actual en: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BLI>

principales; el bienestar experimentado y el evaluativo. A partir de ahí, en el índice se pregunta por una serie de experiencias y emociones en las últimas 24 horas. Para el aspecto evaluativo se utiliza la escala Cantril²⁵ (Self-anchoring striving scale). Finalmente, el índice cuenta con el sumatorio de diferentes índices siendo estos los siguientes; Life Evaluation Index, Emotional Health Index, Physical Health Index, Healthy Behavior Index, Work Environment Index y el Basic Access Index.

El tercer índice es el Happy Planet Index, que presenta una concepción de la felicidad muy relacionada con el medioambiente y el bienestar sostenible. El índice en cuestión pone en relación la esperanza de vida, el bienestar experimentado y la huella ecológica. Como resultado de la interacción de estos aspectos, presentan un ranking de 151 países. En realidad se trata de una medida de cómo de bien lo está haciendo un país respecto a los ítems citados. No se entra en más profundidad en este índice ya que de él se desprende un informe que será comentado en el siguiente apartado ([2.1.4.Los informes](#)).

El cuarto índice en cuestión es el Personal Well-Being Index, elaborado por el International Wellbeing Group. Los principales aspectos tratados son respecto a la satisfacción con las siguientes dimensiones: con la vida en general, con el standard de vida, con la salud, con lo que se está consiguiendo en la vida, con las relaciones personales, con el sentimiento de seguridad, con sentirse parte de la comunidad y con la seguridad. De manera adicional se añaden dos ítems que preguntan acerca de la satisfacción con la vida en general y con la espiritualidad o religiosidad. La institución responsable es el Australian Centre on Quality of Life. El director del centro es Robert A. Cummins, profesor emérito en la Deakin University. El índice en cuestión consta de 4 versiones diferenciadas en función del colectivo investigado. Existe una versión general para población adulta, otra para aquellas personas con discapacidad intelectual o con algún tipo de discapacidad cognitiva, otra para niños y adolescentes que van a la escuela y por último una versión para niños en edad pre-escolar.

El quinto y último índice presentado es el Gross National Happiness Index, elaborado por el Centre For Bhutan Studies & GNH Research. En este caso tampoco se entra en detalle ya que el caso de Bután cuenta con un apartado especial debida la relevancia del caso en el estudio de la felicidad. En ese apartado especial se detallan los aspectos más remarcables de este índice. La principal característica es que abarca toda una serie de aspectos muy diversos y

²⁵ En la escala Cantril (Cantril & Kilpatrick, 1960) se pide a los participantes que describan, en base a su propia percepción, la parte superior y la inferior de una escala y que posteriormente se utilice ese continuum para hacer valoraciones respecto a dimensiones concretas.

de momento se está llevando a cabo únicamente en Bután. Este se construye en base a una metodología multidimensional conocida como el método Alkire-Foster²⁶.

2.1.4. Los informes

En este apartado se presentan los informes más relevantes cuya temática principal es la felicidad. La diversidad de aproximaciones al fenómeno es notable. En primer lugar se expone el World Happiness Report, en segundo lugar se expone el Happy Planet Index y por último se presenta el State of Global Well-being.

2.1.4.1. World Happiness Report

Uno de los informes más relevantes en cuanto a la felicidad es el World Happiness Report. El primero se publicó el año 2012, el segundo en 2013, el tercero en 2015 y el cuarto en el 2016. Dicho informe está editado por Layard, Sachs y Helliwell. El primero es profesor emérito de la London School Of Economics and Political Science y hasta la fecha también es director del programa en Bienestar en el Centre For Economic Performance²⁷, especialista en temas relativos a la Felicidad. El segundo editor fue profesor en la universidad de Harvard y posteriormente fue director del instituto de la Tierra en la Universidad de Columbia. El tercer editor es Co-Director del Canadian Institute for Advanced Research y profesor Emérito de Economía de la Universidad de British Columbia²⁸. Los tres editores en cuestión lo escriben desde la Sustainable Development Solutions Network, A Global Initiative For The United Nations. De acuerdo con sus propias explicaciones, su misión es “accelerate practical problem solving for sustainable development [...]we define sustainable development as the pursuit of four societal objectives: (i) economic development, including the end to extreme poverty in all

²⁶ De acuerdo con la definición ofrecida por la Oxford Poverty & Human Development Initiative, el método “[...] is a way of measuring multidimensional poverty developed by OPHI’s Sabina Alkire and James Foster. Building on the Foster-Greer-Thorbecke poverty measures, it involves counting the different types of deprivation that individuals experience at the same time, such as a lack of education or employment, or poor health or living standards. These deprivation profiles are analysed to identify who is poor, and then used to construct a multidimensional index of poverty (MPI).” «Alkire Foster Method | Oxford Poverty & Human Development Initiative (OPHI)», disponible en: <http://www.ophi.org.uk/>

²⁷ Para más información visitar la página web del Centre For Economic Performance del LSE: http://cep.lse.ac.uk/_new/staff/person.asp?id=970

²⁸ Para más información visitar la página web de la Vancouver School of Economics: <http://faculty.arts.ubc.ca/jhelliwell/>

its forms; (ii) social inclusion; (iii) environmental sustainability; and (iv) good public and private sector governance, including peace and security.”²⁹ (Sachs, 2013)

Una vez centradas las bases de qué se entiende por felicidad, sus causas y sus aspectos en el campo de la política en el informe del año 2012 (Layard, Helliwell, & Sachs, 2012), el Informe del 2013 se centra en analizar las tendencias, explicaciones y la distribución de la Felicidad, enfermedad mental e Infelicidad o los beneficios del bienestar subjetivo entre otros aspectos. Se pone en evidencia el hecho de que mientras las preguntas acerca de las evaluaciones sobre la vida tienen más que ver con aspectos genéricos de la vida, y por lo tanto más relacionados con las naciones que no con las personas individuales, las preguntas acerca de los estados emocionales están más relacionadas con diferencias entre individuos y no tanto con diferencias entre diferentes naciones.

Además de la aproximación a las causas y consecuencias de la felicidad, el informe trata todo un abanico de cuestiones relacionadas con la cuestión. Por ejemplo, hay un capítulo especial dedicado al enfoque que da la OCDE en cuanto a la medición del bienestar subjetivo. En este capítulo se analiza un documento de extrema importancia para el estudio de la Felicidad: Guidelines on Measuring Subjective Well-being (para más información se puede consultar el Better Life Index).

En la edición del 2015, entre otras temáticas se incluye el capital social como variable en el análisis a tener en cuenta, el papel y participación de la neurociencia en el estudio de la felicidad y, de manera más genérica, la relación entre política y felicidad. En cambio, en la edición del 2016 se pone el acento en el papel de la ética y la religión católica. Este último punto toma sentido teniendo en cuenta que en el año 2016 también se presenta un informe especial (adicional) junto a la versión habitual bajo el título “*World Happiness Report 2016 Special Rome Edition*”.

²⁹ Para más información se puede consultar el siguiente documento: <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2014/03/140124-Join-the-SDSN-the-benefits-of-membership.pdf>

2.1.4.2. Happy Planet Index Report

La New Economics Foundation, con la intención de medir cuán felices pueden ser las vidas de los individuos en función de la huella ecológica, desde el 2006 publica una serie de informes al respecto. La segunda edición de publicó en el 2009, la tercera en el 2012 y la última en el 2016. Como consecuencia de cambios incorporados para la mejora de los indicadores, los informes no son comparables entre ellos. Según los autores, el informe tiene por objetivo investigar y dar cuenta del bienestar sostenible. Tal y como los autores lo plantean, el Happy Planet Index es una medida de progreso (Jeffrey, Wheatley, & Abdallah, 2016). Es una clara declaración de intenciones. El bienestar entendido a nivel nacional y relacionado de manera directa con las políticas públicas y de manera más concreta, políticas sostenibles.

Para el cálculo del índice se fijan en cuatro indicadores; bienestar, esperanza de vida, huella ecológica y desigualdad de los resultados. El primero se construye a partir de datos de la encuesta mundial Gallup. El segundo se basa en datos procedentes de la división de población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. En cuanto a la huella ecológica son datos de la propia New Economics Foundation (sólo en siete casos) y también de la Global Footprint Network (133 países) a través de los cuales da cuenta del Global Hectare (mide la huella ecológica y la bio capacidad de la tierra o sus regiones)³⁰.

La idea que subyace en su aproximación es clara: nueva economía, nuevos indicadores. Siguiendo la línea iniciada por la Comisión Stiglitz, el objetivo latente de este informe es dejar de lado medidas economicistas sobre el progreso. En definitiva, la propuesta es abandonar la concepción según la cuál el progreso es entendido a través del crecimiento o decrecimiento de la economía. Además, el informe deja patente otra idea, y es que la conceptualización de qué es felicidad y cómo debe conseguirse socialmente no está relegado a los ya caducos indicadores económicos. Se incorpora una tercera dimensión que tienen que ver con el medioambiente. Por lo tanto, la felicidad es algo que cada vez cuenta con más y más diversas facetas.

³⁰ Para más información acerca del concepto, consultar la red global sobre la huella ecológica: http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/frequently_asked_questions/#method2

2.1.4.3. State of Global Well-being Report³¹

La propuesta del informe sobre el estado del bienestar global también tiene como objetivo dar un paso más allá de las medidas clásicas de bienestar, calificándolas de “*too narrow*” (Dauphin et al., 2014). En dicho informe, la felicidad se define en base a cinco elementos, a saber; el de los propósitos (gustarte lo que haces cada día y estar motivado para conseguir tus objetivos), el social (tener relaciones de soporte y amor en tu vida), el financiero (gestionar tu vida económica y reducir el estrés y aumentar la seguridad), el físico (tener buena salud y suficiente economía para hacer las cosas diariamente) y la comunidad (gustarte donde vives, sentirte seguro y estar orgulloso de tu comunidad). La manera de categorizar los resultados obtiene 3 ítems que se basan en las respuestas de los participantes (crecimiento/prosperidad, lucha y sufrimiento)³².

En cuanto a la gestión de los resultados, estos son categorizados en 3 opciones; *thriving*, *struggling* y *suffering*.

- Crecimiento/prosperidad: bienestar que es fuerte y consistente en un elemento particular.
- Lucha: bienestar que es moderado o inconsistente en un elemento particular.
- Sufrimiento: bienestar que es bajo e inconsistente en un elemento particular.

En el informe se exponen datos mundiales, por regiones y por países. Resulta especialmente interesante el planteamiento de este informe en cuanto a la clasificación de las respuestas. Cuando un ítem es valorado en puntuaciones altas de la escala se considera como parte del crecimiento. Cuando se sitúa en posiciones intermedias, se considera que el individuo está en lucha para conseguir una mejora en sus condiciones.

2.1.5. El caso por antonomasia: Bután.

Habiendo hecho la revisión sobre las principales formas de operacionalizar la felicidad, a continuación se presenta un caso único en el mundo: el caso de Bután, un país que cuenta con

³¹ La correlación con el Gallup-Healthways Well-Being Index® es remarcable aunque los aspectos medidos no son exactamente los mismos y más bien se busca la complementariedad de ambos para una mejor comprensión de la complejidad del fenómeno.

³² Para los dos primeros conceptos probablemente la traducción no sea la más ajustada a su significado original. Los conceptos originales son: *thriving*, *struggling* y *suffering*. Se ha decidido traducirlos de esta manera a falta de una mejor opción.

un indicador semejante al PIB pero en relación a la felicidad; GNH (Gross National Happiness en sus siglas en inglés). Esta es su aportación principal. Un indicador que da valor a otros aspectos que creen oportunos para medir la felicidad. La idea surge de su Majestad Jigme Singye Wangchuck, el cuarto rey de Bután en los años 70. Su visión recogía la idea (como otras visiones comentadas en este trabajo hoy también recogen) de que el paradigma existente de desarrollo (y que tenía como indicador el PIB) no era un buen indicador en tanto que no reflejaba el objetivo último de los seres humanos, la felicidad. De ahí nace la idea, una idea basada en 9 pilares básicos sobre los cuales a continuación se exponen las principales características:

Tabla 1: los nueve pilares del índice sobre felicidad interior bruta

Pilares	Breve descripción
Bienestar psicológico	Cómo la gente evalúa sus vidas. Bienestar psicológico entendido como aquellas experiencias internas del encuestado/a y su propia percepción de la vida. Se centran tanto en los estados de ánimo en un momento concreto como en los estados a largo plazo de su bienestar mental.
Estándar de vida	Es la base material del bienestar y se mide a través del nivel de consumo de una persona determinado por el acceso a recursos (tanto a aquellos que requieren dinero en efectivo como los que no).
Buena gobernanza	Aspecto transversal a todos los dominios. El artículo 9 de la constitución de Bután expone que el estado debe esforzarse para las condiciones adecuadas que permitan la búsqueda de la felicidad.
Salud	La felicidad como resultado de una buena salud (salud física).
Educación	Evaluación de aspectos no-formales de la educación (conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la vida; historia, cultura, civismo, ecología y conocimientos indígenas).
Vitalidad de la comunidad	Importancia de la vitalidad de las comunidades en cuanto a voluntariado, cohesión social, seguridad, familia y duración de la estancia en la comunidad.
Diversidad cultural y resiliencia	Importancia de la gestión de la diversidad manteniendo los valores del lugar. También se valoran aspectos como el sentido de la identidad, cambio en valores, creencias, normas y la participación en diversas actividades culturales.

Uso del tiempo	Importancia de valorar el tiempo destinado a trabajo no remunerado, trabajo voluntario y otras actividades de la comunidad y así como el uso y disfrute del tiempo libre.
Diversidad ecológica y resiliencia	Importancia del medio ambiente, conocimiento sobre esta y preocupación por la temática. Posicionamiento respecto a actitudes pro-ambientales, cambio climático, bio-diversidad...

Fuente: elaboración propia a partir de los datos disponibles en la página web del gobierno de Bután³³

A partir del 1974 se empiezan a implementar planes quinquenales para conseguir la felicidad de los habitantes de Bután. Basado en los 9 pilares presentados anteriormente, el gobierno butanés se propone incidir en la felicidad de sus habitantes. Tal y como se ha visto, la aproximación del gobierno butanés se basa en una concepción holística de la felicidad. Una felicidad que viene dada por muchas y diversas dimensiones que inciden en el bienestar de sus ciudadanos.

En términos generales la idea que subyace a esta propuesta es la de superar los indicadores clásicos usados para medir el progreso de un país. Sin embargo, los indicadores utilizados son de difícil comparación. Este es el único país en el que se aplican estos indicadores y además están enmarcados en el contexto concreto. Por ejemplo, hay una batería de preguntas sobre la espiritualidad muy relacionadas con el entorno (budista en este caso) o preguntas acerca del conocimiento del folklore del país. Resultan indicadores muy interesantes, concretos y medibles en el contexto Butanés. Sin embargo, poco extrapolables e aplicables a otros países.

2.2. La producción en artículos

Como parte de la contextualización del fenómeno, a continuación se presenta el análisis de la evolución de la producción en las revistas de impacto a partir de los datos del ISI Web Of Science³⁴. El día 1 de agosto del 2014 se obtuvieron los datos resultando un total de 11.997 documentos. Dado el especial interés en focalizar la temática dentro del ámbito de la sociología, se filtraron los resultados seleccionando únicamente aquellos incluidos dentro del

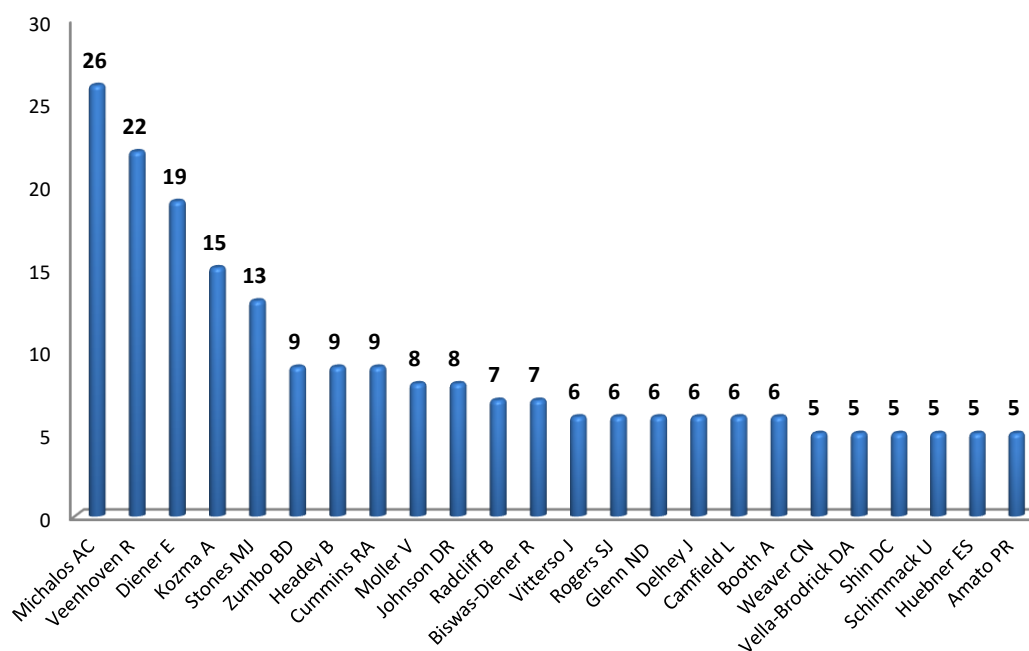
³³ Para más información visitar la página del gobierno de Bután: <http://www.grossnationalhappiness.com/nine-domains/>

³⁴ Para más información, visitar la página web: <https://www.accesowok.fecyt.es/>

área de investigación “sociología”. Después del proceso de filtraje, el número de documentos ascendió a 951. Esa cifra representa un 6,95% sobre el total. No es una cifra especialmente elevada, así que nos hace pensar que la aproximación a la felicidad en términos científicos se hace principalmente desde una perspectiva individualista o al menos no sociológica.

Primordialmente el enfoque se hace desde la psicología, con especial énfasis en la felicidad como emoción o sentimiento eminentemente individual. En las próximas páginas se presentan las principales características de estas publicaciones.

Gráfico 1: autores más prolíficos en el campo de la Felicidad



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web of Science®

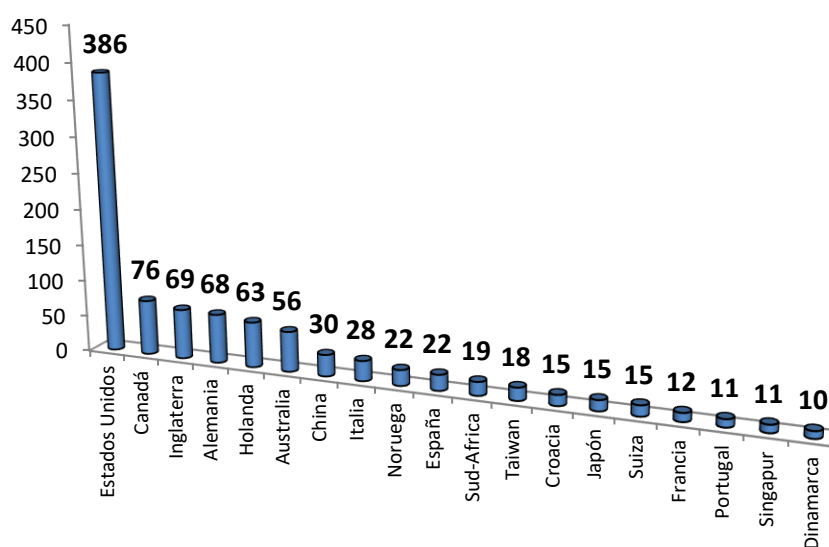
El gráfico 1 nos permite ver cuáles son los autores más prolíficos en la temática de la felicidad, y de manera concreta en el área de la sociología. Se trata de aquellos autores que han publicado un mínimo de 5 artículos. El autor más prolífico es Alex C. Michalos. Actualmente Michalos es profesor Emérito de la Universidad Northern British Columbia y entre otros cargos, es expresidente de la International Society for Quality of Life Studies³⁵. Ruut Veenhoven es el segundo autor más relevante en cuanto a número de publicaciones. Veenhoven es profesor emérito de “condiciones sociales para la felicidad humana” en la Erasmus University Rotterdam, en Holanda. También es profesor extra-ordinario en la North-West University en

³⁵ Para más información visitar la página web de la University of Northern British Columbia: <http://www.unbc.ca/political-science/faculty>

South Africa. Por lo que a la producción científica en este campo se refiere, Veenhoven merece especial atención. Es el director de la World Database of Happiness y editor fundador de la revista Journal of Happiness Studies³⁶, que aunque no es especialmente relevante en el área de la Sociología, sí que lo es en publicaciones en Felicidad sin fijarnos en el área. Como se verá posteriormente, 270 documentos (el 2,18% sobre el total) se publican en dicha revista.

El tercer autor por orden de importancia es Edward Diener, profesor Distinguido Josep R. Smiley de psicología y Profesor Emérito de la Universidad de Illionois. Entre otros, también es presidente de la International Society of Quality Of LifeStudies y de la Society of Personality and Social Psychology. Fue el primer presidente de la International Positive Psychology Association. Además, fue editor de la Journal of Personality and Social Psychology y junto al Dr.Veenhoven también es editor fundador de la Journal of Happiness Studies³⁷.

Gráfico 2: producción científica por países



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web of Science®

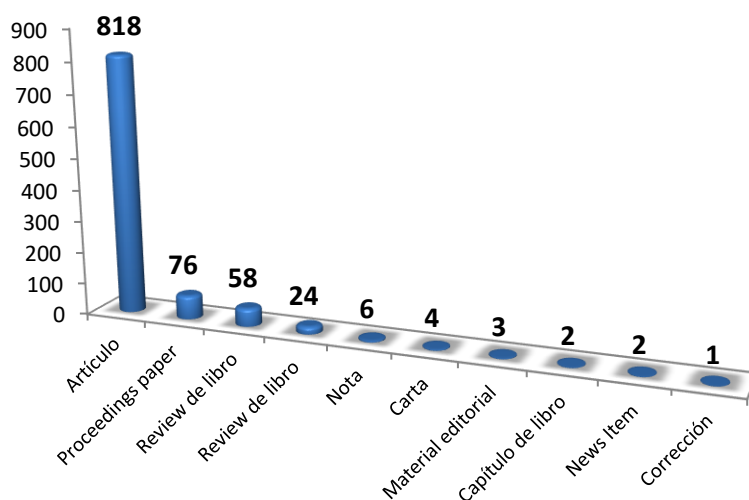
En el Gráfico 2 están representados los países en los que más documentos se publican. Constan aquellos en los que se han publicado 10 o más artículos. El país que más produce en esta área es los Estados Unidos con 386 documentos publicados. En cambio, países como Argentina, Armenia, Bahrein, Chile, Estonia, Ghana, Islandia, Líbano, Nigeria, Rumania, Rusia,

³⁶ Para más información visitar la página web del autor: <http://www2.eur.nl/fsw/research/veenhoven/>

³⁷ Para más información visitar la página web: <http://diener.socialpsychology.org/>

Eslovaquia, Eslovenia y Vietnam han publicado únicamente un artículo. En términos generales, los primeros puestos en cuanto a publicación están ocupados por países desarrollados (Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda, Australia...). Las posiciones de los países que ocupan los primeros lugares son los mismos que en el caso de los documentos publicados sin filtrar por el área de sociología. Parece ser que las publicaciones, en el campo de la felicidad, no entienden de áreas de conocimiento. Los patrones de producción son los mismos independientemente de la disciplina desde la que se publique.

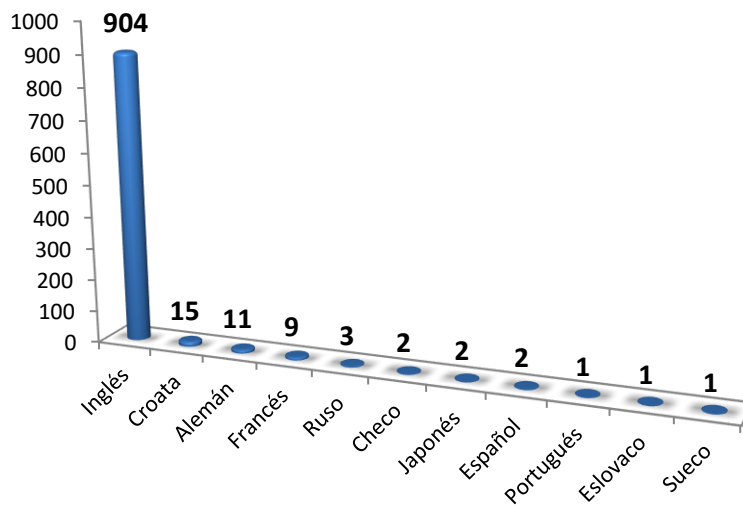
Gráfico 3: producción científica por tipo de documento



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web of Science®

En el Gráfico 3 observamos la distribución por tipo de documento publicado en el área de sociología. La mayoría de los documentos publicados (82,29%) son artículos, el 7,65% son *Proceedings Papers*, el 5,84% son reseñas de libros. El resto de categorías que se muestran en el gráfico acumulan menos de un 3% del total de documentos. Coincidiendo con la dinámica general, el formato más habitual de publicación en esta área es el de artículo.

Gráfico 4: producción científica por idioma

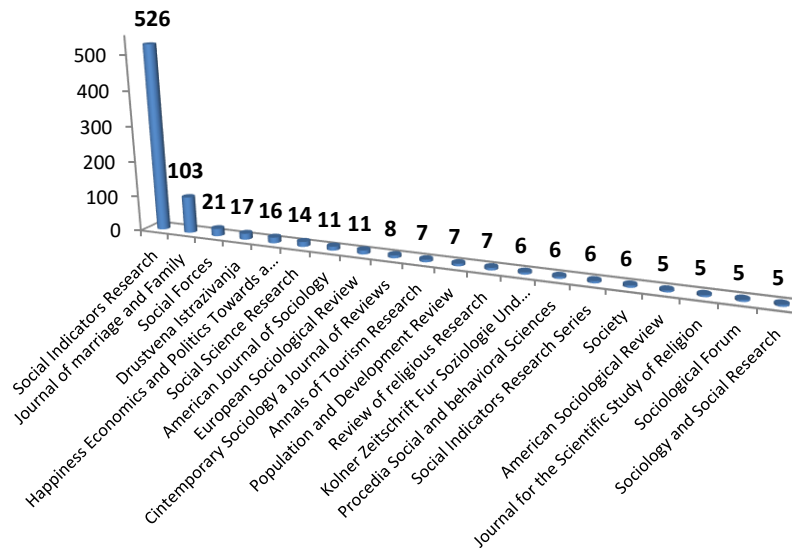


Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web of Science®

En el Gráfico 4 vemos los idiomas más utilizados en la producción científica de la felicidad dentro del área de la sociología. El idioma más utilizado es el inglés; un 95,06% (904 documentos) están escritos en este idioma. El resto de lenguas utilizadas se pueden catalogar como residuales. El hecho de que el inglés sea la lengua más utilizada se explica principalmente por dos razones: la internacionalización de la lengua inglesa por un lado, y el hecho de que la mayor parte de la producción se haga en países de habla inglesa (los tres primeros países líderes en publicaciones en este campo son anglófonos: Estados Unidos, Canadá e Inglaterra).

Siguiendo con la tendencia apuntada por algunos autores, la producción científica en el campo de la Felicidad se hace desde un punto de vista occidental (Joshnloo, 2013). Este hecho se ve reforzado por los datos aquí presentados, según los cuales, la mayor parte de la producción se hace en países anglosajones. A la vista de los datos cabría pensar que los más interesados en la felicidad son las sociedades occidentales. Sin embargo, parece sensato pensar que, atendiendo al funcionamiento del sistema de indexación de revistas, quizá la explicación esté en que las revistas asiáticas (por ejemplo), no tengan un tan alto índice de adhesión en el sistema formal. O quizá sí que lo tengan pero en sistemas de citación no centrados en el mundo occidental.

Gráfico 5: producción científica en revistas



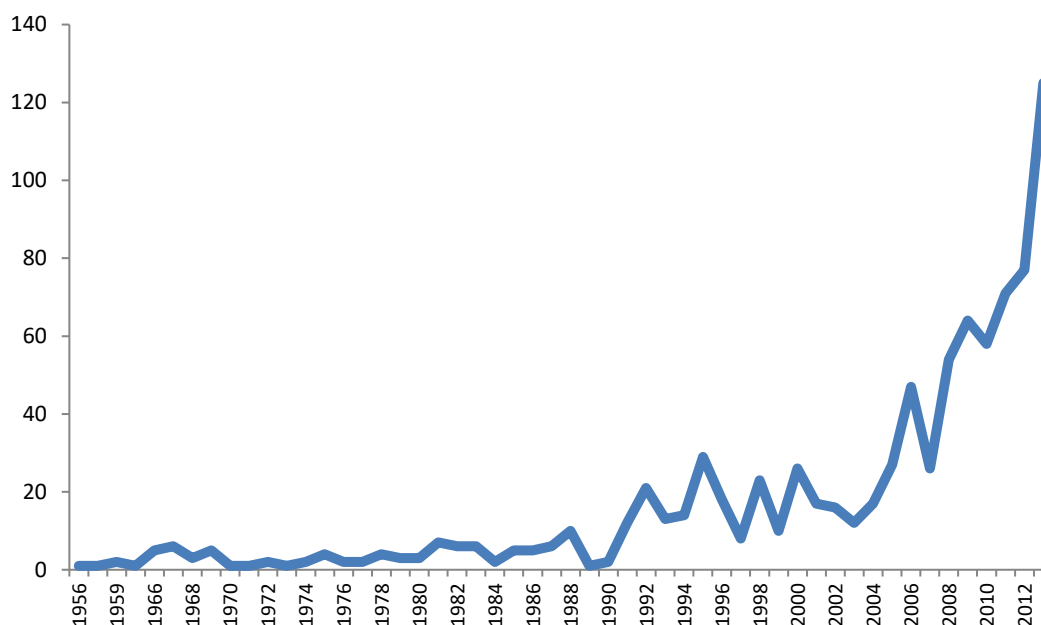
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web of Science®

El Gráfico 5 nos ofrece información respecto a las revistas de publicación de los documentos. La revista que acumula un mayor porcentaje de publicaciones es Social Indicators Research, donde se han publicado un 54,34%. La segunda revista en cuanto a número de publicaciones es la Journal Of Marriage and the Family (10,64%) y la Social Forces (2,17%). Las revistas en las que se ha publicado menos de 5 documentos no han sido representadas gráficamente. Contrariamente a lo que sucede en el marco de la felicidad en general, cuando nos fijamos en el campo de la sociología, la revista *Social Indicators Research* acumula la mitad de las publicaciones. También es remarcable el hecho de que la revista *Journal of Happiness Studies* no figure entre las más relevantes. Es algo llamativo teniendo en cuenta que el fundador es el Ruuth Veenhoven; doctor en sociología y experto mundial preocupado por el estudio de la felicidad desde la sociología. Tal y como él mismo indica “The subject of happiness is only rarely addressed in sociological journals [...] Happiness is still hardly mentioned in mainstream sociological journals. The subject gets more attention in psychology and recently also in economics.” (Veenhoven, 2006, p. 4)

La revista que ocupa el primer lugar en el ranking, *Social Indicators Research*, se centra en la producción interdisciplinar e internacional por lo que a la medida de la calidad de vida se refiere. El factor de impacto de dicha revista el año 2013 es de 1.452, lo que la sitúa en el Q1

tanto en la categoría de las ciencias sociales interdisciplinarias y la Sociología. La segunda revista por orden de importancia es la Journal of Marriage and Family, ello nos hace pensar que probablemente cuando se habla de felicidad desde la sociología se relaciona con cuestiones maritales y de manera más general con aspectos familiares.

Gráfico 6: evolución de la producción científica por años (area de investigación: sociología)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web of Science®

La primera publicación en el campo de la felicidad por lo que a sociología se refieren se sitúa en el año 1956. Es una reseña de un libro publicado en la revista *Sociology and Social Research* y lleva por título *The Pursuit of Happiness – A Philosophy For Modern Living* y el autor es Emory S. Bogardus³⁸.

Aunque al alza, la evolución en cuanto a publicaciones en felicidad en el campo de la sociología ha seguido un patrón un tanto irregular. No obstante, a partir del año 2007 se aprecia un macado aumento cuando se pasa de la publicación de 26 documentos a 54. El año 2013 la producción se sitúa en 125 documentos.

³⁸ El autor en cuestión es un reputado sociólogo que fue presidente de la American Sociological Association (ASA) en 1931. Para más iformación pueden consultar la siguiente página web: <http://www.asanet.org/about-asa/asa-story/asa-history/past-asa-officers/past-asa-presidents/emory-s-bogardus>

Tabla 2: producción científica por categorías del Web of Science. Área de investigación, sociología

Categoría del Web of Science	Frecuencia
Sociology	951
Social Sciences Interdisciplinary	543
Family Studies	106
Economics	28
Political Science	22
Social Issues	20
Hospitality Leisure Sport Tourism	15
Religion	15
Anthropology	12
Psychology Social	11
Demography	8
Environmental Studies	8
Social Sciences Biomedical	5
Social Sciences Mathematical Methods	5
Business	4
History	4
Psychology Multidisciplinary	4
Veterinary Sciences	4
Education Educational Research	3
Public Environmental Occupational Health	3
Cultural Studies	2
Industrial Relations Labor	2
Literature	2
Phylosophy	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web of Science®

En la Tabla 2 se muestran las diferentes categorías del *ISI Web of Science* en las que se clasifican los documentos. Se muestran aquellos que, como mínimo, acumulan dos citas. Como se ha comentado anteriormente, los documentos que aquí se analizan son aquellos que cumplen el requisito de estar clasificados como “sociología” en cuanto a áreas de investigación del documento. Sin embargo, la mayoría de los documentos no sólo están insertos dentro de una única categoría. A parte de la categoría “sociología”, la dos más frecuentes son *Social Sciences Interdisciplinary* (543 documentos) y *Family Studies* (106 documentos). Estas dos primeras categorías dan una idea de cómo se configuran las publicaciones acerca de felicidad y que se enmarcan dentro de la sociología; se trata de publicaciones enmarcadas de manera

general en la sociología, con las ciencias sociales con un carácter interdisciplinar y también con estudios relativos a la familia.

2.3. Conclusiones

La primera gran conclusión de este capítulo es que la iniciativa en el 2008 por parte del entonces presidente de la república francesa Nicolás Sarkozy, de proponer la Comisión Stiglitz (compuesta por Joseph Stiglitz, Amartya K. Sen y Jean-Paul Fitoussi) sentó las bases para el advenimiento de un movimiento que tiene por objetivo superar las deficiencias y carencias de las formas clásicas de medir el progreso. Con ello queda patente la voluntad de superar los límites de los indicadores tradicionales de mejora económica y progreso social (Stiglitz et al., 2009b). Con el precedente en cuestión se produce un cierto declive en el uso del PIB como elemento de medición en cuanto al progreso de un país. En este apartado hemos visto ejemplos al respecto. Tanto desde la New Economics Foundation como desde Gallup se buscan maneras alternativas de medir la cuestión. Para algunos estudiosos del fenómeno, poner el foco en el PIB ya no ayuda a medir el fenómeno. En las primeras páginas del informe State Of Global Well-being se constata la intencionalidad y posicionamiento al respecto:

“We challenge you to join us in thinking beyond the traditional metrics used to gauge living standards, and to measure well-being for any population that’s important to you — your employees, your community, your country — or, just as importantly, yourself and your family. Well-being metrics address the aspects of life that matter most to people — our sense of purpose, our relationships, our financial security, our connection to our communities, and our physical health” (Dauphin et al., 2014, p. 2)

Por lo tanto, el estudio de la felicidad ha hecho que la comunidad científica se replantee la aproximación clásica al fenómeno a partir de indicadores que hasta ahora habían copado la atención de científicos sociales, y en especial la de psicólogos y economistas. Lo que es más relevante es que en la mayoría de casos han sido los propios economistas los que han detectado ciertas carencias y puntos débiles en indicadores como el PIB. En cierta medida se trata de la incorporación del fenómeno en el debate científico actual, no sólo en cuanto a la temática sino en cuanto a la revisión de conceptos. Afirmaciones como la de Angus Deaton³⁹ reflejan muy bien esta idea:

³⁹Angus Deaton es actualmente profesor Dwight D. Eisenhower de economía y asuntos internacionales en la Woodrow Wilson School de asuntos públicos e Internacionales y el departamento de economía en la universidad de

“I first worked on well-being in 2007, using data collected through Gallup’s World Poll. As a traditional economist, I was originally skeptical, but over the years, I — like many other mainstream economists — have begun to see the immense potential of the data. They allow us insights into a wide spectrum of human concerns, many of which have previously been out of the reach of measurement and analysis” (Dauphin et al., 2014, p. 1).

En relación a la medición de la felicidad a través de las encuestas, el *World Values Survey* es la fuente mundial más fiable e interesante. Sin embargo, carece de un abordaje complejo en cuanto a la conceptualización. Únicamente se mide la felicidad con dos preguntas; una sobre la satisfacción con la vida y otra sobre la felicidad. A nivel español, el barómetro del CIS ofrece datos muy completos que sí permiten medir la complejidad del fenómeno aunque la disponibilidad de los mismos no sigue una lógica estable en términos temporales.

Al respecto, algunos han indicado que el concepto presenta determinadas complicaciones que a menudo tienen que ver con la dificultad de medir la felicidad. Aunque no se trata de una cuestión meramente de medida, también añade complejidad a la tarea el hecho de que se trate de un constructo sujeto a valoraciones subjetivas. Sin embargo, probablemente esta cuestión no se encuentre de manera única y exclusiva en el campo de la felicidad, si no que forma parte de cualquier evaluación subjetiva respecto a cualquier otro campo (por ejemplo, la medida del dolor). Precisamente ese componente es el que lo hace especialmente interesante y se busca de manera intencionada; la evaluación subjetiva de los individuos. Porque en definitiva, si uno está feliz o no, en gran parte dependerá de lo que sienta y no tanto de lo que definan o sientan los demás.

A la hora de abordar el concepto de felicidad, la mayoría de las medidas utilizan como indicador la satisfacción con la vida, que es una de las aproximaciones y conceptualizaciones más comunes del fenómeno. Ello refleja el posicionamiento teórico tomado al respecto. En este sentido hay cuestionarios y/o escalas en las que se establecen comparaciones con el resto, se pregunta por estados de ánimo colindantes o incluso se relaciona el concepto con momentos del ciclo vital de los individuos.

Siguiendo la diversidad terminológica, los informes aquí analizados ponen de manifiesto que la definición de felicidad cada vez es algo más complejo que incorpora y recoge diferentes

Princeton. Sus principales líneas de investigación son la salud, el bienestar y el desarrollo económico (Princeton, 2014).

vertientes y visiones. En este capítulo se ha dejado constancia de informes que ponen el énfasis en cuestiones medioambientales, de salud o que incluso incorporan aspectos como la paz nacional. Por lo tanto, la descripción de la felicidad cada vez se desmarca más de la línea establecida por las emociones, los sentimientos y la satisfacción con la vida. Nuevas comprensiones del fenómeno se abren paso en el intento de ampliar las fronteras del concepto. A esta tendencia se suma la iniciativa del caso de Bután, que a nivel conceptual incluye muchas y diversas dimensiones. Sin embargo la propuesta es de difícil comparación y aplicabilidad en otros contextos y casos.

La producción de artículos sobre la felicidad es una realidad creciente en el mundo académico, y de manera más concreta dentro de la sociología. Aún y teniendo en cuenta las dificultades a superar (ambigüedad en el concepto, diferentes términos para definir un mismo fenómeno, diferentes términos y en ocasiones diferentes conceptos, focos puestos en dimensiones diferentes del concepto...), el estudio de la felicidad es una tendencia en auge en el mundo académico. Desde el año 1990 el número de publicaciones ha ido al alza (aunque no siempre siguiendo un crecimiento exponencial ni continuado). Parece ser que cada vez más, sociólogos y sociólogas ponen el interés en la temática de manera que la felicidad está empezando a traspasar las fronteras más arduas que hasta el momento se había encontrado; las de la psicología y las de la economía.

La tendencia general en felicidad es publicar artículos que siguen una pauta muy “occidentalizada”; en inglés, principalmente en los estados unidos, por autores norteamericanos o europeos y en revistas como el Social Indicators Research (especializada en la medida de la calidad de vida). En definitiva, la producción científica en el campo de la felicidad se hace desde un punto de vista occidental (Joshani, 2013). Este hecho se ve plasmado por los datos aquí presentados. Si bien ello nos llevaría a pensar que las sociedades occidentales son las más preocupadas por la cuestión, este pensamiento sería excesivamente etnocentrista y nos induciría a interpretaciones erróneas. Probablemente una lectura más adecuada de la situación tenga que tener en cuenta otras variables tales como el contexto del análisis, el propio sistema de publicaciones, la base de datos usada o el entorno cultural y social desde el que se plantea el análisis.

3. ORGANIZACIONES, TRABAJO Y FELICIDAD. EL CONTEXTO IMPORTA

Este capítulo es de contexto; tiene el objetivo principal de contextualizar la felicidad en las organizaciones y ubicarla en el escenario español. En primer lugar se ofrece una ubicación del fenómeno en términos organizativos. A continuación se ofrece una visión desde el punto de vista del trabajo. En el siguiente apartado se analiza la producción científica relativa a la felicidad en las organizaciones. Luego se presentan las aproximaciones empíricas en el estudio de la felicidad en el trabajo. Por último se pone el foco en los niveles de felicidad en el contexto empresarial español.

3.1. Organizaciones como paraguas general

El contexto en el que se enmara el objeto de estudio son las organizaciones. De manera concreta en las empresas. Como se habrá notado, habitualmente se hace referencia a las organizaciones debido al mejor empaque y ubicación que permite el hecho de referirse y enmarcar el debate en organizaciones y no en empresas. Sociológicamente ello dota a la tesis de un marco más general pero más rico que no hubiera tenido cabida si el marco de referencia fueran las empresas. En ese caso, la literatura de referencia tendría más que ver con el *management* en las empresas y aunque no hubiera sido un inconveniente, sí que dejaría ver ciertas carencias desde el punto de visto sociológico.

Una vez dicho esto, este capítulo aún necesita de una especificación más acerca de la utilización de la terminología. Existen algunos conceptos que a menudo se relacionan de manera confusa con la felicidad en las organizaciones y que a veces están efectivamente dentro del umbral del concepto, pero otras veces no es así. Cameron y Caza (2013) explican cómo en investigación organizacional el estudio de la felicidad (en términos genéricos), se basa en dos aproximaciones. Por un lado, el estudio de la **felicidad** en las organizaciones, que incluye aspectos como satisfacción en el trabajo, compromiso o clima positivo entre otros. Por el otro lado, se estudia el campo de la **virtuosidad**, que incluye el estudio de aspectos como la responsabilidad social corporativa o ética en los negocios entre otros (Cameron & Caza, 2013).

Para los autores no hay felicidad en los componentes de una organización sin comportamientos virtuosos. Más allá de compartir o no ese posicionamiento, esta tesis pone el foco en la felicidad pero no en la virtuosidad. Es decir, se estudian los comportamientos

dentro de la organización y para la organización. Por lo tanto, se excluye del estudio la relación de la organización con el exterior. Siendo este un tema clave, implicaba la especificación de un marco teórico específico diferente y por lo tanto se optó por centrar el estudio en las relaciones intra-organizativas.

Este planteamiento no implica la negación de la importancia del contexto ni de la relevancia de los límites entre la organización y el exterior. Tampoco se pretende presentar una visión estanca de las organizaciones, más bien todo lo contrario.

3.1.1. Organizaciones y trabajo

Otro de los pilares de esta investigación es el trabajo. Aunque este configura el contexto en el que se producen las relaciones, no es propiamente el objeto de estudio. El objeto de estudio es la felicidad (de los individuos en las empresas). Sin embargo, el trabajo en organizaciones es el telón de fondo del análisis, es el contexto en el que tiene lugar el objeto de análisis.

El hecho de querer investigar la felicidad en el trabajo tiene que ver con la importancia que juega en la configuración de las vidas cotidianas en nuestra sociedad. El trabajo ocupa una parte central de nuestras vidas, la mayor parte del día la dedicamos a dicha tarea, y si pensamos en un día habitual en nuestras vidas (normalmente un día laborable), pasamos más tiempo dedicándonos a dicha tarea que a cualquier otra. El trabajo estructura nuestras vidas, y a su vez, el trabajo, mayoritariamente, se enmarca en organizaciones. Warr expresa esta idea con la siguientes palabras: “The majority of adults spend much of their life in paid employment (“at work” or “working”), and that expenditure of time and effort is essential to earn money for oneself and one’s family”. (Warr, 2007, p. 6)

Actualmente, es de máxima importancia analizar el trabajo en organizaciones en tanto que es un eje básico de configuración de las sociedades. “Work organisations are crucial to the way modern industrialised societies are structured” (T. J. Watson, 2012, p. 112). Bajo esta premisa, el trabajo en esta investigación supone el marco en el que se ubica el análisis de la felicidad, no el objeto de investigación.

Watson (2012) apunta que una alta proporción de gente en las sociedades modernas necesita, para vivir, un empleo ofrecido por organizaciones formales del trabajo. El tipo de trabajo también es fuente de identidad, “Jobs also place people in different locations in

society, exposing them to particular values, norms, and pressures” (Warr, 2007, p. 6). De ahí que el interés de este trabajo sea el de estudiar un fenómeno que afecta a la mayoría de la sociedad (todas aquellas personas que trabajan en organizaciones).

En cualquier caso, es obvio que las organizaciones, en mayor o menor medida, están permanentemente en nuestras vidas y en la forma en la que nos relacionamos socialmente. Pero las organizaciones (especialmente las del trabajo) no son algo estático, rígido e inamovible. Si bien estas marcan unas normas y reglas, al final, los individuos insertos en ellas tienen sus creencias, valores, maneras de vivir y entender la vida. Por ello, son entidades vivas, formadas por individuos que, aunque modelados en cierta medida por cuestiones formales “impuestas” por la estructura formal, también tienen una cierta libertad de acción. Según Watson (2012), existen dos partes en una organización; la formal y la informal⁴⁰. Por la parte formal, Watson se refiere a normas burocráticas, normas en general y procedimientos. La parte informal está caracterizada por la entrada de personas humanas en la organización y la huella que estas puede dejar.

3.1.2. La felicidad en las organizaciones o de cómo se encauza la felicidad a través de las organizaciones

La felicidad en las organizaciones es una cuestión poco tratada en la literatura. La investigación llevada a cabo se ha realizado principalmente desde la psicología positivista y más recientemente desde la perspectiva del comportamiento organizacional positivo (Fisher, 2010).. De acuerdo con Cameron y Caza, “In the organizational studies literature, happiness per se is not a commonly studied outcome” (Cameron & Caza, 2013, p. 679). Otros autores como Fisher también apuntan esta idea “With rare exceptions, happiness is not a term that has been extensively used in academic research on employee experiences in organizations” (Fisher, 2010, p. 385). Si bien las citas anteriores son de carácter general, la situación no es diferente desde el punto de vista de la sociología. No existe una tradición arraigada de estudiar la felicidad en el contexto organizativo.

El interés por la felicidad en el ámbito organizacional también es una tendencia en auge. Empresas como *Open English* cuentan con una figura que responde a esta nueva perspectiva,

⁴⁰ El propio Watson indica la negativa de algunos autores de distinguir las dos facetas haciendo referencia a los conceptos “formal” *versus* “informal” . En su lugar, los conceptos “official” y “unofficial” son presentados como más adecuados para superar las asociaciones ideológicas los conceptos antes citados. (T. J. Watson, 2012)

el “Director de Felicidad”⁴¹. Incluso a nivel académico, además de la investigación que se realiza en el área, también existen escuelas de negocios, como por ejemplo la *Stanford Graduate School Of Business*, en la que se imparte docencia acerca de la felicidad. La profesora Jennifer L. Aaker⁴², especialista en las cuestiones relativas al tiempo, dinero y felicidad, imparte una asignatura que tiene por objetivo hacer saber qué es lo que nos hace felices y aplicar estos conocimientos al mundo de los negocios creando importantes marcas y empresas. Es decir, utilizar la felicidad como instrumento para la mejora dentro de las organizaciones pero también como mejora en el producto resultante de estas organizaciones. También en la Universidad de Harvard Ben Shahaar imparte clases sobre la felicidad⁴³.

La idea de general de qué es una organización viene de la mano de Lawrence y Lorsch, que entienden la organización como sistema. La definición que ofrecen es muy ilustrativa:

“[...] la organización como un sistema abierto, en el cual los comportamientos de sus miembros están interrelacionados. Las conductas de los miembros de una organización son interdependientes con la organización formal, las tareas a cumplir, la personalidad de los otros individuos y las reglas tácitas sobre el correcto comportamiento de un individuo” (Lawrence, Lorsch, & Garrison, 1987, p. 26)

Tal y como apunta Perrow, las organizaciones tienen un componente social y sociológico elevado. Más allá de sus objetivos, “las organizaciones dan posibilidad de empleo para los amigos y parientes y también para uno mismo. Proporcionan, asimismo, prestigio y posición social para sus miembros, así como oportunidades de conexiones y de fortalecimiento de los lazos sociales”(Perrow, 1991, p. 14). Pero si bien es cierto que las organizaciones extienden sus raíces más allá de sus fronteras, también es cierto que lo mismo sucede al revés (las organizaciones se ven influenciadas por su entorno). El mismo Perrow apunta que los límites de las organizaciones con el mundo exterior son permeables.

Siguiendo con el estudio de las organizaciones desde la sociología, esta cuenta con una larga tradición, pero no tanto (o casi nada) teniendo en cuenta la felicidad de las personas que las conforman. Tal y como apuntan Cameron y Caza haciendo referencia a las nociones de felicidad y virtuosidad “[...] both have been the focus of relatively little research in the organizational studies literature. [...] there is a reason to believe that both are relevant concerns for organizational studies”(Cameron & Caza, 2013, p. 677). En segundo lugar, y como

⁴¹ Para más información a respecto se puede consultar la página web de Forbes donde consta el artículo en cuestión: http://www.forbes.com.mx/el-hombre-que-se-convirtio-en-director-de-la-felicidad/#gs.sihhn_o

⁴² Más información disponible en la página web de la universidad sobre la Dra. Aaker: <https://people.stanford.edu/jaaker/teaching>

⁴³ Más información disponible en la página web de la universidad sobre Ben Shahaar: <http://ethics.harvard.edu/people/tal-ben-shahaar>

resultado del primer argumento, estudiar este aspecto supone una aportación investigadora en el campo. Siguiendo a Perrow,

“Debemos considerar las organizaciones como instrumentos y como portadoras de fardos llenos de todo tipo de recursos que la gente de dentro y de fuera puede utilizar e intentar controlar. Las organizaciones son instrumentos de uso múltiple puesto que pueden hacer muchas cosas para mucha gente.” (Perrow, 1991, p. 14)

La idea anteriormente citada adquiere un peso importante en este trabajo, el hecho de que las organizaciones tienen capacidad transformadora más allá de sus “límites”. Si esto fuera cierto, estaríamos delante de la posibilidad de que las organizaciones que han incorporado políticas de felicidad tengan capacidad de influenciar/transformar el entorno más allá de sus fronteras. Y según Perrow, parece que tal hipótesis sería cierta. Tal y como él mismo apunta “[...] las organizaciones son *instrumentos para configurar el mundo tal como uno quiere que se configure*⁴⁴. Ofrecen mecanismos que nos permiten imponer a otros nuestra propia definición de lo que son los problemas de la humanidad” (Perrow, 1991, p. 15).

En la sociedad organizacional descrita por Perrow, resulta muy difícil separar los intereses de la persona de los de la organización. Por ello, por todo lo dicho hasta el momento y por el hecho de que la felicidad como fenómeno social aplicable en las organizaciones está en boga, esta tesis va a caballo de tres temáticas para analizar la simbiosis entre ellas.

3.2. Evolución de la producción científica. Felicidad y organizaciones.

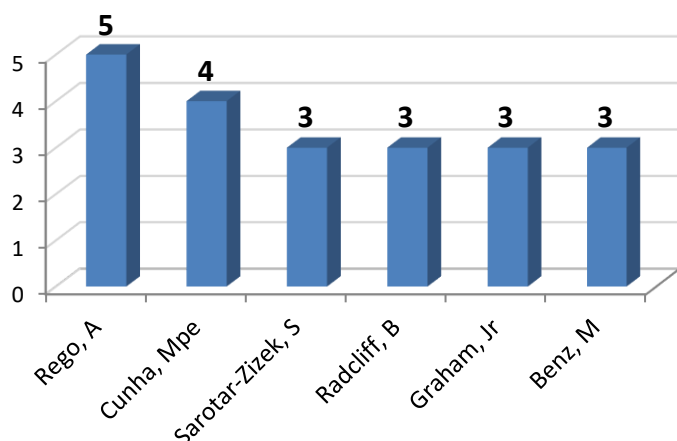
Para hacer una primera aproximación al concepto de felicidad desde el punto de vista de la producción científica en el ámbito de las organizaciones, a continuación se presenta el análisis de lo que ha sido publicado en materia de felicidad y organizaciones en formato de artículos. Para ello se analizan los resultados obtenidos a partir del portal ISI Web of Science™ introduciendo en el buscador de la colección principal las palabras “happiness & organizations”

⁴⁴ La cursiva es original del autor.

en el tema⁴⁵. Dicha búsqueda se realizó el 16 de marzo del 2015 y obtuvo 265 resultados⁴⁶.

Aquí se incluyen todos los documentos publicados (desde el primero publicado en 1979 hasta los últimos incorporados en el 2015 hasta la fecha de búsqueda). A continuación se presentan los principales resultados del análisis a nivel descriptivo.

Gráfico 7: autores más prolíficos en el campo "Happiness & Organizations"



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web Of Science™

El primer gráfico muestra aquellos autores que son más prolíficos en cuanto a felicidad y organizaciones. Se trata de aquellos que han publicado 3 o más de 3 documentos. El primer autor es Arménio Rego (con 5 publicaciones), autor portugués que actualmente es profesor en la Universidad de Aveiro (Portugal). Sus publicaciones se centran en cuestiones como el liderazgo, los sentimientos positivos y la felicidad (todo en el campo de las organizaciones). El segundo autor por orden de relevancia cuantitativa es Avelino Miguel da Mota de Pina e Cunha. Dicho autor a menudo colabora con Arménio Rego, y los temas de interés son muy similares a los suyos.

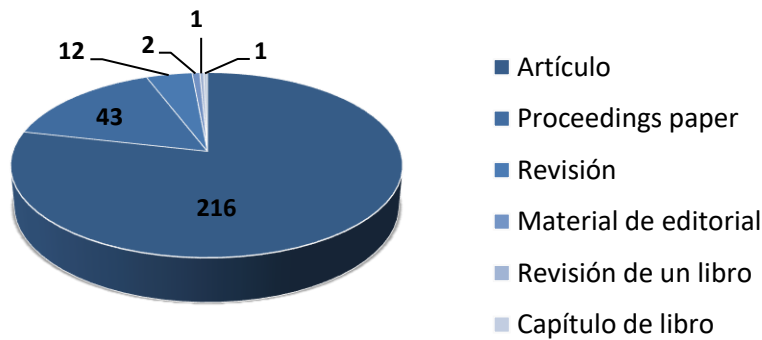
Los 4 siguientes autores han escrito 3 artículos. El primero de ellos es Simona Sarotar Zizek. Es profesora en la universidad de Maribor. Sus áreas de interés no difieren mucho de las

⁴⁵ En un primer momento realizo la búsqueda de las palabras "*happiness & organizations*" en el título. El resultado es de 9 artículos. Por ello, se decidió ampliar la búsqueda no limitándola a la aparición en el título, sino que se amplió para que no fuera tan restrictivo y las palabras de búsqueda aparecieran en el tema.

⁴⁶ Para tener una idea de la producción científica en una área cercana a la de la felicidad y las organizaciones, un buen dato es el que obtuve en la colección principal del ISI Web of Science™. Dicha búsqueda se realizó el 23 de octubre del 2014 y obtuvo 4.275 resultados. Aquí se incluyen todos los documentos publicados (desde el primero publicado en 1936 hasta los últimos incorporados en el 2014 hasta la fecha de búsqueda). Por lo tanto, parece que la felicidad relacionada con las organizaciones toma una relevancia en la literatura posteriormente a la que toma, de manera concreta, en las empresas, en el lugar de trabajo.

comentadas anteriormente, aunque un tanto más enfocada hacia la responsabilidad social de las empresas. El segundo autor que ha publicado 3 artículos es Benjamin Radcliff, que principalmente trata la cuestión de la felicidad desde la economía y la política, en términos de bienestar de la población. El tercer autor es John R. Graham, especializado en la profesión de los trabajadores sociales y su bienestar. El cuarto y último es Matthias Benz, que trata la relación entre felicidad y trabajo.

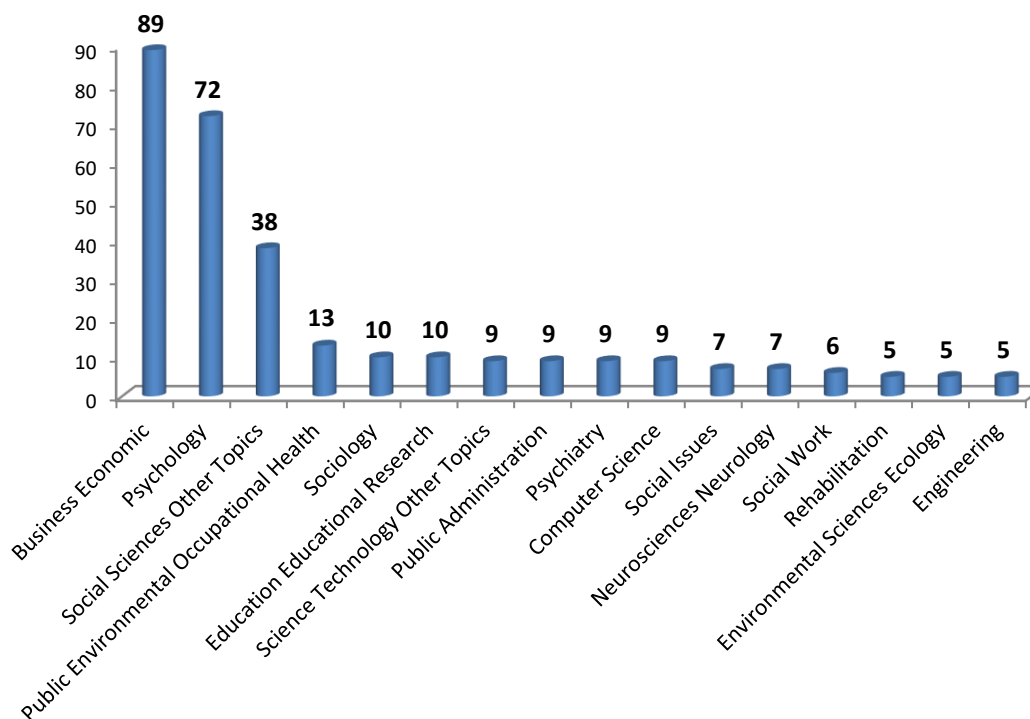
Gráfico 8: producción científica por tipo de documento



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web Of Science™

El tipo de documento más común es el artículo con 216 casos. Representan la mayoría de las publicaciones y es la forma más habitual de publicar en el ámbito científico. Otros tipos de documentos son los *proceedings paper* (43), las revisiones (12), material editorial (2), reseña de libro (1) y capítulo de libro (1).

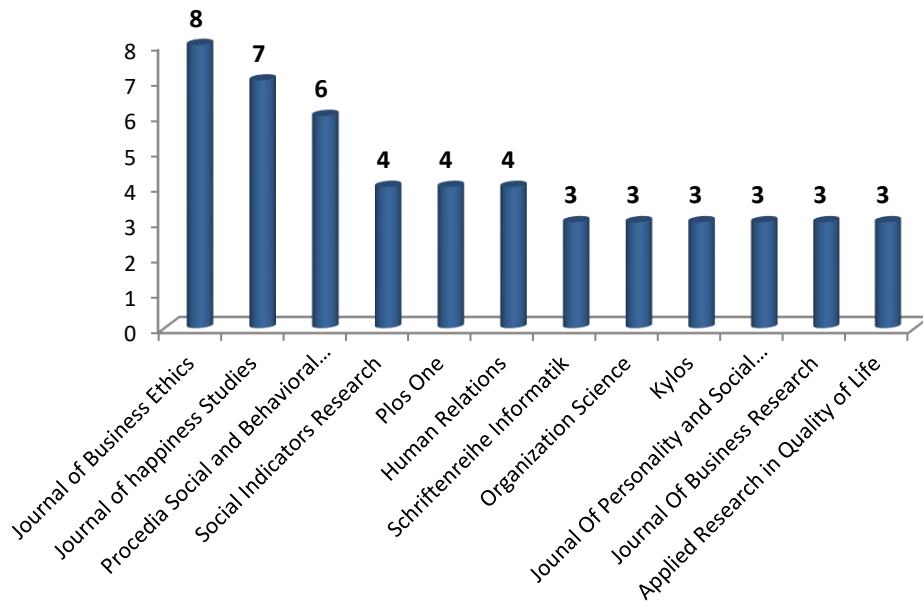
Gráfico 9: producción científica por áreas de investigación



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web Of Science™

Entre otras opciones, el ISI Web Of Science ofrece la opción de categorizar los artículos en función del área de investigación en el que se ubica. Aquí se muestran las categorías que acumulan 5 o más apariciones. Tal y como se observa, el área “Business Economic” es el que más veces aparece (89 veces). Cabe recordar aquí que un documento puede estar etiquetado en más de un área. La psicología ocupa la segunda posición con 72 documentos. La tercera área por orden de importancia es la que engloba “Social Sciences Other Topics” (38 veces).

Gráfico 10: producción científica por revistas



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web Of Science™

Las principales revistas donde se publican artículos que tratan la relación entre felicidad y organizaciones son las siguientes por orden de relevancia: Journal of Business Ethics (8 casos), Journal of Happiness Studies (7 casos) y la Procedia Social and Behavioral Sciences (6 casos). La primera revista cuenta con Alex Michalos como editor principal y en el 2013 contaba con un factor de impacto de 1,552. Michalos ya aparece como el autor más prolífico en cuanto a publicaciones relacionadas con la felicidad desde la sociología. La revista en cuestión está dedicada a los negocios y aspectos relativos a la ética en dicha área. También es una de las 45 revistas que toma como referencia el Financial Times para su Business School Research Rank⁴⁷. La siguiente revista por orden de importancia es la Journal of Happiness Studies. Ruut Veenhooven Ed Diener y Alex C. Michalos fueron los editores fundadores de dicha revista. Se trata de una revista de carácter interdisciplinario que está orientada a entender de manera científica el bienestar subjetivo. Es la revista que trata aspectos relacionados con la felicidad por excelencia⁴⁸. La última revista en cuestión es la Procedia Social and Behavioral Sciences.

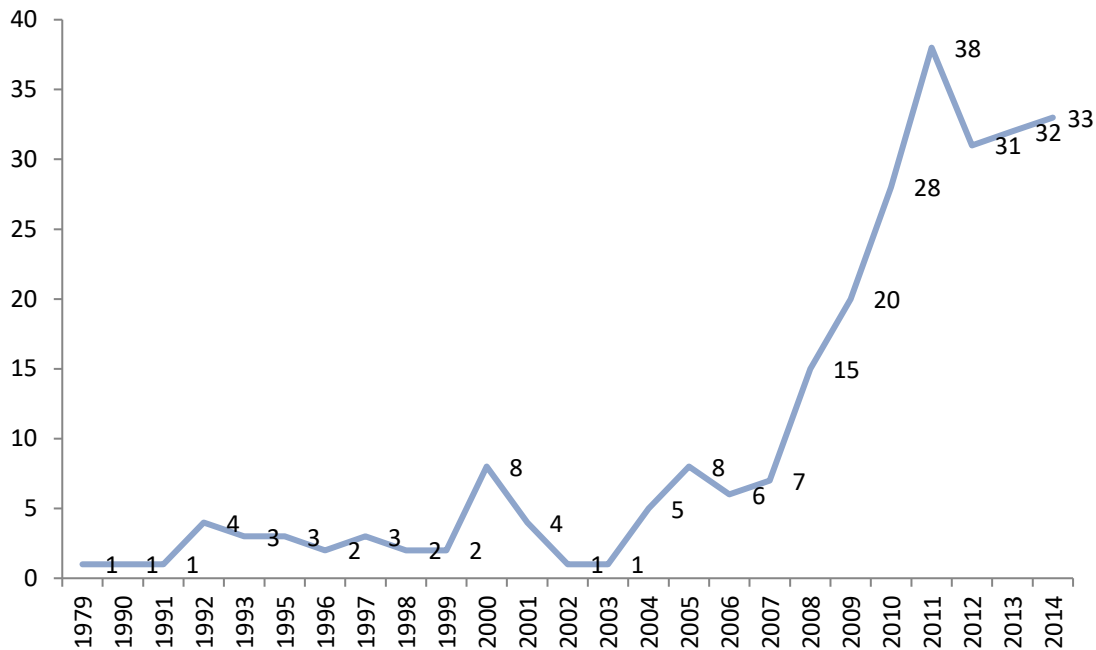
⁴⁷ Para más información visitar la página web:

<http://www.springer.com/social+sciences/applied+ethics/journal/10551>

⁴⁸ Para más información visitar la página web: <http://www.springer.com/social+sciences/wellbeing+%26+quality-of-life/journal/10902?detailsPage=aboutThis>

Está dedica a publicar Conference Proceedings, especialmente del área de las ciencias sociales y del comportamiento y del arte y las humanidades⁴⁹.

Gráfico 11: evolución de la producción científica por años (1979-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web Of Science™

En el gráfico anterior se muestra la evolución temporal en cuanto al número de documentos publicados. Como se observa, a partir del año 2007 se experimenta un crecimiento remarcable. Sin embargo, no se trata de un crecimiento sostenido, sino que se observan oscilaciones en el número de publicaciones. Se han excluido los datos referentes al año 2015 con el objetivo de no distorsionar la tendencia seguida en el número de publicaciones (en el año 2015, en la fecha que se analizan los datos, únicamente se habían publicado 6 documentos).

Tabla 3: producción científica por categorías del Web of Science

Categoría del Web of Science	Frecuencia	Categoría del Web of Science	Frecuencia
Management	53	Gerontology	4
Business	38	Environmental Sciences	4
Social Sciences Interdisciplinary	25	Computer Science Information Systems	4

⁴⁹ Para más información visitar la página web: <http://www.journals.elsevier.com/procedia-social-and-behavioral-sciences>

Economics	22	Psychology Developmental	3
Psychology Applied	21	Psychology	3
Psychology Multidisciplinary	20	Planning Development	3
Psychology Experimental	14	Nursing	3
Public Environmental Occupational Health	13	Health Policy Services	3
Psychology Social	13	Engineering Electrical Electronic	3
Ethics	11	Clinical Neurology	3
Sociology	10	Urology Nephrology	2
Psychiatry	9	Statistics Probability	2
Multidisciplinary Sciences	8	Political Science	2
Education Educational Research	8	Pediatrics	2
Social Issues	7	Medical Ethics	2
Public Administration	7	History Philosophy of Science	2
Social Work	6	History of Social Sciences	2
Neurosciences	6	History	2
Rehabilitation	5	Family Studies	2
Social Sciences Biomedical	4	Computer Science Theory Methods	2
Religion	4	Computer Science Software	2
		Engineering	
Psychology Clinical	4	Computer Science Interdisciplinary	2
		Applications	
Medicine General Internal	4	Computer Science Artificial	2
		Intelligence	
Information Science Library	4	Communication	2
Science			
Industrial Relations Labor	4	Behavioral Sciences	2
Health Care Sciences Services	4	Automation Control Systems	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ISI Web Of Science™

Respecto a las categorías del Web of Science, en la tabla anterior sólo se muestran las que acumulan, como mínimo, dos apariciones. Respecto a estas, el mayor número se sitúa en el *management* (53 documentos). Esta es una tendencia habitual en este campo, hecho que en parte ha dificultado la tarea de contextualizar el fenómeno desde la sociología. Pero por otro lado, aporta valor añadido a este trabajo en el sentido de que pocos han sido los sociólogos que han investigado esta temática. La tercera categoría por orden de aparición etiqueta

aquellos documentos dentro de las ciencias sociales con carácter interdisciplinar. La economía es la siguiente categoría con 22 documentos. A esta categoría la siguen dos que se enmarcan dentro de la psicología (aunque con diferentes enfoques dentro de la disciplina).

3.3. Midiendo la felicidad organizativa. Aproximaciones empíricas al fenómeno.

La medición de la felicidad es algo que ha preocupado y preocupa a los investigadores de la temática. En sus inicios, la medición de la felicidad en las organizaciones estaba estrechamente ligada a la medición de la satisfacción laboral. De hecho, el concepto de felicidad en el trabajo se compone de una amalgama de diferentes conceptos. Todos ellos aportan capacidad explicativa al fenómeno centrándose en algún aspecto concreto de la felicidad en el ámbito organizativo. En el plano personal, Fisher (2010) apunta 10 constructos relacionados con la felicidad que habitualmente han sido utilizados para medir el concepto (*Job satisfaction, Dispositional affect, Affective organizational commitment, Job involvement, Typical mood at work, Engagement, Thriving, Vigor, Flourishing y Affective well-being at work*). Tal y como indica la autora, de entre todos ellos, la satisfacción laboral cuenta con una larga trayectoria de medición.

Con el objetivo de presentar el mapa de las medidas utilizadas para los conceptos hace unas líneas introducidos, a continuación se presentan las principales medidas utilizadas para cada concepto. El análisis de estas escalas permite al lector ubicarse en el campo a partir de un marco explicativo de qué y cómo se mide en referencia a la felicidad en las organizaciones. Siguiendo las dimensiones propuestas por Fisher citadas más arriba, a continuación se presentan las más significativas y las escalas de medición que en ellas se incluyen. La primera columna indica el constructo al que se hace referencia, la segunda la escala en cuestión, la tercera provee de información acerca de la medición propiamente y la última incorpora comentarios al respecto de la escala. Para una mayor fidelidad a su significado original, en algunos casos se presentan las escalas en el idioma original (en inglés) para evitar la pérdida de precisión del significado en origen.

Figura 4: principales escalas para medir el constructo "Job Satisfaction"

CONSTRUCTO	ESCALA	MEDICIÓN	COMENTARIOS
JOB SATISFACTION	Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)	Escala de 1-5 (muy insatisfecho, insatisfecho, no puedo decidir si estoy satisfecho o insatisfecho, satisfecho y muy satisfecho).	<ul style="list-style-type: none"> Los encuestados tienen que valorar 100 ítems (que se agrupan en 21 temáticas; uso de habilidades, logros, actividad, progreso, autoridad, políticas y prácticas de la compañía, compensación, compañeros de trabajo, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, servicios sociales, estatus social, supervisión de las relaciones humanas, supervisión técnica, variedad, condiciones de trabajo y satisfacción general). También existe la versión reducida que cuenta con 20 ítems.
	Job in General Scale (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Et Al, 1989) La versión reducida: (Russell et al., 2004)	Respuesta sí-no	<ul style="list-style-type: none"> En relación con la Job Descriptive Index (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) Se usan 42 adjetivos evaluativos y frases cortas en relación a sentimientos sobre el trabajo provenientes de la literatura. Resumen en 18 ítems; agradable, malo, ideal, pérdida de tiempo, bueno, indeseable, vale la pena, peor que la mayoría, aceptable, superior, mejor que la mayoría, con contenido, inadecuado, excelente, podrido, que se puede disfrutar y pobre.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

El primer constructo explicativo de la felicidad en el trabajo es la satisfacción laboral. Dentro de este constructo se incluyen las dos escalas más relevantes; *Minnesota Satisfaction Questionnaire* y el *Job in General Scale*. Estas dos aproximaciones representan una parte de aquello que se entiende por la felicidad en el trabajo. De acuerdo con Judge y Klinger “The concept of job satisfaction has been defined in many ways. However, the most-used definition of job satisfaction in organizational research is that of Locke” (2007, p. 394). Sin querer entrar en la revisión del concepto a fondo, sí que es importante dejar patente a qué nos referimos cuando hablamos de satisfacción laboral.

Siguiendo a los autores citados anteriormente, la definición propuesta por Locke es la que ha hecho más fortuna y es la siguiente “Job satisfaction is the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values”(Locke, 1969, p. 316). Respecto al *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss et al., 1967), cabe decir que es un muy buen resumen de variables que de manera clásica se han estudiado como explicativas de la felicidad en el trabajo. Los encuestados tienen que valorar 100 ítems agrupados en 21 temáticas con una escala de 1 a 5 (muy insatisfecho a muy satisfecho).

Otra escala englobada dentro del constructo de satisfacción laboral es la *Job in General Scale* (Ironson et al., 1989). En este caso se utilizan 42 adjetivos evaluativos y frases cortas resumidas en 18 ítems. Esta escala tiene sus orígenes en el *Job Descriptive Index* (Smith et al., 1969) y tiene por objetivo mostrar las ventajas de escalas específicas versus escalas globales. Por ello, se pide que evalúen aspectos de carácter global sin entrar en cuestiones específicas (como por ejemplo, el hecho de tener oportunidades de avanzar en el trabajo) (Ironson et al., 1989).

Figura 5: principales escalas para medir el constructo "Organizational Commitment"

CONSTRUCTO	ESCALA	MEDICIÓN	COMENTARIOS
ORGANIZATIONAL COMMITMENT	Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers, & Porter, 1979)	Escala Likert 1-7 (muy de acuerdo, moderadamente de acuerdo, ligeramente de acuerdo, ni en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo y muy en desacuerdo)	<ul style="list-style-type: none"> • Se usan 15 ítems: • Estoy dispuesto a poner en un gran esfuerzo más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que esta organización tenga éxito. • Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para trabajar. • Siento muy poca lealtad por esta organización • Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo con el fin de seguir trabajando para esta organización. • Me siento orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta organización. • Podría estar igual de bien trabajando para una organización diferente, siempre y cuando el tipo de trabajo fuera similar. • Esta organización inspira realmente lo mejor de mí en el camino de desempeño laboral. • Haría muy pocos cambios en mis circunstancias actuales que me hicieran dejar esta organización. • Estoy muy contento de haber elegido esta organización para trabajar respecto a otras que consideraba en el momento de unirme a esta. • No hay mucho que ganar apegándome a esta organización indefinidamente. • A menudo me resulta difícil estar de acuerdo con las políticas de esta organización sobre asuntos importantes en relación con sus empleados. • Realmente me importa el destino de esta organización • Para mí esta es la mejor de todas las organizaciones posibles para la que trabajar. • La decisión de trabajar para esta organización fue un error claro por mi parte.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

El segundo constructo que a menudo se utiliza como indicador de felicidad en el trabajo es el compromiso organizativo, es decir, el compromiso con la organización en la que uno está inserto. El *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday et al., 1979) es un buen instrumento para aproximarse a esta idea. En él se miden 15 ítems que tienen que ver con la idea de formar parte de la organización y la lealtad, en definitiva, con el compromiso. Para los autores en cuestión, el compromiso organizativo tiene que ver con los comportamientos. Según los autores, el concepto ha sido de muchas maneras diferentes pero parece que muchas de las definiciones apuntan a este aspecto comportamental. Ponen dos ejemplos. Uno hacer referencia a cuando un individuo está “bound by his actions”(Mowday et al., 1979, p. 225). El segundo plantea situaciones en las que se dan “behaviors that exceed formal and/or normative expectations”(Mowday et al., 1979, p. 225). Son estas algunas de las formas en las que se manifiesta el compromiso con la organización.

Figura 6: principales escalas para medir el constructo "engagement"

ESCALA	MEDICIÓN	COMENTARIOS
Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Salanova, Bakker, & Gonzales-Roma, 2002)	Escala Likert 0-6 (Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Regularmente, Bastantes veces, Casi siempre, Siempre)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 24 ítems divididos en 3 dimensiones; vigor, dedicación y absorción. • VIGOR • When I get up in the morning, I feel like going to work. • At my work, I feel bursting with energy. • At my work I always persevere, even when things do not go well. • I can continue working for very long periods at a time. • At my job, I am very resilient, mentally. • At my job I feel strong and vigorous. • DEDICACIÓN • To me, my job is challenging. • My job inspires me. • I am enthusiastic about my job. • I am proud on the work that I do. • I find the work that I do full of meaning and purpose. • ABSORCIÓN • When I am working, I forget everything else around me. • Time flies when I am working. • I get carried away when I am working. • It is difficult to detach myself from my job. • I am immersed in my work. • I feel happy when I am working intensely.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

El tercer constructo que forma parte de la felicidad en el trabajo es el *engagement*. Para los autores de dicha escala, el *engagement* “[...] refers to a more persistent and pervasive affective- cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or

behavior” además “engagement is characterized by vigor (high activation) and dedication (high identification)”(Schaufeli et al., 2002, p. 74).

Principalmente se trata de la medición de un estado de carácter perdurable respecto al vigor que uno siente y la dedicación que uno pone en su empleo. Por un lado se trata de la fuerza y/o energía que uno tiene para desarrollar su trabajo (más adelante veremos que el vigor merece una mención aparte, ya que existen escalas destinadas a medir únicamente este aspecto). Por el otro, de cuánto te motiva el trabajo que estás haciendo, y en consecuencia, cuán inspirado está, cuán orgulloso...La última dimensión tratada es la absorción, que está enfocada a definir hasta qué punto uno está inmerso en el trabajo con una alta concentración. Todos ellos son aspectos que tienen que ver con la percepción individual de las personas.

Figura 7: principales escalas para medir el constructo "thriving & vigor"

	ESCALA	MEDICIÓN	COMENTARIOS
THRIVING & VIGOR	Thriving Scale (Porath, Spreitzer, Gibson, & Garnett, 2012)	Escala 1-5 (totalmente en desacuerdo- totalmente de acuerdo)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 10 ítems divididos en 2 dimensiones (learning y vitality) • LEARNING • I find myself learning often • I continue to learn more as time goes by • I see myself continually improving • I am not learning • I am developing a lot as a person • VITALITY • I feel alive and vital • I have energy and spirit • I do not feel very energetic • I feel alert and awake • I am looking forward to each new day
	Shirom-Melamed Vigor Measure http://www.shirom.org/arie/index.html#	Escala Likert 1-7 (Nunca o casi nunca, muy infrecuentemente, bastante infrecuentemente, a veces, bastante frecuentemente, muy frecuentemente, siempre o casi siempre.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 12 ítems divididos en 3 dimensiones; Physical Strength, Emotional Energy y Cognitive Liveliness. • PHYSICAL STRENGTH • I feel full of pep • Feeling vigorous • I feel energetic • Feeling of vitality • EMOTIONAL ENERGY • I feel able to show warmth to others • I feel Able to be sensitive to the needs of coworkers and customers • I feel I am capable of investing emotionally in coworkers and customers • I feel capable of being sympathetic to co-workers and customers • COGNITIVE LIVELINESS • I feel I can think rapidly • I feel I am able to contribute new ideas • I feel able to be creative

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

Respecto al siguiente constructo (*thriving & vigor*) cuenta con dos escalas (*Thriving Scale* y *Shirom-Melamed Vigor Measure*). Respecto al concepto de *thriving at work*, este se define como “psychological state in which individuals experience both a sense of vitality and a sense of learning at work” (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005, p. 538). Por un lado se hace hincapié en la vitalidad de los individuos y por el otro en la capacidad de aprendizaje que uno tiene en el trabajo. Si nos fijamos especialmente en la dimensión de la vitalidad, vemos como este es un aspecto que, aunque con diferentes aproximaciones, se mide en diversas escalas. En definitiva, algunos le llaman energía, otros fuerza y algunos otros vitalidad. Pero al final se trata de aquel empuje, aquella sensación que uno tiene de sentirse con energía para hacer algo en este caso respecto al ámbito laboral.

En cuanto al vigor, la escala *Shirom-Melamed Vigor Measure* es un buen ejemplo. En ella, se miden aspectos relativos a la energía que uno tiene en relación a 3 dimensiones concretas (fuerza física, energía emocional y la vivacidad cognitiva). Aunque con un nivel de concreción más alto de lo que he presentado hasta el momento, la idea que hay detrás es medir el aspecto comentado anteriormente. La escala en cuestión cuenta con 12 ítems divididos en 3 dimensiones (la física, la emocional y la cognitiva) y tienen que ser valorados en una escala de 1 a 7 (nunca o casi nunca a siempre o casi siempre).

Figura 8: principales escalas para medir el constructo "flow & intrinsic motivation"

ESCALA	MEDICIÓN	COMENTARIOS
Work-related flow Inventory (Bakker, 2008)	Escala Likert 1-7 (Nunca-Siempre)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 13 ítems divididos en 3 dimensiones: • ABSORPTION • When I am working, I think about nothing else • I get carried away by my work • When I am working, I forget everything else around me • I am totally immersed in my work • WORK ENJOYMENT • My work gives me a good feeling • I do my work with a lot of enjoyment • I feel happy during my work • I feel cheerful when I am working • INTRINSIC WORK MOTIVATION • I would still do this work, even if I received less pay • I find that I also want to work in my free time • I work because I enjoy it • When I am working on something, I am doing it for myself • I get my motivation from the work itself, and not from the reward for it

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

El quinto constructo (*Flow & Intrinsic Motivation*) está representado por el Work-related flow inventory (Bakker, 2008) . La valoración se hace a través de una escala Likert de 1 a 7 (nunca-siempre) sobre tres dimensiones. La primera dimensión tratada es una dimensión que ya ha aparecido anteriormente en la escala para medir el *engagement*. Se trata del nivel de absorción en el trabajo. En este caso los ítems que lo miden no son tantos como en la escala anteriormente comentada. La segunda dimensión trata aspectos relacionados con el nivel de disfrute con el trabajo y la tercera última trata la motivación intrínseca. En el primer caso se pregunta por aspectos como la felicidad y el disfrute cuando uno está en el trabajo. En el segundo caso se hace referencia al nivel de motivación intrínseca que tiene cada uno.

Figura 9: principales escales para medir el concepto “affect at work”

ESCALA	MEDICIÓN	COMENTARIOS
Job Affect Scale (Burke, Brief, George, Roberson, & Webster, 1989)	Escala 1-5 (Very slightly or not at all – very much)	<ul style="list-style-type: none"> • How she or he felt at work during the past week... • Cuenta con 20 ítems divididos en 2 dimensiones (positive affect y negative affect): • Active • Calm • Distressed • Sleepy • Strong • Excited • Scornful • Hostile • Enthusiastic • Dull • Fearful • Relaxed • Peppy • At rest • Nervous • Drowsy • Elated • Placid • Jittery • Sluggish
Job Emotion Scale (Fisher, 1997)	Escala 1-5 (never, seldom, occasionally, often, very often)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 16 ítems (emociones), divididas en dos dimensiones (emociones positivas y emociones negativas): • POSITIVAS • Liking for someone or something • Happy • Enthusiastic • Pleased • Proud • Optimistic • Enjoying something • Content • NEGATIVAS • Depressed • Frustrated • Angry • Disgusted • Unhappy • Disappointed • Embarrassed • Worried

AFFECT AT WORK

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas

El siguiente constructo tratado es el *affect at work*. Dentro de este constructo constan dos escalas: *Job Affect Scale* (Burke et al., 1989) y *Job Emotion Scale* (Fisher, 1997). La primera escala usa 20 ítems que están divididos en 2 tipos de emociones (*positive affect* y *negative affect*). En este sentido es muy similar a la primera escala. Se trata de 16 ítems divididos en 2 tipos de emociones (positivas y negativas).

La última propuesta presentada viene de la mano de Petter Warr⁵⁰. El autor en cuestión ofrece una aproximación diversa y completa a la felicidad en las organizaciones. Lejos de centrarse en un concepto o conceptos concretos, Warr (2007) cuenta con una aproximación integral al fenómeno haciendo una propuesta de análisis interno en las organizaciones en cuanto a la felicidad. El autor propone nueve áreas de manera inicial, a las que posteriormente agrega 3 más. A continuación se exponen estas áreas. Posteriormente se hará especial hincapié en la sexta área a la que Warr llama “*Contact with others*” para darle un carácter eminentemente social y sociológico y que se enmarca dentro de una manera concreta de entender la sociología; desde la sociología relacional. Se trata de poner en valor la importancia del capital social y en este caso, su relación con la felicidad en el ámbito organizacional bajo el paraguas del análisis de redes sociales. Veamos ahora las áreas propuestas por Warr sintetizadas en una tabla-resumen que permite ver los aspectos concretos que definen cada característica ambiental o del entorno.

⁵⁰ Peter Warr es profesor emérito de la universidad de la *Sheffield University Management School*. Su trayectoria académica se ha focalizado en el estudio de la felicidad y la infelicidad en el trabajo. Para más información se puede consultar la página web de la universidad con sus datos más relevantes: <https://www.sheffield.ac.uk/management/staff/warr/index>

Tabla 4: tabla-resumen de las características ambientales de las organizaciones que explican la felicidad

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	TEMAS Y SUBCOMPONENTES
Oportunidad de control personal	El criterio del empleado, libertad de decisión, autonomía, ausencia de supervisión estrecha, oportunidad para la auto-determinación o independencia, libertad de elección, participación en la toma de decisiones, influencia sobre la organización.
Oportunidad del uso de habilidades	(a) Utilización de habilidades, utilización de capacidades valoradas, habilidades requeridas, polivalencia, aplicación de la experiencia (b) Oportunidad de aprender, autodesarrollo o adquisición de habilidades, convertirse en un experto, desarrollar nuevas habilidades.
Objetivos generados externamente	Solicitudes de empleo, demandas de la tarea, carga de trabajo cuantitativa o cualitativa, demanda atencional, presión de trabajo, rol de responsabilidad, retos/desafíos, requisitos normativos, tracción, demandas conflictivas, conflicto de rol, conflicto trabajo-familia.
Variedad	Variación en el contenido y en la ubicación del trabajo, trabajo no-repetitivo, evitar la repetición, variedad con las habilidades, variedad con las tareas.
Claridad ambiental	(a) Información sobre el futuro, ausencia de ambigüedad sobre el futuro (b) Información sobre el comportamiento requerido, baja ambigüedad de rol, claridad en el rol, claridad en los requisitos del rol, (c) Información sobre las consecuencias del comportamiento, <i>feedback</i> de las tareas.
Contacto con los otros	a) Cantidad de la interacción, frecuencia del contacto social, densidad social, privacidad adecuada, b) Calidad de la interacción, buena relación con los otros, soporte social, buenas comunicaciones, estar libre de abuso o acoso.
Disponibilidad de dinero	Nivel de ingresos, cantidad del pago, salario, recursos financieros.
Seguridad física	Ausencia de peligro, buenas condiciones de trabajo, equipo adecuado ergonómicamente, entorno con riesgo escaso, niveles seguros de temperatura y ruido.

Posición social valorada	Estatus en la sociedad, importancia para la organización, importancia de la tarea, valoración de la incumbencia del rol, significado del trabajo, contribución a la comunidad o a la sociedad.
Supervisión de apoyo	Consideración del líder, soporte del jefe, gestión de apoyo, preocupación por el bienestar el empleado.
Perspectivas de carrera	(a) Seguridad en el empleo, disponibilidad de la tenencia extendida (b) oportunidad de promoción, avanzar o cambio hacia otros roles.
Equidad	(a) Equidad en la relación laboral, justicia distributiva y de procedimiento, contrato psicológico equitativo, ausencia de discriminación injusta (b) moralidad en la relación del empleado con la sociedad.

Fuente: elaboración propia a partir de Warr (2007)⁵¹

Como se puede observar, la propuesta de análisis de Warr contempla diversas dimensiones que dan cuenta del fenómeno en cuestión. La primera de ellas está compuesta por elementos que tienen que ver con la **oportunidad de control personal**. En ella se incluyen aspectos que tienen que ver con la autonomía, toma de decisiones y la capacidad de influencia del individuo en la organización. La segunda, **oportunidad del uso de habilidades**, es decir, hasta qué punto los individuos pueden hacer uso de sus habilidades y conocimientos y/o pueden adquirir nuevas habilidades en la organización. La tercera (**objetivos generados externamente**) recoge todos aquellos indicadores que tienen que ver con aspectos generados desde la organización y el impacto que estos pueden tener en el individuo. La cuarta refleja la **variedad** en diferentes aspectos y quiere dar cuenta de la monotonía o no monotonía en las tareas realizadas. La quinta toma el nombre de **claridad ambiental** y representa hasta qué punto los individuos no se enfrentan a incertidumbres en su lugar de trabajo (tanto en lo que se refiere a las propias tareas asignadas como en cuanto a aquello que se espera de ellos, cuestiones relativas el futuro...). La sexta dimensión es el **contacto con los otros**, que como se ha comentado anteriormente tiene especial importancia en esta tesis y que es objeto de especial tratamiento debido a la importancia del capital social en el trabajo.

⁵¹Una versión reducida de la propuesta de Warr puede ser consultada en Warr (2013).

La séptima dimensión tiene que ver con el aspecto económico/ monetario; **disponibilidad de dinero** (básicamente sueldo). La octava dimensión es la **seguridad física** y representa la idea del confort físico en el trabajo (principalmente estar seguro y cómodo). La novena es la **posición social valorada**. Esta es una dimensión muy pertinente desde el punto de vista sociológico y tiene que ver con el reconocimiento social respeto a la profesión y tareas realizadas. El décimo elemento es la **supervisión de apoyo** y se refiere al soporte recibido por los líderes. La penúltima es las **perspectivas de carrera** y refleja la idea de evolución y promoción profesional dentro de la organización. La última trata la idea de **equidad**, tanto dentro de la organización como en relación con el exterior; justicia en las relaciones internas y en las externas.

Como se ha hecho patente a lo largo de la presentación de las principales escalas para medir la felicidad en el trabajo, la base de las mediciones presentadas es la persona. La perspectiva social no es tenida en cuenta. Es una apreciación lógica teniendo en cuenta que las medidas aquí presentadas son de base psicológica. Sin embargo, ello no implica que no sean interesantes en este estudio ni que no puedan tener su aplicación en el campo social. Más bien al contrario, resulta interesante ver cómo los constructos aquí presentados pueden tener relación con la felicidad y las redes sociales. Es por ello que la elaboración de las diferentes tablas presentadas ha servido para ubicar el fenómeno de la felicidad en el trabajo a través de sus medidas por un lado, y servir como base para la elaboración del cuestionario de este estudio.

3.4. La felicidad organizativa en España; ¿somos felices en las empresas?

Uno de los aspectos considerados dentro de la felicidad en el trabajo es todo aquello que se conoce como calidad de vida en el trabajo. A falta de datos sobre la felicidad en organizaciones en un sentido más amplio, el INE ofrece datos sobre los siguientes aspectos de la población ocupada de 16 y más años que residen en viviendas familiares. Las dimensiones de análisis son las siguientes:

- Grado de satisfacción con diferentes aspectos laborales (salario, jornada, ambiente de trabajo, estrés, discriminación, etc.)
- Entorno, organización y realización del trabajo
- Formación laboral

- Movilidad
- Conciliación de vida familiar y laboral
- Sexo, edad, nivel de estudios, ocupación, situación profesional, actividad económica, tamaño de municipio, tamaño de la empresa⁵².

Hasta la fecha de la búsqueda, los últimos datos disponibles son del año 2010, no existen datos más actualizados. Los datos disponibles abarcan el período 2006-2010. Sin embargo, sólo los datos del año 2006 distinguen entre dos categorías de respuesta (muy insatisfecho e insatisfecho). A partir del 2007 las dos categorías se fusionan y no hay distinción entre ambas, siendo una única categoría “insatisfecho”. Es una lástima ya que el nivel de precisión entre ambas categorías es relevante. El hecho de disponer de las dos categorías nos aporta una diferencia cualitativa importante (es obvio que la diferencia entre estar muy insatisfecho y estar insatisfecho es cualitativamente diferente).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, para poder analizar los datos en términos de evolución, se han sumado ambas categorías en los datos del año 2006 ya que de lo contrario se hacía complicada la interpretación. La representación gráfica quedaba distorsionada por la categoría “Muy insatisfecho”, que aparecía como un valor cero en los años 2007, 2008, 2009 y 2010. En los siguientes apartados se presentan datos sobre la satisfacción por nivel de estudios, edad y género. Además de tratar las variables mencionadas, en ocasiones se hace especial énfasis a los datos en función del trabajo realizado. A continuación se presentan los datos más importantes para el contexto geográfico y cultural de referencia; el contexto español. Los datos sobre la satisfacción hacen referencia al entorno laboral. Es decir, satisfacción en el trabajo que realizan.

3.4.1. Satisfacción según nivel de estudios

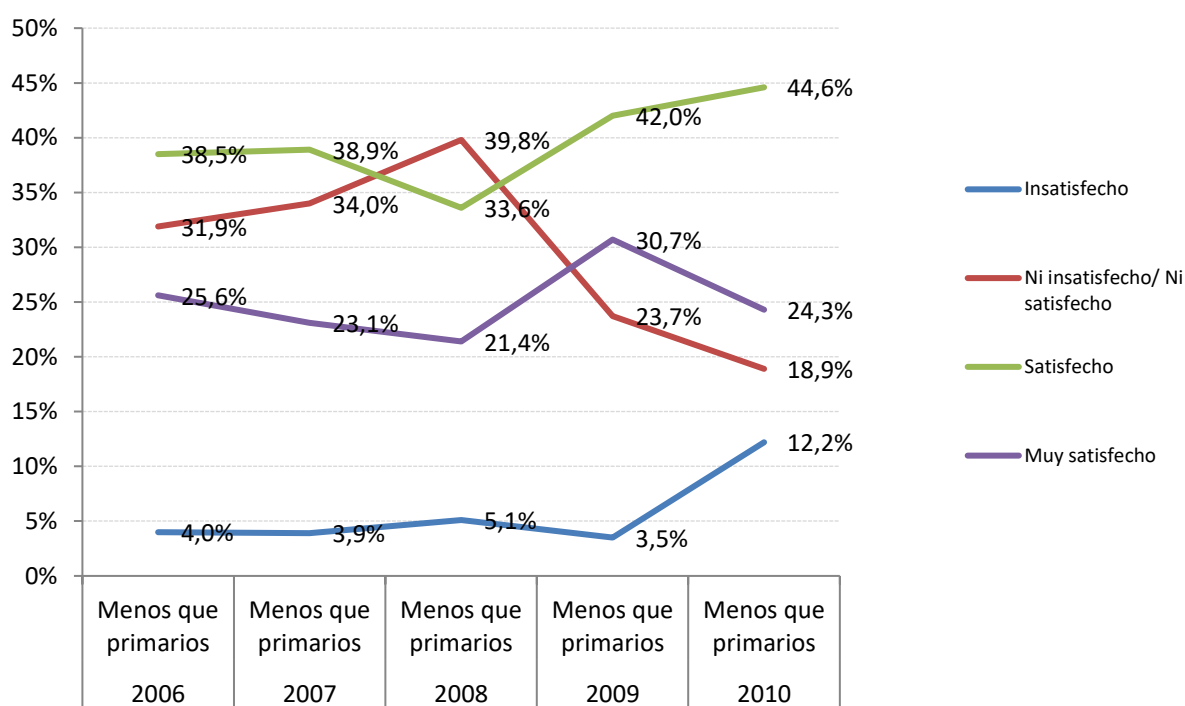
Una de las variables clásicas en el análisis de la satisfacción laboral es el nivel de estudios. Son diversas las investigaciones que tratan la relación entre la satisfacción en el trabajo en relación al nivel de estudios. Por ejemplo, Glen y Weaver, después de estudiar la relación entre ambas variables acaban concluyendo que la educación parece tener un efecto directo reducido

⁵² Para más información visitar la página web del INE:

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=TFichaPEN_C&cid=1259941404704&p=1254735038414&pagename=IOEhist%2FIOEhistLayout¶m2=normal

en la satisfacción (Glenn & Weaver, 1982). En otra dirección apuntan Ross y Reskin indicando que la satisfacción de los trabajadores pasa por la educación. Según sus estudios, aquellas personas más educadas acceden a puestos de trabajo en los que disponen de mayor control (ya sea en el proceso de trabajo o respecto a los demás entre otros aspectos) (Ross & Reskin, 1992). Un estudio centrado en el caso español concluye que el efecto directo que tiene la educación en la satisfacción laboral tiene que ser interpretado de manera diferenciada del conjunto de efectos indirectos resultado de las características del trabajo concreto (Fabra & Camisón, 2009). A continuación se muestra la evolución de la satisfacción de los dos polos opuestos en cuanto a nivel de estudios (menos que primarios y universitarios). Se muestran únicamente estas dos categorías para ilustrar las diferencias más remarcables. Posteriormente se expone un gráfico de tipo general que incluye todas las categorías de respuesta en cuanto al nivel de estudios.

Gráfico 12: evolución de la satisfacción (2006-2010) por nivel de estudios (menos que primarios)

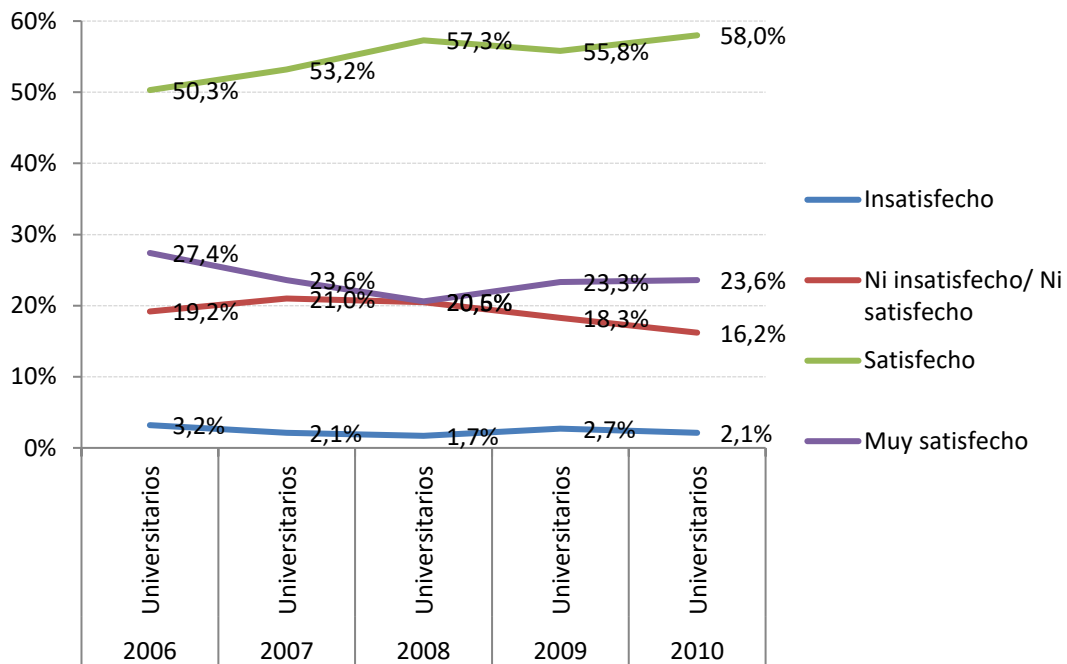


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Si nos fijamos en cada uno de los diferentes niveles de estudios, aquellos más bajos acumulan niveles de insatisfacción ligeramente superiores de los que encontramos a medida que aumenta el nivel de estudios. Respecto a aquellos que tienen un nivel de estudios inferior

a los primarios, no se observa una tendencia marcada en ninguna de las opciones sobre la felicidad. En algunos años aumenta la satisfacción y en algunos disminuye. Entre las personas con nivel de estudios primarios se percibe una cierta tendencia hacia el aumento de los insatisfechos a lo largo de los años. Ninguna otra categoría permite dilucidar cualquier otra tendencia medianamente clara.

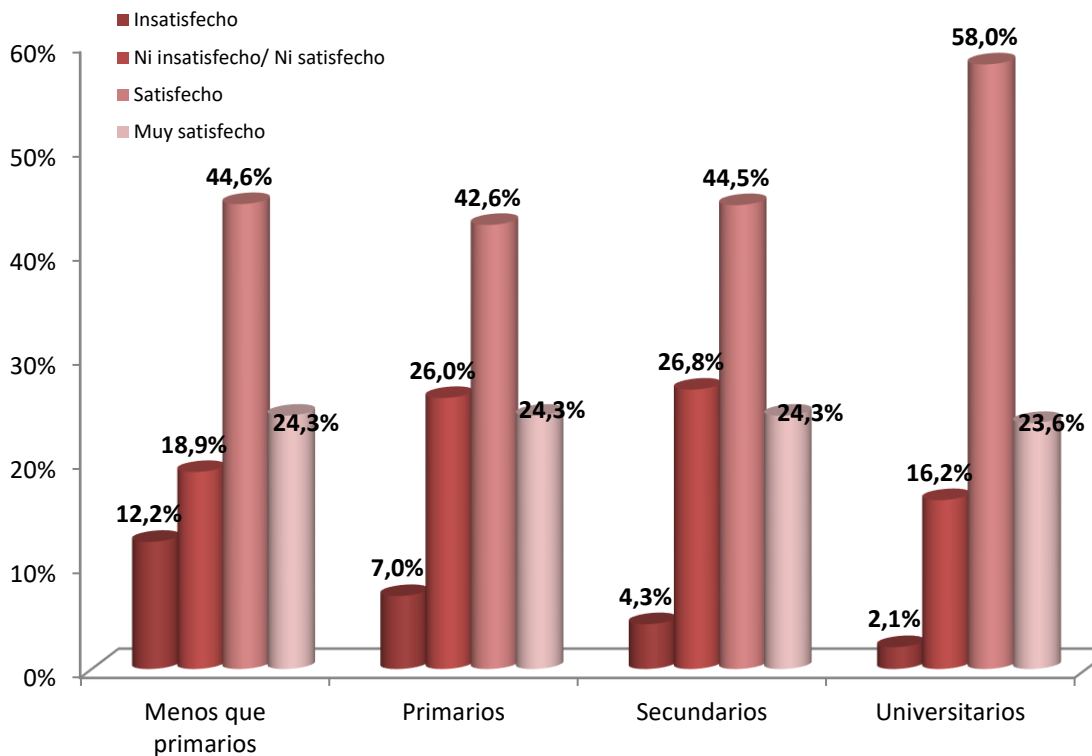
Gráfico 13: evolución de la satisfacción (2006-2010) por nivel de estudios (universitarios)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

En términos globales los niveles más altos de satisfacción se sitúan en aquellos que poseen estudios universitarios. Sin embargo los niveles de máxima satisfacción (los muy satisfechos) los acumulan aquellos que tienen un nivel de estudios menos que primarios. Por lo que a insatisfacción se refiere, los más insatisfechos son los que tienen estudios menos que primarios. Por lo tanto, aquellos que tienen un nivel de estudios menor que los primarios acumulan porcentajes elevados tanto en la máxima satisfacción como en la insatisfacción. En este sentido están polarizados en ambos extremos. Están muy satisfechos pero también insatisfechos.

Gráfico 14: satisfacción por nivel de estudios (2010)



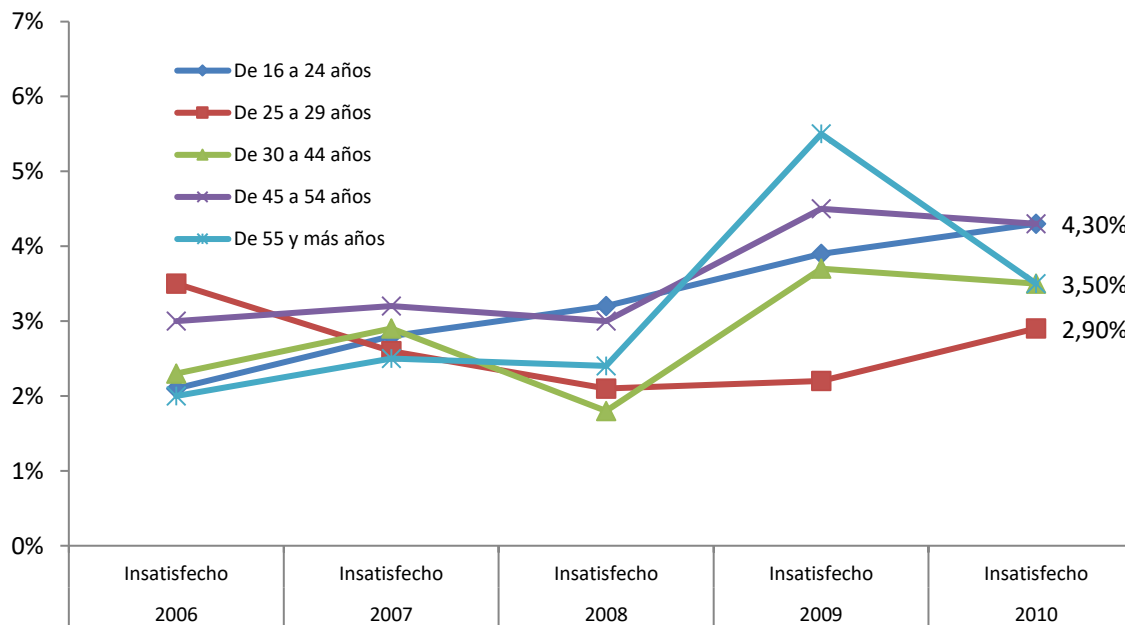
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Para contextualizar los niveles de felicidad con los datos más recientes disponibles, a continuación se presenta un gráfico que refleja los diferentes niveles de felicidad en el año 2010. En este año, los niveles de felicidad son generalmente altos. Los que dicen estar satisfechos o muy satisfechos suman un 71,55%. Sin embargo, las diferencias dependiendo del nivel de estudios son notables. Por ejemplo, mientras que las categorías “menos que primarios, primarios y secundarios” para los satisfechos y los muy satisfechos oscilan entre el 67 y el 69%, para aquellos que tienen estudios universitarios el porcentaje aumenta hasta el 81,60%. Al mismo tiempo, aquellos que dicen estar insatisfechos son más entre los que tienen estudios menos que primarios que entre el resto de categorías (12,2% de aquellos que tienen menos que estudios primarios versus un 7,0% de aquellos que tienen estudios primarios, un 4,3% de aquellos que tienen estudios secundarios y un 2,1% de los que tienen estudios universitarios. Por la tanto, la relación es clara: a mayor nivel de estudios, menor nivel de insatisfacción.

3.4.2. Satisfacción según edad

Otra de las variables clásicas en el estudio de la satisfacción laboral es la edad. Siguiendo a Kroll (2011b), tomar una perspectiva del curso de la vida en el contexto del bienestar es imprescindible. Tal aproximación es tanto conceptual como teórica y conceptualiza la existencia de ritos de paso de los individuos en términos de etapas de la vida (infancia, edad adulta), pasajes de edad (el paso a ser un adulto, el paso de estar profesionalmente activo a ser pensionista) y eventos en la vida (casarse, retirarse). Por ello esta perspectiva está ligada a la teoría de la identidad de rol. Ello nos provee del marco para identificar los mecanismos que conectan vidas con estructuras sociales ya que dicha perspectiva ve la vida como una secuencia de edad graduada de eventos y roles sociales (Kroll, 2011: 6). Dicho esto, a continuación se presenta un gráfico para analizar la evolución de cada una de las categorías de respuestas sobre satisfacción. Por último se ofrece una mirada a los datos disponibles del año 2010 para obtener la visión más cercana posible en clave anual.

Gráfico 15: evolución de la satisfacción (2006-2010) por grupos de edad



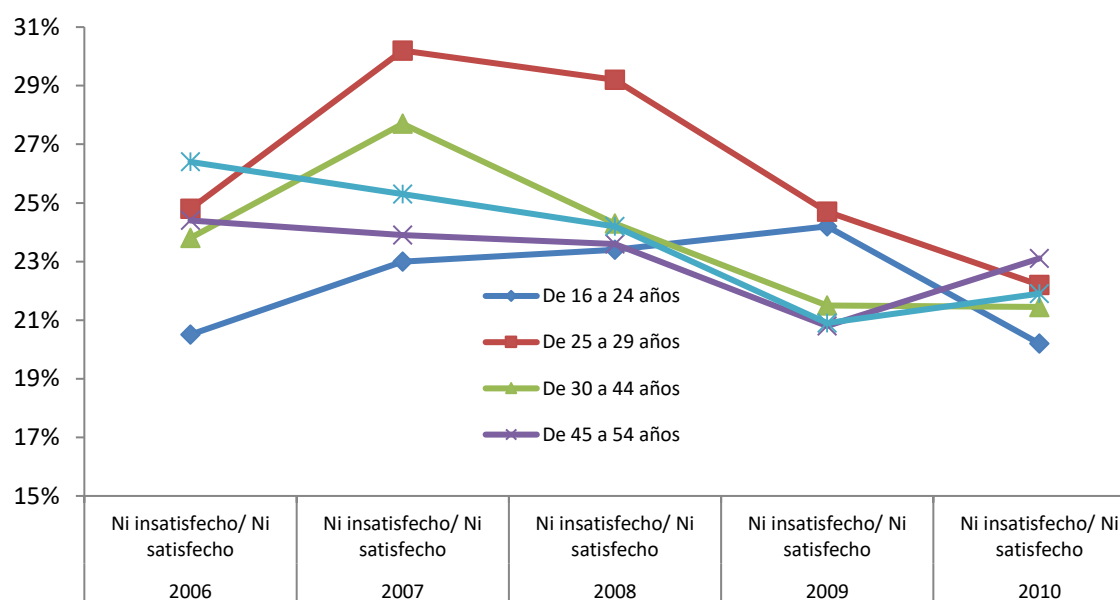
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

En términos medios, los valores de insatisfacción oscilan entre el 1,80% y el 5,5%. Por lo tanto, se trata de valores relativamente bajos teniendo en cuenta que si distribuyéramos de forma uniforme las respuestas a cada categoría le pertenecería un 25% de las respuestas.

De acuerdo con los datos, el periodo de edad en el que la satisfacción en el trabajo permanece más estable es el de aquellas personas entre 16 y 24 años, manteniendo una tendencia al alza desde el 2006 hasta el 2010. En cambio, las personas de entre 25 y 29 años (excepto en el último año 2010) han visto disminuida su insatisfacción. Llama la atención el punto de corte claramente apreciable entre el grupo de edad de los 16 a los 24 y los 25 a los 29 años.

Mientras en el primer periodo la insatisfacción va al alza, en el segundo la dinámica es la contraria. Probablemente el paso de los 24 a los 25 años marque un antes y un después en la situación en los trabajos de los jóvenes. En las personas de 30 a 44 no existe ningún patrón claro al existir ascensos y descensos a lo largo de los años. Lo mismo puede ser aplicado a los individuos de 45 a 54 años y de 55 y más años, que a su vez tienen la media más alta de insatisfacción (3,60 y 3,18% respectivamente).

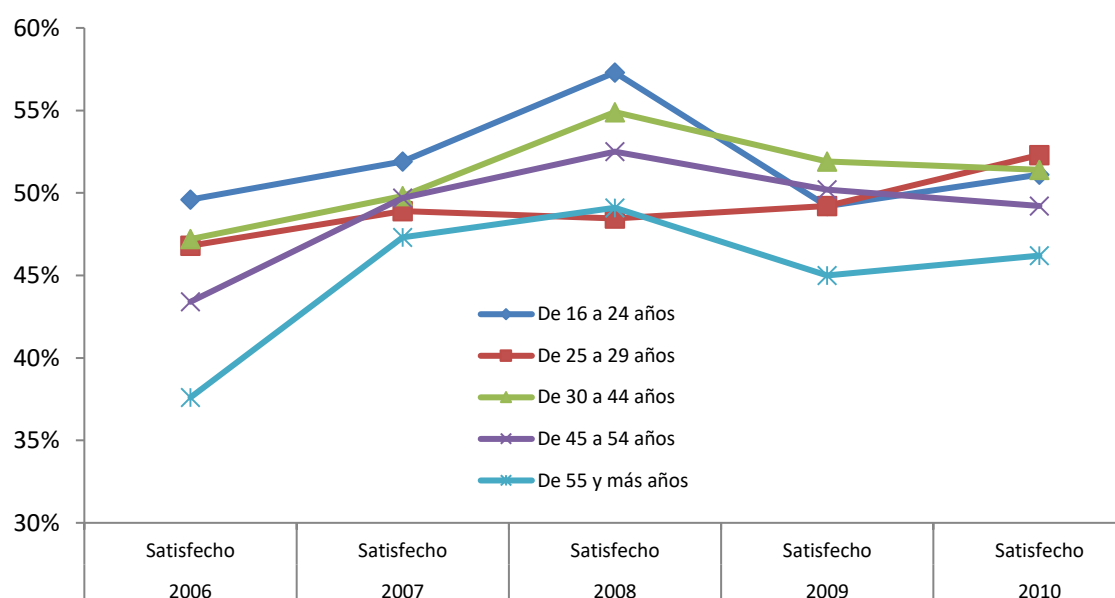
Gráfico 16: evolución (2006-2010) de la satisfacción (ni insatisfechos ni satisfechos) por grupo de edad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Los porcentajes de no insatisfacción ni satisfacción oscilan entre el 20 % y el 30%. Siendo un valor medio es habitual que un cierto número de individuos se ubiquen en este punto. Mientras en el 2006 el porcentaje de individuos ni satisfechos ni insatisfechos aumentaba a medida que se aumentaba la edad. En cambio, esta tendencia no se repite en otros años. Más bien al contrario; en el 2009 la dinámica se invierte disminuyendo el porcentaje de aquellos que dicen estar ni insatisfechos ni satisfechos. Aquellos que acumulan un mayor porcentaje en la categoría “ni insatisfechos ni satisfechos” son los encuestados de 25 a 29 años con un 26,22% de media y no muy lejos de los que menos se adscriben a esta opción (individuos de 16 a 24 años) con un 22,26% de media.

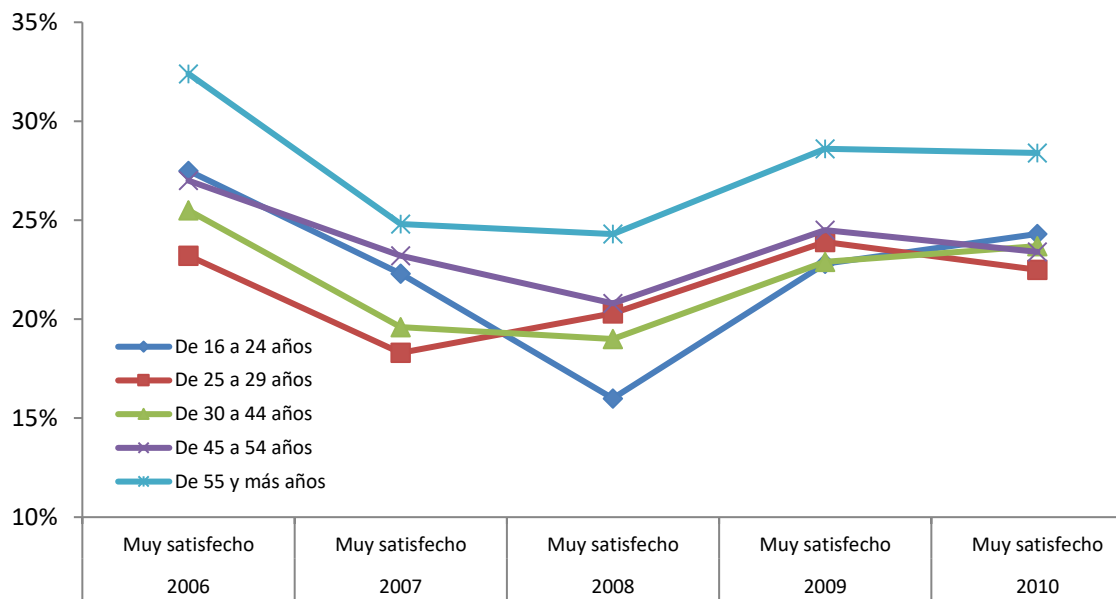
Gráfico 17: evolución (2006-2010) de la satisfacción (satisfechos) por grupo de edad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Contrariamente a la evolución de los insatisfechos y de los ni insatisfechos ni satisfechos, los que dicen estar satisfechos mantienen dinámicas más estables durante el tiempo. Es decir, la satisfacción es algo duradero y estable durante el tiempo. Sería interesante que los datos fueran de tipos panel, permitiendo de esta manera comparar la satisfacción de los mismos individuos en diferentes años. En términos medios, el año 2006 es el que menor porcentaje de satisfechos acumula (44,92%), el año 2008 es el que mayor porcentaje de satisfechos acumula (52,45%).

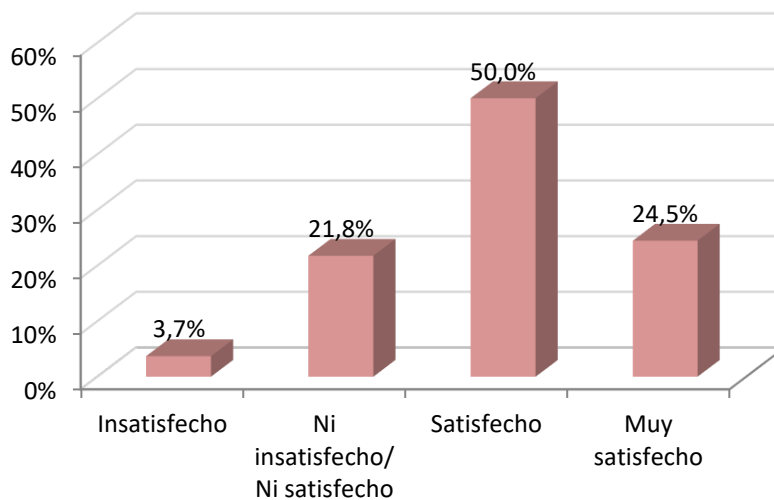
Gráfico 18: evolución (2006-2010) de la satisfacción (muy satisfechos) por grupo de edad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las personas que afirman sentirse muy satisfechas no siguen un patrón regular muestran un valor medio bastante alto en el 2006 (27,12%), menor en el 2007 (21,64%), aún más bajo en el 2008 (20,08%), y con valores alrededor del 24% en los años 2009 y 2010. La franja de edad más satisfecha son los individuos entre 45 y 54 años, probablemente el hecho de haber alcanzado edades tardías en el mercado laboral influye en el hecho de tener condiciones más ventajosas en el ámbito laboral.

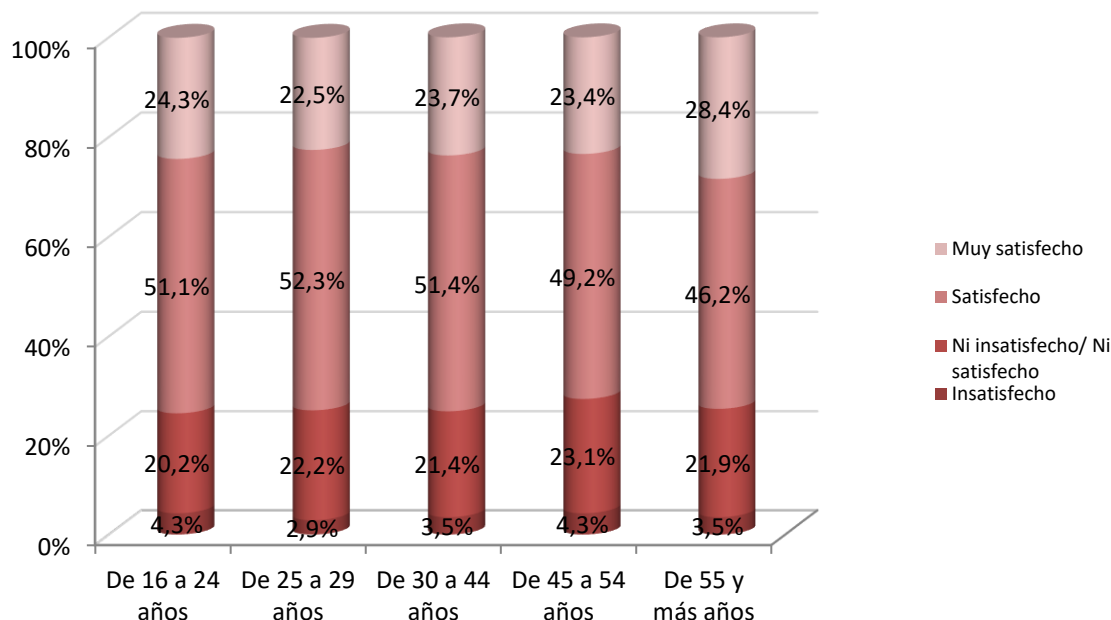
Gráfico 19: satisfacción total media (2006-2010)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

En el anterior gráfico se muestran los valores medios en la escala de satisfacción de todas aquellas personas encuestadas entre el 2006 y el 2010. Los individuos que afirman estar insatisfechos (cabe recordar en este punto que en esta categoría constan los que dicen estar insatisfechos pero también los que dicen estar muy insatisfechos) suponen un 3,7% sobre el total. Los que dicen estar ni insatisfechos ni satisfechos suponen el 21,8%, los satisfechos son la mitad de la muestra y los muy satisfechos suponen el 24,5%. Por lo tanto, acumulando el porcentaje de aquellos que están satisfechos (independientemente del nivel de satisfacción), este asciende hasta el 74,5%.

Gráfico 20: satisfacción total medio por grupo de edad (2010)



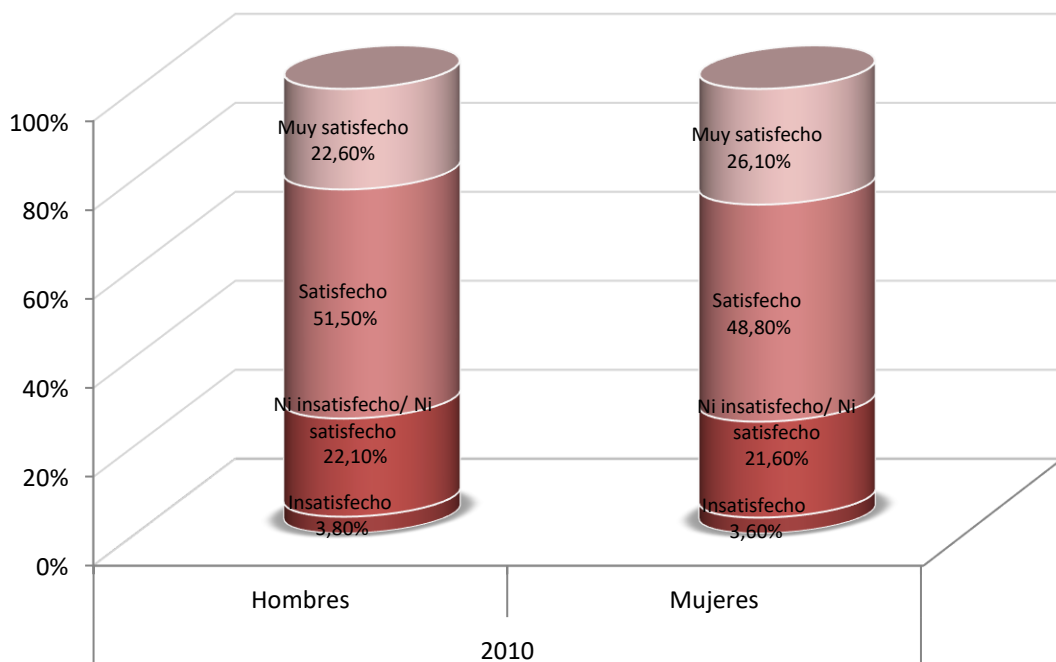
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por último se analiza la satisfacción en función de la edad en el año 2010. Los datos muestran cómo el grado de satisfacción no está influenciado por la edad. En cualquier franja de edad los porcentajes de los diferentes grados de satisfacción son similares, oscilando entre valores muy cercanos. Por lo tanto, la variable edad no ofrece una explicación relevante en cuanto a los diferentes niveles de felicidad de los individuos.

3.4.3. Satisfacción según género

La tercera variable analizada es el género. Esta también ha sido tratada en la literatura como factor de que impacta en la satisfacción laboral. Según Clark, las mujeres reportan mayores niveles de satisfacción en el trabajo en diversos aspectos incluso cuando se controla por variables tanto individuales como del propio trabajo (Clark, 1997). Otro autor, Hodson, apunta que la felicidad de las mujeres en el trabajo se relaciona con variables como el hecho de tener hijos menores de 6 años o el tipo de trabajo realizado. Sin embargo, estos aspectos no parecen ser determinantes para explicar las diferencias en la satisfacción de las mujeres respecto al trabajo. Más bien otros aspectos como por ejemplo el hecho de que las mujeres utilizan diferentes grupos de referencia a la hora de evaluar sus trabajos (Hodson, 1989). Aproximaciones como esta última quedan un tanto desfasadas hoy en día teniendo en cuenta que el rol femenino en el mercado de trabajo ha cambiado sustantivamente y habría que buscar los factores explicativos en otros aspectos.

Gráfico 21: satisfacción según género (2010)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Con el objetivo de ver hasta qué punto estas tendencias se reproducen (o no) en la sociedad española, se ha presentado una aproximación al fenómeno en función del género. Como se observa, los niveles de satisfacción son muy similares en hombres y mujeres. Sin

embargo, existe una pequeña diferencia entre los que están muy satisfechos y los que están satisfechos. Si bien el valor acumulado es sutilmente diferente entre hombres y mujeres (74,10% versus 74,90%), la diferencia es mayor entre aquellos hombres y mujeres que están muy satisfechos/as (22,60% y 26,10% respectivamente). Las diferencias entre los/as satisfechos/as no son tan marcadas, pero también son notables (51,50% en los hombres respecto a un 48,80% en las mujeres). Sin embargo, estos datos no nos permiten afirmar que las diferencias en la satisfacción entre las mujeres y los hombres sean relevantes.

3.5. Conclusiones

El estudio de la felicidad en este trabajo está enfocado desde el paraguas general de las organizaciones. Aproximarse de esta manera permite una mirada más amplia y menos restrictiva al fenómeno. Con este objetivo también se incorpora otra puntualización sobre la manera de acercarse al objeto de estudio. En este caso centrándose en el estudio de la organización a nivel interno. Por esta razón no se trata la virtuosidad organizativa (que tiene más que ver con la relación de la organización con el exterior), sino que en el foco es intraorganizativo. Este enfoque no implica la comprensión de la organización como cerrazón. Más bien se aboga por la comprensión de las organizaciones como entes permeables respecto al exterior.

El análisis de la relación entre la felicidad y las organizaciones cuenta con una corta tradición, especialmente desde la sociología. Es a partir del año 2003 que el tratamiento de ambas de temáticas desde el punto de vista académico comienza un ascenso considerable. No obstante, no se trata de un crecimiento estable. Más bien el número de publicaciones oscila dependiendo del año, pero entre los años 2007-2011 se experimenta un aumento continuado y notable. Parece ser que la combinación de ambos conceptos suscita cada vez un interés mayor.

Otro de los aspectos tratados en este capítulo ha sido la aproximación empírica al fenómeno. Es decir, cómo se ha medido la felicidad en el campo de las empresas. El objetivo aquí era obtener un marco de trabajos previos que ofreciera el mapa de situación. En base a este análisis se ha podido constatar como existen aspectos generales a todas las aproximaciones. Con ello, se han podido identificar puntos en común que configuran el esqueleto de indicadores a la hora de medir la felicidad. Estos indicadores son los siguientes:

sentimiento positivo de pertenencia, identificación con los valores, nivel de rotación, relaciones positivas, posibilidad de desarrollo y crecimiento personal, condiciones físicas, sensaciones positivas y negativas, reconocimiento laboral, responsabilidad adecuada, confianza de los superiores, preocupación por parte de la organización, equilibrio personal-laboral.

Como se ha visto, los indicadores en cuestión son de índole individual. La forma de entender y analizar la felicidad desde la investigación organizacional se basa en el individuo. Los factores que impactan en la felicidad son principalmente de tipo individual. Los de tipo colectivo son menos habituales. De ahí la necesidad de dedicarle un apartado especial a la configuración social de la felicidad. Algunos de los modelos analizados ya plantean la inclusión de las relaciones sociales como variable a tener en cuenta. Sin embargo, no entran en profundidad o, al menos, no con la perspectiva que se toma en esta investigación.

En este apartado también se ha tratado el nivel de satisfacción de los españoles en función de diferentes variables. El nivel de estudios parece tener un efecto directo tanto en la insatisfacción como en la mucha satisfacción, especialmente en aquellos que tienen un nivel de estudios menos que primarios. Respecto a otros niveles de estudios, cabe destacar que los que tienen estudios universitarios acumulan un mayor porcentaje de aquellas categorías que indican niveles mayores de satisfacción (satisfechos+muy satisfechos). Sin embargo, la edad no ofrece ninguna explicación respecto a las diferencias en la distribución de los diferentes niveles de satisfacción. No existen diferencias en cuanto a los diferentes niveles de satisfacción dependiendo de la edad. Por lo que a género se refiere, únicamente podemos hablar de diferencias en cuanto a la mucha satisfacción, categoría en la que las mujeres muestran un porcentaje más elevado que los hombres. En el resto de categorías los valores son bastante similares, oscilando con pequeñas diferencias, y no permiten atribuir al género los diferentes niveles de satisfacción.

4. CAPITAL SOCIAL Y REDES SOCIALES

Una vez vistos los principales ejes sobre los que pivota esta tesis, únicamente falta poner el foco en la vertiente relacional de este trabajo. Como se ha comentado anteriormente, la tradición más arraigada en la investigación organizacional concibe la felicidad en un plano principalmente individual. Con el objetivo de intentar superar la mirada y el análisis de tipo personal, a continuación se presenta la aproximación sociológica con especial énfasis en el capital social como factor explicativo a tener en cuenta. Una vez sentadas las bases del capital social se avanzará en la perspectiva relacional-estructural.

En primer lugar se exponen los autores clásicos del capital social. En segundo lugar se especifican las dimensiones y subtipos de capital social existente para luego entrar en los niveles de análisis del concepto. A continuación se pone el foco en la aproximación al fenómeno desde las redes sociales. El último apartado está dedicado a la relación entre felicidad y redes sociales.

4.1. Los clásicos del capital social

El estudio y comprensión del capital social y sus efectos en la sociedad es una cuestión que ha preocupado y ocupado a numerosos sociólogos y científicos sociales en general. El concepto ha hecho fortuna en las ciencias sociales; "The concept of social capital is arguably one of the most successful "exports" from sociology to other social sciences and to public discourse during the last two decades" (Portes, 2000, p. 1).

De acuerdo con Li, son 4 los pioneros en la investigación acerca del capital social; Bourdieu, Coleman, Putnam y Lin (Li, 2007). Para situar los inicios modernos de todo lo que se ha forjado alrededor del concepto capital social, el primer autor tratado es Pierre Bourdieu. La importancia de Bourdieu en el campo es más que destacada en tanto que es él el que sienta las bases de los conceptos de capital (no sólo social). Según Bourdieu, al capital puede presentarse de tres maneras fundamentales (capital económico, cultural y social). En referencia al capital social, Bourdieu lo define como un capital de obligaciones y relaciones sociales. Según el autor, este se puede transformar en capital económico, y puede ser institucionalizado en forma de títulos nobiliarios. Respecto al capital social Bourdieu dice que

“[...] está constituido por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento de mutuos. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo” (Bourdieu, 2001, p. 148).

En la práctica, Bourdieu apunta que las relaciones de capital social sólo pueden existir sobre la base de relaciones de intercambio materiales y/o simbólicas. Las relaciones pueden ser institucionalizadas y garantizadas socialmente, ya sea a través de una nomenclatura que indique la pertenencia a una familia, una clase, un clan... o también mediante actos de institucionalización. El capital social está basado en relaciones de intercambio, relaciones que no pueden reducirse totalmente a relaciones de proximidad física (geográfica) objetiva ni tampoco de proximidad económica y social sino que los aspectos simbólicos juegan un papel muy importante (Bourdieu, 2001).

Bourdieu argumenta que el volumen de capital social poseído por un individuo dependerá tanto de la extensión de la red de conexiones que ésta pueda movilizar como del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) poseído por aquellos con quienes está relacionado. En este contexto la pertenencia a grupos conlleva beneficios. Se trata de una visión del capital social como algo tangible (de capital). Ello puede ser traducido en el número de contactos que un individuo sustenta y los beneficios que se derivan. Estos beneficios, según Bourdieu no se persiguen de forma consciente (Bourdieu, 2001). Se trata de una visión del capital social poco operativa y muy pensada desde la teoría.

La visión de Coleman es un tanto más integradora. Según Coleman, existen dos formas básicas de explicar la acción social. Por un lado la explicación ofrecida por la sociología, en la que los actores están socializados y por lo tanto sus acciones se rigen por normas sociales, reglas y obligaciones (Coleman, 1988). Sobre la visión sociológica, Coleman hace una crítica acerca de la limitada o nula capacidad de acción del actor. Según su apreciación, los actores estamos modelados por el entorno pero ese entorno no da las herramientas para que pongamos en marcha conductas por nosotros mismos. Por lo tanto, la visión sociológica, según el autor, da un marco limitado de acción para los individuos. Estos ven menguada su capacidad de actuar dado un marco social concreto (basado en unas normas, reglas y obligaciones).

La segunda forma de abordar la acción social viene de la mano de la economía. La lectura que hace la economía es una lectura de *homo economicus*, es decir, los individuos tienen objetivos e intereses sobre los cuales se preocupan. En este sentido, los individuos guían su comportamiento con un afán utilitarista. En definitiva, siguiendo la teoría económica

neoclásica, su objetivo es maximizar la utilidad. El posicionamiento de Coleman respecto de esta visión tampoco es positivo. Para él, la aproximación economicista falla cuando esta se aproxima a la realidad empírica ya que las personas están “modeladas” y “constreñidas” por el contexto social y no puede ser que únicamente atiendan a criterios individualistas, sino que hay que tener en cuenta el contexto donde estos se sitúan (Coleman, 1988).

Una vez Coleman analiza y critica las dos aproximaciones principales (sociología y economía), su propuesta es quedarse con los puntos en los que coinciden de ambas visiones para crear una perspectiva que dé una buena explicación al fenómeno. Por eso, Coleman utiliza el principio economista de la acción racional y lo aplica en el análisis de sistemas sociales teniendo en cuenta el proceso de organización social (Coleman, 1988). Es decir, que no sólo se aplique al análisis de los sistemas económicos. Para Coleman, en este contexto, el concepto de capital social es una herramienta de ayuda para el análisis de las organizaciones sociales.

De la idea expuesta en el párrafo anterior nace una de las principales aportaciones de Coleman en el campo; el capital social no es únicamente algo que pueda formarse entre personas, sino también entre organizaciones y entre organizaciones y personas (Coleman, 1988). Este punto es de crucial importancia en este trabajo, teniendo en cuenta que la idea aquí analizar las relaciones sociales que se dan dentro de las organizaciones objeto de estudio.

Otro de los autores clásicos en el estudio del capital social es Robert Putnam. La primera incursión en el estudio del capital social para Putnam se vehicula y se centra en el concepto de Comunidad Cívica. Para el autor, se trata de aquella comunidad caracterizada por ciudadanos virtuosos que participan activamente en los asuntos públicos, bajo condiciones de igualdad política y en la búsqueda, en muchos casos, del interés colectivo (Putnam, 2000b). El concepto de comunidad cívica que presenta en sus primeros trabajos y al que finalmente se refiere ha evolucionado notablemente. El trabajo de Putnam debemos enmarcarlo en el estudio de la sociedad italiana y las diferencias entre el norte y el sur. La conceptualización de Putnam sobre el capital social está muy ligada al asociacionismo y la cooperación en el ámbito de la participación cívica. Por lo tanto, es una visión muy macro del capital social.

Para Putnam, el capital social no es más que la existencia de expectativas de cooperación, sostenidas por redes institucionales (las asociaciones) donde cristalizan esas expectativas en pautas de cooperación continuadas (Putnam, 2000b). Por lo tanto, la visión de Putnam sobre el capital social pone el énfasis en el asociacionismo como instrumento para la creación de capital social.

El último autor señalado por Li en Nan Lin. Para él, la teoría del capital social “[...] must be based on the fundamental understanding that social capital is captured from embedded resources in social networks” (Lin, 2008, p. 35). Lin es especialmente hábil a la hora de aportar claridad en las diferentes perspectivas existentes a la hora de analizar el capital social. Él se refiere al nivel individual o grupal en función de quién (o quienes) reciben los beneficios. En la primera perspectiva, el foco se centra en analizar el uso del capital social a nivel individual. La segunda perspectiva se centra en el nivel grupal, en el cual destaca la figura la Putnam con sus trabajos empíricos en el área (Lin, 2008).

Respecto a los diferentes niveles de análisis, el propio Lin apunta que ello ha creado cierta confusión tanto a nivel teórico como en su medición. Para el autor la cuestión radica en si el capital social es visto como un bien individual o colectivo. Siguiendo al mismo autor, diversos académicos coinciden en que es tanto colectivo como individual. Sin embargo, la controversia emerge cuando el capital social es concebido como un bien colectivo e incluso como un bien público junto con la confianza, las normas y otros bienes públicos y colectivos. Para Lin, el capital social, en tanto que activo relacional, tiene que ser diferenciado de los activos colectivos tales como la cultura, las normas, la confianza y otros. Por ello, defiende que se debe esclarecer el efecto causal. No se debe asumir que, por ejemplo, la confianza es una forma alternativa de capital social ni que un concepto define al otro. En consecuencia no se puede afirmar que la confianza sea capital social por sí misma⁵³(Lin, 2008).

4.2. Capital social: dimensiones y subtipos

Hasta el momento se han expuesto los principales autores que sentaron las bases para el análisis del capital social. A partir de sus aportaciones, se ha tendido a clasificar el capital social en dimensiones y también en subtipos diferenciados. Desde la teoría de organizaciones suelen identificarse dos dimensiones básicas; la estructural y la relacional. En otros casos se añade una tercera dimensión que varía en función de los autores; dimensión de contención o comunicativa (Widén-Wulff & Ginman, 2004) o dimensión cognitiva (Nahapiet & Ghoshal, 1998). En este apartado se abordan las diferentes dimensiones y subtipos.

⁵³ En la misma dirección se centra la aportación de Francis Fukuyama cuando expone que no todas las normas implican capital social. Pone el ejemplo de la reciprocidad explicando que puede existir la norma de “reciprocidad” pero que no sea puesta en práctica en todos los contextos, sólo usada con los amigos y no en el ámbito laboral. Por lo tanto, existe la norma pero no se pone en práctica y por ello no es creadora de capital social (Fukuyama, 2001).

En términos de Lin (2008), existen dos estrategias de medición del capital social en función de si el foco se pone en la ubicación de los individuos en la red o si bien uno se fija en los recursos incrustados en la red. En el primer caso, uno de los ejemplos que cita Lin es el de Ronald Burt, explicando cómo Burt⁵⁴ identifica las localizaciones de los nodos individuales para de esta manera poder determinar cuán cerca o lejos están estos de posiciones estratégicas (el concepto de agujero estructural es un ejemplo muy ilustrativo en este caso). Entre otros, también cita a Granovetter⁵⁵ y la posición de los nodos en tanto que puentes de comunicación (los lazos débiles). La segunda estrategia de medición se centra en los recursos de la red. De acuerdo con Lin, en la teoría de los recursos sociales, aquellos recursos valorados en la mayoría de sociedades están representados por la riqueza, el poder y el estatus. Por ello, “social capital is analyzed by the amount or variety of such characteristics in others with whom an individual has direct or indirect ties”. (Lin, 2008, p. 13)

En términos generales la principal diferencia se centra en el hecho de medir o analizar las posiciones estructurales que ocupan los individuos o los atributos de los mismos. Ambas miradas no tienen por qué estar reñidas sino que más bien se complementan una a la otra. Un ejemplo muy ilustrativo es la propuesta de Nahapiet y Ghoshal (1998). Ambos autores, clásicos en la investigación del capital social y las organizaciones, hacen referencia a tres dimensiones básicas del capital social; la estructural, la relacional y la cognitiva. Para definir el concepto de capital social se centran en los recursos a los cuales se accede a través de las redes sociales. Los autores definen el capital social en sus investigaciones como:

“the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network[...].” (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 243)

En cuanto a la diferenciación de las tres dimensiones anotadas previamente (estructural, relacional y cognitiva), los autores indican que estas están altamente relacionadas. Es especialmente interesante centrarse en su visión ya que relacionan dos ideas básicas en este trabajo; capital social y organizaciones. Aunque sin entrar en el estudio de la felicidad, los dos autores nos proveen de un marco útil y adecuado al enfoque de esta tesis que cuenta con las organizaciones como contexto en el que se estudia la felicidad.

⁵⁴ Para más información al respecto, una buena lectura es la del capítulo 7 “The Social Capital of Structural Holes” de Ronald Burt en el libro *New Directions in Economic Sociology* (Burt, 2001).

⁵⁵ El artículo por excelencia en el que el autor expone su tesis es “The Strength of Weak Ties” (Granovetter, 1973)

Para fijar las diferencias entre la dimensión estructural y relacional se basan en la aportación de Granovetter (1973) sobre el *embeddedness* estructural y relacional. La primera (estructural) se refiere a las propiedades del sistema social y a las relaciones de la red como un todo. “The term describes the impersonal configuration of linkages between people or units” (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 244).

La aproximación de Burt (1976) está en esta misma dirección, subrayando que lo relevante es la ubicación de los individuos en la estructura. Más en concreto, Burt se refiere a la metáfora del capital social, sosteniendo que “the people who do better are somehow better connected”(Burt, 2000, p. 347). La posición en la estructura (y de manera más concreta ocupando agujeros estructurales) supone una ventaja competitiva respecto de individuos que no se ubican en dicha posición. En otras palabras, “Holding a certain position in the structure of these exchanges can be an asset in its own right” (Burt, 2000, p. 347).

Además, la visión estructural también ha distinguido entre el capital social formal y el informal. El formal se refiere a “associational ties and civic engagement” (Kroll, 2011a, p. 56) y el informal sirve para describir “more relaxed friendship ties and other types of informal sociability” (Kroll, 2011a, p. 56).

La segunda dimensión (relacional) se refiere al tipo de relaciones personales que los individuos han desarrollado a partir de un historial de interacciones. De acuerdo con Nahapiet y Ghoshal (1998), el concepto se centra en las relaciones particulares que establecemos (como por ejemplo el respeto y la amistad) que influyen nuestro comportamiento. Es a través de estas relaciones que los individuos consiguen determinados efectos a nivel social, ya sea reconocimiento o prestigio. Los autores ejemplifican su concepción de la dimensión relacional con dos individuos que ocupan posiciones estructuralmente similares pero disimilares en cuanto a las relaciones con los demás. Las distintas relaciones marcan la diferencia. Mientras un individuo con relaciones positivas en su lugar de trabajo probablemente decidirá quedarse en la empresa aún y teniendo ofertas económicas llamativas, no es tan probable que suceda lo mismo cuando un trabajador no cuenta con tales relaciones.

La tercera dimensión hace referencia a los recursos que nos proveen de representaciones, interpretaciones y sistemas de significados. Los autores entienden que estas cuestiones forman una tercera dimensión en tanto que hasta el momento no habían sido investigadas en la producción científica más relevante. La situación descrita por los autores no es la actualmente existente. Hay que tener en cuenta que han pasado casi veinte años desde que Nahapiet y Goshal escribieran este artículo.

Como se ha comentado anteriormente, el capital social también ha sido clasificado en sub-tipos. Principalmente se hace referencia al *bonding, bridging social capital* (Stiglitz et al., 2009a)⁵⁶. El primer concepto se refiere a las conexiones establecidas entre individuos que son similares en cuanto a etnia, edad o clase social entre otros aspectos (Helliwell & Putnam, 2004, p. 1437). De acuerdo con el World Happiness Report 2012, se trata de la dimensión local del capital social. Uno de los ejemplos habituales son los sub-grupos de población los cuales interactúan de manera directa y frecuentemente comparten normas comunes. En estos grupos se da un alto grado de sentimiento de pertenencia e identidad. (Layard et al., 2012, p. 70). Por ello, la idea de *bonding social capital* también puede ser ligada con la hipótesis del “como yo” (Kroll, 2011a, p. 54) es decir, una idea muy relacionada con principio de homofilia⁵⁷. Se trata de relaciones entre grupos de perfiles homogéneos.

El segundo concepto define aquellas relaciones que tienden puentes entre individuos que son socialmente diferentes (Helliwell & Putnam, 2004, p. 1437). En este sentido, este capital que tiende puentes implica círculos de relaciones más amplios y así como la identificación con un rango más amplio de personas no similares a uno mismo (Layard et al., 2012, p. 70). Por ello, en ocasiones se ha tendido a relacionar el concepto de *bridging social capital*⁵⁹ con la idea de inclusión social⁶⁰ o la integración social.

Aún existe un tercer sub-tipo de capital social que, aunque no ha hecho tanta mella entre los investigadores, sí que se cita habitualmente. Se trata del *linking social capital*. Bajo esta etiqueta se enmarca el capital social vertical (Kroll, 2011a). Se trata de aquellas relaciones muy marcadas por la jerarquía, el poder y el estatus social.

⁵⁶ Los inicios del concepto cabe buscarlos en la obra de Robert D. Putnam (Putnam, 2000a)

⁵⁷ El concepto de homofilia refleja la idea de relacionarnos con aquellos a los que nos parecemos. Christakis y Fowler lo definen como “the tendency for people to choose relationships with people who have similar attributes”. (2008, p. 2)

⁵⁸ Aunque parcialmente, esta idea se relaciona de manera directa con la idea de comunidad de Putnam. Una comunidad cohesionada, con relaciones entre similares y donde el contacto y los lazos cotidianos emergen como especialmente relevantes. En este sentido, Putnam apunta que es en los pequeños encuentros en los que se refleja cómo el capital social disminuye o se debilita. Actos banales como encuentros vecinales, citas con amigos... (Putnam, 2000b).

⁵⁹ Dentro del concepto de *bridging social capital* también se han hecho distinciones interesantes, por ejemplo, Wuthnow (2002) distingue entre *identity bridging* y *status bridging*.

⁶⁰ Para el uso del concepto en estos términos, véase el informe de la oficina nacional de estadística del Reino Unido del año 2001 titulado “Social Capital A review of the literature”.

4.3. Capital social: niveles de análisis

Si bien en la primera parte de este capítulo se han presentado los autores pioneros en el estudio del capital social, el campo es suficientemente amplio y existen otras aproximaciones también útiles e interesantes al fenómeno. La visión de Woolcock y Narayan es un ejemplo. Para ellos, el capital social tiene un sentido amplio y por ello incorporan una definición especialmente genérica que les permite abordar la cuestión incluyendo diversos y diferentes aspectos. Para ellos, el capital social “[...]refers to the norms and networks that enable people to act collectively” (Woolcock & Narayan, 2000, p. 3).

Esta definición, que inicialmente puede parecer un tanto vaga o inconcreta, hace que los autores, en primer lugar, puedan incorporar en su visión el hecho de centrarse en las fuentes y no en las consecuencias y otorgar un papel importante a lo que ellos consideran relevante en el capital social como la confianza y la reciprocidad (que se construyen de manera iterativa). La segunda ventaja yace en el hecho de que su perspectiva permita incluir diferentes dimensiones (principalmente *Bridging y Bonding Social Capital*). El tercer punto favorable recae en el hecho de que, aunque la definición en cuestión se centra en la comunidad como unidad primaria del análisis, no invalida la opción de que el capital social pueda ser propiedad de individuos o de grupos concretos (Woolcock & Narayan, 2000).

Como se ha visto, el hecho de fijarse en las fuentes conlleva determinadas ventajas, aunque también conlleva otras fijarse en las consecuencias. Según Portes (1998), existen tres principales funcionalidades otorgadas al capital social; como fuente de control social, como fuente de soporte familiar y como fuente de beneficios a través de redes extra-familiares.

En cuanto al capital social como forma de control social⁶¹, principalmente se trata de la aplicación de reglas. Es decir, el capital social actúa como preventivo al eventual incumplimiento de las normas haciendo innecesarios los controles de tipo formal. Respecto al capital social como fuente de soporte familiar, Portes se fija en las relaciones paterno-filiales. Argumenta cómo es de importante la presencia de dos figuras parentales para una más mejor creación de capital social⁶². En referencia al capital social como fuente de beneficios a través

⁶¹ En el sentido amplio del término, Putzel se refiere al “dark side of social capital” (Putzel, 1997)

⁶² Sin ser este el objeto de esta tesis, la visión que presenta Portes en su obra inicial parece un tanto anticuada en el contexto actual, especialmente teniendo en cuenta la diversidad de formatos familiares actuales.

de redes extra-familiares, el autor se fija en cuestiones relativas a la estratificación. En este sentido, los lazos son instrumentos para fomentar la movilidad individual (Portes, 1998).

En cuanto a los niveles de análisis, la literatura recoge principalmente tres; micro, meso y macro. En términos de redes, el nivel micro se centra en explicar el comportamiento relacional de los actores a nivel individual. Marsden (1990) se refiere al análisis de tipo egocéntrico o personal en este nivel. El nivel meso se corresponde en la definición del autor con el análisis de subgrupos. El nivel macro entiende la red como un sistema.

4.4. La aproximación de redes al capital social; la importancia de las relaciones

La idea de analizar y entender la sociedad en términos relacionales tuvo y tiene su impacto como forma de analizar la sociedad dentro de la sociología. De acuerdo con White, “Lo fundamental son las relaciones. Las relaciones son más que vínculos, de la misma manera que muchos vínculos son más que una secuencia de intercambios. Las relaciones solo funcionan y tienen sentido en redes definidas sobre alguna población pequeña o grande” (White, 1998, p. 1). Todos estamos insertos en redes sociales, redes sociales que nos proporcionan recursos. En palabras de Nonino, “network is not just an idea. Rather, it is an extraordinary representation of the reality that surrounds us; the world is a network”(2014, p. 454). En la misma dirección, Breiger destaca la importancia de entender la sociedad en base a las relaciones sociales:

“Study of relationships among actors – whether individual human beings or animals of other species, small groups or economic organizations, occupations or social classes, nations or world military alliances – is fundamental to social sciences. Social network analysis may be defined as the disciplined inquiry into the patterning of relations among social actors, as well as the patterning of relationships among actors at different levels of analysis (such as persons and groups)”. (Breiger, 2004, p. 505)

Una muy buena síntesis de qué significa entender la sociedad en términos relacionales la encontramos en el magnífico artículo de Emirbayer “Manifesto for a Relational Sociology”. La idea principal es la concepción del mundo social en términos dinámicos. En cierta medida supone dejar atrás concepciones estáticas de la sociedad. Por ello, las relaciones entre actores resultan un factor clave a la hora de entender la sociedad y su configuración. Haciendo una analogía con el campo visual, se trataría del paso de una fotografía a un vídeo. No se trata de

una aproximación nueva, ni mucho menos, pero la publicación de este artículo supone la puesta en común de diferentes líneas de razonamiento (filosóficas, teóricas y empíricas) (Emirbayer, 1997).

La comprensión de la realidad social en los términos antes expuestos pone el foco en las relaciones entre individuos y dicha aproximación implica repensar la metodología a la hora de analizar la realidad social, de ahí la necesidad del análisis de las redes sociales. De acuerdo con Marin y Wellman, “Social network analysis takes as its starting point the premise that social life is created primarily and most importantly by relations and the patterns formed by these relations” (2010, p. 11). Ello tiene implicaciones no sólo en la manera de concebir el análisis en términos metodológicos (análisis de redes sociales), sino que en términos macro, y siguiendo a los mismos autores, la causalidad hay que buscarla en la estructura social y no en los individuos (Marin & Wellman, 2010). Por lo tanto, el análisis de redes trata de ver los comportamientos en relación a una estructura social latente. En este sentido “el análisis de redes presupone que cualquier actor participa en un sistema social con muchos otros actores que se convierten en su punto de referencia.” (Rodríguez Díaz, 2005)

Como perspectiva teórica, el análisis de redes sociales se enmarca dentro del análisis estructural en tanto que forma comprensiva y paradigmática de entender la estructura social de una manera sistemática y rigurosa. Esta manera de aproximarse se hace a partir del estudio directo de la forma en que los patrones de vinculación implican diferentes recursos en un sistema social (Wellman, 1997). Con tal de analizar estos patrones, el análisis de redes sociales emerge como herramienta al uso. Siguiendo a Requena, la idea de *red*⁶³ proviene en gran medida de la teoría matemática de los grafos. “En esta teoría se llama red a una serie de puntos vinculados por una serie de relaciones que cumplen determinadas propiedades. Es decir, un nodo de la red está vinculado con otro mediante una línea que presenta la dirección y el sentido del vínculo”(Requena, 1989, p. 139).

Para Marsden, esta perspectiva “[...] conceives of social structure as patterns of specifiable relations joining social units – including both individual actors and collectives such as organizations and nation states” (Marsden, 1990, pp. 435–436). Por lo tanto, se trata aquí de entender una determinada estructura social como el resultado de determinadas relaciones entre individuos, organizaciones o estados y también entre ellos. Todo ello supone una

⁶³ La cursiva es del autor.

diferencia respecto al resto de aproximaciones y es “la inclusión de conceptos e información acerca de las relaciones entre unidades” (Rodríguez Díaz, 2005).

4.5. Felicidad y redes sociales

Una vez fijadas las bases de qué es para los clásicos el capital social, el siguiente paso es adentrarse en la relación existente entre el capital social y la felicidad. Las relaciones sociales tienen y han tenido un impacto relevante en la vida de las personas “a rich literature from several disciplines shows that social connections benefit people in the networks” (Stiglitz et al., 2009a). Diversas disciplinas han dedicado tiempo y esfuerzos a tal cuestión poniendo el foco en la importancia de las relaciones sociales que establecemos

El efecto de las conexiones sociales también deja su poso en la felicidad de los individuos. Tal y como indica Layard, “[...] the most important source of happiness, which is the quality of human relationships – at home, at work and in the community”⁶⁴. Otros autores destacan no sólo el poder de las relaciones humanas como fuente de felicidad, sino que señalan que la evidencia también sugiere que las conexiones sociales son importantes predictores (y probablemente causas de) el bienestar subjetivo (Stiglitz et al., 2009a).

Sin embargo, parece que la relación entre ambas variables no ha sido objeto de muchas investigaciones; “[...] only a limited number of studies has delved into how social capital and happiness interact” (Rodríguez-Pose & Von Berlepsch, 2013, p. 358). En general, la relación entre felicidad y capital social ha sido tratada desde una perspectiva macro. Es decir, el capital social medido a nivel nacional o estatal a través de indicadores tales como la participación en asociaciones y organizaciones cívicas, confianza social y confianza en las instituciones, entre otros. La visión del capital social con el enfoque de redes sociales no es una tendencia tan habitual cuando se ponen en relación los conceptos de capital social y felicidad. Es un buen ejemplo de ello el capítulo dedicado al capital social en el World Happiness Report 2015 (Sachs, 2015).

Entre ese número limitado de estudios a los que Rodríguez-Pose y Berlepsch hacen referencia, está la aportación de Christakis y Fowler⁶⁵. Con un estudio longitudinal utilizando el análisis de redes sociales demuestran cómo la felicidad de un individuo también depende de la

⁶⁴ La cita se extrae de un artículo titulado “Now is the time for a less selfish capitalism” publicado en el Financial Times el 11 de marzo del 2009 y escrito por el economista Richard Layard.

⁶⁵ Para más información sobre este y otros estudios acerca de cómo se expanden determinados hechos y fenómenos sociales en las redes, ver el excelente libro de los mismos autores “Connected” (Christakis & Fowler, 2009).

felicidad del resto de individuos de su red social (Fowler & Christakis, 2008). Sus principales conclusiones pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Los individuos felices tienden a situarse en el centro de sus redes sociales locales y en grandes grupos de otra gente feliz.
- La felicidad de un individuo está asociada con la felicidad de las personas en la red hasta llegar a tres pasos de distancia.
- Por lo tanto, la felicidad no es simplemente una función que refleje experiencias individuales o de elección individual, sino que también es una propiedad de los grupos sociales.

Si bien tradicionalmente la felicidad ha sido investigada desde la psicología, la aportación de Christakis y Fowler abre la veda para centrar los inicios de una felicidad que deja atrás el paradigma del individualismo para comprender el fenómeno en términos sociales.

También otros estudios han hecho de la felicidad el objeto de análisis principal. Por ejemplo, Bjørnskov, investiga cuál es el impacto que tiene el capital social en la felicidad de los individuos en cinco países nórdicos, Suiza y Holanda (Bjørnskov, 2003). Otros investigan hasta qué punto el capital social puede ayudar a predecir el nivel de felicidad de los individuos. Para ello se basan en las dimensiones propuestas por Coleman (confianza y obligaciones, canales de información y normas y sanciones) y a las que añaden el factor "*belongingness*" (Leung et al., 2011). Portela y otros (2012) también investigan la relación entre capital social y felicidad viendo hasta qué punto diferentes aspectos del capital social afectan en el bienestar de las personas (Portela et al., 2012).

De manera más concreta, parece que la relación entre capital social y felicidad en el ámbito del trabajo con perspectiva de análisis de redes ha sido tratada en menor medida. Helliwell y Huang (2010) afirman que "The research so far has largely ignored life satisfaction and social capital in the workplace. Given the fact that workers spend about a half of their weekday waking hours on the job, this omissions is too important to ignore" (Helliwell & Huang, 2010, p. 206). En la misma dirección se pronuncia Fisher, cuando escribe que "[...] social connections at work have been largely ignored by researchers" (Fisher, 2010, p. 396).

Pero sí que existen algunas investigaciones al respecto. A continuación se señalan las más remarcables. Es un buen ejemplo el artículo titulado "(When) Do Organizations Have Social Capital", que investiga las causas bajo las cuales el capital social creado en una organización es titularidad de los individuos o de la organización y por lo tanto, quien se beneficia de él

(Sorenson & Rogan, 2014). Desde la perspectiva organizacional, otro abordaje del fenómeno viene de la mano de Andrews (2010), que se fija en la cuestión desde el prisma de la relación positiva existente entre el capital social y el rendimiento organizativo.

Como se ha visto, el efecto que tiene el capital social en el nivel de felicidad de los individuos ha sido y es objeto de estudio en numerosas ocasiones. El supuesto que hay detrás de la relación entre ambos conceptos sigue una lógica causal que pone de manifiesto que el capital social (en la variedad de sus vertientes) afecta de manera positiva en la felicidad de los individuos. A nivel organizacional, también se han investigado los efectos que el capital social tiene en las dinámicas organizativas. En términos generales, se establece una relación positiva entre las diversas dimensiones del capital social y el mejor funcionamiento de las organizaciones (Andrews, 2010). Aunque tal relación no siempre ha resultado positiva (Kianto & Waajakoski, 2010) pero tampoco necesariamente negativa.

En cualquier caso, de una manera u otra, el capital social tiene algún tipo de efecto en el bienestar de las personas. Siendo esta una temática ya investigada, hay una cuestión poco o nada tratada en la literatura; se trata de los efectos de la relación entre ambos fenómenos. Algunos autores van más allá de esta idea e incluso se han replanteado la dirección causal de la felicidad y los procesos sociales relacionados.

“Recent empirical investigations show that ‘good institutions’, in the form of democracy and economic freedom, are related to elevated scores of subjective well-being across countries. Most of these studies automatically assume that causality runs from formal institutions to happiness. None the less, an inverse relationship is also feasible and only a few authors have specifically analyzed this possibility” (Rode, 2013, p. 1479)

La mayor parte de la investigación realizada sobre la relación entre capital social y felicidad sigue precisamente esta lógica causal: capital social y luego felicidad. Es decir, el capital social es entendido como predictor de felicidad. Pocos o ninguno son los estudios que han investigado el fenómeno siguiendo la lógica inversa. Es decir, viendo los efectos que tiene la felicidad en el capital social. La lógica habitual es pensar en el capital social como causa de la felicidad. Tampoco es el tema que aquí nos ocupa, no se trata de indagar en la dirección y lógica causal.

La idea principal es ver cómo las diferentes políticas de felicidad producen diferentes efectos en la configuración del capital social de los individuos insertos en una organización. Siguiendo a Requena, “[...]se puede deducir que el grado de felicidad aumente con el número

de personas que forman el entorno social inmediato y la fuerza con que esas relaciones o vínculos se producen.”(Requena, 1994, p. 73). Por lo tanto, en el marco de esta tesis subyace la idea de que primero son las políticas y como consecuencia las relaciones felices o no felices.

4.6. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha constatado cómo el estudio del capital social y la felicidad desde el punto de vista de la sociología es una realidad cada vez más presente. Sin embargo, no lo es tanto el estudio de la felicidad en términos relacionales. Aunque son numerosos los estudios autores que apuntan la importancia de estudiar la felicidad desde una vertiente social, pocos son los que ponen el foco en las relaciones con una perspectiva de redes. El trabajo de Fowler y Christakis (2008) en este aspecto sienta las bases para el estudio de la felicidad en términos estructurales-relacionales.

En el área concreta de las redes en el entorno laboral, el abordaje ha sido aún más discreto. Por ello, este capítulo ha sido especialmente útil para poner de manifiesto la existencia de un gap de conocimiento respecto a la temática en cuestión.

**PARTE II: MODELO DE ANÁLISIS. OBJETO DE ESTUDIO, MÉTODO Y
DATOS**

5. EL MODELO DE ANÁLISIS

Si bien hasta el momento se ha expuesto al marco teórico general, a continuación se expone el posicionamiento concreto utilizado en este trabajo. Es decir, se trata de hacer latente el marco concreto del que se nutre esta tesis a la hora de plantear las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis.

En primer lugar se presentan las bases teóricas del trabajo. A continuación se definen y operativizan los conceptos utilizados tanto en la fase cualitativa como en la cuantitativa. Por último se presentan las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis.

5.1. Las bases teóricas de la tesis

Como ya se ha visto a lo largo del trabajo, existen 3 ejes fundamentales en los que pivota esta tesis; la felicidad, las organizaciones y el capital social y redes sociales. En cuanto al primero se trata de enmarcar el debate en las teorías existentes al respecto. Permite ubicar al lector y la investigación el marco más general y generalista. Respecto al segundo, no representa una base teórica de la tesis. Más bien, tal y como se ha expuesto, se trata de telón de fondo en el que se enmarca el objeto de estudio. Entrar en profundidad en este aspecto supondría una inadecuación a lo requerido y no haría más que desviarse del objeto de estudio. En este sentido, las organizaciones supone el entorno o contexto en el cual se ubica el objeto de estudio. En cuanto al tercero, el objetivo es proveer a la investigación de un marco concreto y útil en un sentido más operativo en cuanto al capital social y las redes sociales.

5.1.1. Felicidad

La perspectiva tomada en cuanto a la felicidad se enmarca en una comprensión multidimensional. Es decir, en este trabajo se toma una aproximación que bebe de diferentes visiones acerca del fenómeno. Se trata de tres corrientes concretas que dotan de significado teórico este trabajo; la teoría cultural, la teoría comparativa o de los estándares relativos y teoría de las necesidades o habitabilidad.

El marco general proviene de la sociología de las emociones que otorga un papel fundamental a la cultura. Una de las principales autoras en esta corriente es Hochschild (1979), que se fija de manera especial en el componente social de las emociones. Para la autora, las emociones tienen lugar en contexto social e histórico dotado de un determinado sentido en el cual existen normas que constriñen nuestras emociones. Lo que es más relevante de estas normas es que son el reflejo de ciertas señas de identidad y de pertenencia. Por lo tanto, se fijan en base a una determinada cultura y sociedad. Esta aproximación genérica ofrecida por la sociología de las emociones tiene también su homónimo en el campo de la felicidad.

La corriente culturalista en felicidad se basa en tres ideas principales:

1. El nivel de felicidad de los individuos está en relación al contexto cultural en el que se ubican.
2. Ello implica diferentes definiciones sobre el término felicidad, qué es lo socialmente correcto y cómo el individuo debe percibir y vivir su felicidad (Ye et al., 2015).
3. Las fuentes de felicidad varían culturalmente en cierta medida como resultado de la concepción sobre qué rol juega la persona en sociedad (Uchida & Oishi, 2016).

Esta visión nos provee de una concepción general sobre la importancia del contexto. Por ello, la aproximación que se hace en el trabajo tiene mucho en cuenta el contexto cultural y social general en el que están insertas las organizaciones. De ahí que en este trabajo también se dedique un apartado especial a contextualizar el fenómeno de la felicidad en España con datos sobre la satisfacción de los empleados españoles.

La siguiente teoría que sirve para dotar de enmarcar el posicionamiento tomado en esta tesis es la comparativa según la cual la felicidad depende de la comparación subjetiva. La comparación se da en tres niveles; a nivel social, comparando con condiciones de vida previas y comparando con las aspiraciones. En cuanto a la comparación social, Easterlin (1973) defiende que el hecho de que incrementen los ingresos de un país no implica que también lo hagan los niveles de felicidad. La explicación que ofrece el autor al respecto tiene que ver con el efecto negativo de la utilidad en cuanto a la adaptación hedónica y la comparación social (Easterlin, 2003, p. 11176). Esta aproximación ha sido especialmente relevante a la hora de diseñar el cuestionario y medir la felicidad de los individuos teniendo en cuenta la comparación que hace con otras personas.

La tercera teoría, la de las necesidades, postula que la felicidad se ve especialmente influenciada por el papel que juegan las instituciones sociales (Veenhoven, 2014). Además,

también existe un vínculo directo entre las condiciones objetivas y el nivel de felicidad. En este sentido, las diferencias en los niveles de felicidad pueden ser explicadas en base a los recursos que cada sociedad tiene para satisfacer las necesidades básicas (Diener & Lucas, 2000). Esta visión, aunque muy centrada en el papel de las instituciones gubernamentales también es útil si se aplica a las organizaciones. Aunque de manera implícita, en esta tesis subyace la idea de que las empresas tienen la capacidad efectiva para implementar de manera exitosa políticas hacia la felicidad de los trabajadores.

5.1.2. Capital social y relaciones sociales

El tercer pilar de esta investigación, el capital social, toma aquí la aproximación descrita y abordada desde las redes sociales. Principalmente se sigue la visión de Bourdieu (2001)⁶⁶. Se entiende que las redes de relaciones sociales proveen a las personas que están en ellas insertas de recursos. El acceso a recursos tales como el prestigio social o el reconocimiento. En palabras del autor, el capital social se define de la siguiente manera:

“[...] está constituido por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento de mutuos. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo” (Bourdieu, 2001, p. 148)

Por lo tanto, la perspectiva con la que se analiza el fenómeno toma la aproximación, principalmente, micro. La unidad de análisis recae en el individuo. Además, se entiende que el titular en la posesión del capital social es el individuo (Portes, 1998) pero también se reconoce y se analiza el capital social como perteneciente a la organización con una visión colectiva más propia de autores como la de Putnam (2001). En algunos puntos del análisis también se combina con una aproximación meso analizando indicadores como la centralidad. La perspectiva macro también se tiene en cuenta, aunque en menor medida, a la hora de investigar cómo los modelos hacia la felicidad implican sistemas relacionales determinados.

En cuanto a la funcionalidad del capital social, la visión que más presencia tiene en esta tesis es la que entiende la relaciones en red como fuente de beneficios (Portes, 1998). Sin

⁶⁶ Aunque la visión de Bourdieu tiene un componente de análisis de clases sociales muy marcado y no es el objetivo de esta investigación, sí que sirve como conceptualización general la aproximación del autor.

embargo, como aspecto reflexivo también se ha tenido en cuenta la función de control social que ejerce el capital social.

Respecto a las dos dimensiones básicas del capital social; la relacional y la estructural, en esta tesis se combinan ambas. Según Lin (2008), por un lado se trata de la ubicación de los individuos en la red y por el otro los recursos insertados en ella. Según Nahapiet y Ghoshal (1998), en el enfoque estructural está en la línea de las aportaciones de Granovetter (1973) y Burt (1976) y además puede ser dividido en dos subdimensiones; capital social formal y capital social informal. En cuanto a la dimensión relacional, los autores la definen como aquel tipo de relaciones personales que los individuos han desarrollado a partir de un historial de interacciones. El concepto se centra en las relaciones particulares que establecemos (como por ejemplo el respeto y la amistad) que influyen nuestro comportamiento. Es a través las mismas que los individuos consiguen determinados efectos a nivel social, ya sea reconocimiento o prestigio.

Los niveles de análisis desde los que se aborda este trabajo son principalmente micro y meso. El abordaje micro se focaliza en dar cuenta del comportamiento relacional de los actores a título individual a partir de las redes ego-centricas. En términos de Marsden (1990), se trata del análisis egocéntrico o personal. El nivel meso se centra en el análisis de subgrupos y en el plano macro se entiende la red como un sistema. Las tres visiones se combinan a lo largo del trabajo incorporando aspectos micro, meso y macro.

Este trabajo también se nutre de la clasificación del concepto de acuerdo con subtipos. En la literatura se han identificado tres subtipos de capital social; *bonding*, *bridging* y *linking social capital*. Ya que no se analizan relaciones con otras organizaciones ni tampoco las relaciones para tender puentes dentro de la misma organización, este trabajo se centra en el concepto de *bonding social capital*. Este concepto quiere reflejar las conexiones establecidas entre individuos que son similares en cuanto a etnia, edad o clase social entre otros aspectos (Helliwell & Putnam, 2004, p. 1437). En estos grupos se da un alto grado de sentimiento de pertenencia e identidad. (Layard et al., 2012, p. 70). Por ello, la idea de *bonding social capital* también puede ser ligada con la hipótesis del “como yo” (Kroll, 2011a, p. 54). Se trata de un

concepto muy ligado a la idea de homofilia⁶⁷ y que representa las relaciones entre grupos de perfiles homogéneos.

Todo ello hace que el planteamiento general de este trabajo esté muy ligado y beba de la sociología relacional. Por ello, se enmarca en un contexto en el que las relaciones son la base de la generación, acceso y reproducción de la felicidad. La sociedad, y en concreto las organizaciones aquí estudiadas cuenta con una cierta dinámica superando concepciones estáticas de la sociedad.

La comprensión de la realidad social en los términos antes expuestos pone el foco en las relaciones entre individuos y dicha aproximación implica repensar la metodología a la hora de analizar la realidad social, de ahí la necesidad del análisis de las redes sociales. De acuerdo con Marin y Wellman, “Social network analysis takes as its starting point the premise that social life is created primarily and most importantly by relations and the patterns formed by these relations” (2010, p. 11). Ello tiene implicaciones no sólo en la manera de concebir el análisis en términos metodológicos (análisis de redes sociales), sino que en términos macro, y siguiendo a los mismos autores, la causalidad hay que buscarla en la estructura social y no en los individuos (Marin & Wellman, 2010). Por lo tanto, el análisis de redes trata de ver los comportamientos en relación a una estructura social latente (en esta investigación en relación a una organización).

De manera más concreta, la posición tomada en esta tesis acerca de la relación entre las redes sociales y la felicidad yace en la visión de diversos autores que se postulan por una relación clara y positiva entre relaciones sociales y felicidad. Estas representan una de las principales fuentes y son importantes predictores (y probablemente causas de) el bienestar subjetivo (Stiglitz et al., 2009a). La ubicación en el debate evita el posicionamiento en planteamientos macro que miden el capital social y la felicidad a nivel nacional. Más bien el objetivo es enmarcar el debate en el planteamiento ofrecido por Fowler y Christakis (2008). Para los autores, la felicidad no es algo únicamente de tipo individual, sino que también es una

⁶⁷ El concepto de homofilia refleja la idea de relacionarnos con aquellos a los que nos parecemos. Christakis y Fowler lo definen como “the tendency for people to choose relationships with people who have similar attributes”. (2008, p. 2)

⁶⁸ Aunque parcialmente, esta idea se relaciona de manera directa con la idea de comunidad de Putnam. Una comunidad cohesionada, con relaciones entre similares y donde el contacto y los lazos cotidianos emergen como especialmente relevantes. En este sentido, Putnam apunta que es en los pequeños encuentros en los que se refleja cómo el capital social disminuye o de debilita. Actos banales como encuentros vecinales, citas con amigos... (Putnam, 2000b).

propiedad de los grupos sociales. En cierta medida se podría entender como recurso de una red.

5.2. Los conceptos clave y operacionalización

En este apartado se recogen los principales conceptos utilizados en la tesis. La operacionalización de los mismos únicamente se da cuando los conceptos se aplican de manera operativa en este contexto. Con ello se quiere dar a entender que en algunas ocasiones el concepto definido provee de un marco general sin la necesidad de que este sea operacionalizado. En este apartado se recogen dos secciones diferenciadas en cuanto a la operacionalización. En primer lugar se presentan los conceptos utilizados en formato la encuesta. En segundo lugar se presenta la operacionalización de los conceptos utilizados en las entrevistas. Con esta distribución se quiere respetar el orden y secuencia de las fases del trabajo de campo.

5.2.1. Definición y proceso de operacionalización para los conceptos tratados en la fase cualitativa

Como ya se ha comentado, algunos conceptos han sido tratados con una perspectiva cuantitativa y otros con una cualitativa. A continuación se exponen los conceptos tratados en la aproximación cualitativa.

5.2.1.1. Organización y empresa

En términos generales, la perspectiva tomada en esta investigación fija un paraguas general que está implícito en la idea de empresa y que pone el énfasis en la vertiente organizacional del concepto. Por ello, el concepto que en primera instancia da sentido, forma y significado es el de organización. Las organizaciones tienen un componente social y sociológico remarcable. De acuerdo con Perrow, estas, más allá de sus objetivos, “[...] dan posibilidad de empleo para los amigos y parientes y también para uno mismo. Proporcionan, asimismo, prestigio y posición social para sus miembros, así como oportunidades de conexiones y de fortalecimiento

de los lazos sociales” (Perrow, 1991, p. 14). Por ello, y poniendo especial énfasis en el carácter marcadamente sociológico de las mismas, la definición que aquí se toma es la siguiente:

“Debemos considerar las organizaciones como instrumentos y como portadoras de fardos llenos de todo tipo de recursos que la gente de dentro y de fuera puede utilizar e intentar controlar. Las organizaciones son instrumentos de uso múltiple puesto que pueden hacer muchas cosas para mucha gente” (Perrow, 1991, p. 14).

“[...] las organizaciones son *instrumentos para configurar el mundo tal como uno quiere que se configure*⁶⁹. Ofrecen mecanismos que nos permiten imponer a otros nuestra propia definición de lo que son los problemas de la humanidad” (Perrow, 1991, p. 15).

Esta última puntualización acerca del potencial de las organizaciones como instrumentos para incidir de manera efectiva en la sociedad, incluso permitiendo la imposición de lo que se consideran problemas para la humanidad, es especialmente útil a la hora de definir la temática (la felicidad en las organizaciones) como problemática social.

En un nivel más micro, y también con enfoque operativo, la definición de empresa utilizada es la siguiente:

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” (Diccionario de la Real Academia Española).

Aunque esta es una definición operativa, en este trabajo la definición de empresa tiene una connotación sociológica marcada. Por lo tanto, la empresa se entiende como hecho social. En esta dirección, Infestas apunta que existen tres supuestos básicos sobre la empresa: la empresa es una construcción social, es una unidad social internamente autónoma y es un agente del cambio societal (Infestas, 2001). En este sentido, las empresas “canalizan deseos, imponen prohibiciones, proponen ideales colectivos, modelos de identificación, sistemas de valores y normas ... , en cuanto elementos que influyen en el funcionamiento psicológico, consciente e inconsciente, de sus agentes” (Infestas, 2001, p. 27). En el sentido contrario “los individuos contribuyen a producir sistemas de organización que responden a sus aspiraciones y están de acuerdo con su personalidad” (Infestas, 2001, p. 27).

⁶⁹ La cursiva es original del autor.

A nivel descriptivo, la clasificación de las empresas recogida en la Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas es la siguiente:

1. Se consideran microempresas aquellas que ocupan a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocio anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.
2. Se consideran pequeñas empresas aquellas que ocupan entre 10 y 49 personas y cuyo volumen de negocio anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
3. Se consideran medianas empresas aquellas que ocupan entre 50 y 249 asalariados y un volumen de negocio anual inferior a 50 millones de euros o un balance general inferior a 43 millones de euros.

A nivel operativo, sin embargo, a falta de algunos datos de tipo económico, se utiliza únicamente el criterio de la ocupación. Por lo tanto, las empresas que ocupan entre 1 y 9 trabajadores se consideran microempresas, las que ocupan entre 10 y 49 trabajadores se consideran pequeñas empresas, las que ocupan entre 50 y 249 trabajadores se consideran medianas empresas y las que ocupan más de 249 trabajadores se consideran grandes empresas.

La operativización de los conceptos referentes a la organización es la siguiente:

Figura 10: operativización del concepto "felicidad organizativa"

CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
FELICIDAD ORGANIZATIVA	Concepto de felicidad	Concepto de felicidad personal	Indicar qué significa el concepto de felicidad a nivel personal
		Concepto de felicidad en la organización	Indicar qué significa el concepto de felicidad en la organización
	¿Quién?	¿Quién toma la decisión?	Indicar quién decide aplicar políticas hacia la felicidad en la organización
		¿Sobre quién se aplican las políticas?	Indicar quiénes son los receptores de las políticas hacia la felicidad
	¿Dónde?	---	Indicar en qué unidades de negocio aplican las políticas
	¿Cómo?	Metodología	Indicar cómo lo hacen para incorporar las políticas en su estructura organizativa
		Acciones	Indicar qué acciones concretas aplican para la mejora de la felicidad
	¿Para qué?	---	Indicar los objetivos de aplicación de las políticas
	Outputs	Resultados	Indicar los resultados obtenidos
		Medición	Indicar si existe medición de los resultados
	¿Hasta dónde?	Cadena de la felicidad	Indicar hasta qué punto la felicidad es algo que trasciende (o no) más allá de las fronteras organizativas

Fuente: elaboración propia

A partir de esta operativización de los conceptos se ha planteado la investigación en términos organizativos.

5.2.1.2. Perfil de la organización

En cuanto a la organización, se ha considerado oportuno caracterizarla de acuerdo con algunas variables descriptivas. Estas son las siguientes:

Figura 11: operativización del concepto "perfil de la empresa"

CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
PERFIL EMPRESA	Sector de actividad	---	Indicar sector de actividad
	Número de empleados	---	Indicar número de empleados
	Edad media de los empleados	---	Indicar edad media de los empleados
	Ratio varón / mujer	---	Indicar cuántos varones y cuántas mujeres trabajan en la empresa
	Facturación 2014	---	Indicar la facturación del año 2014

Fuente: elaboración propia

5.2.2. Definición y proceso de operativización para los conceptos tratados en la fase cuantitativa

Los conceptos que se recogen en este apartado son los que operativamente se han utilizado para el diseño de la fase cuantitativa de la investigación (el cuestionario).

5.2.1.1. Felicidad

La definición y aproximación al concepto de felicidad viene de la mano de la obra de Veenhoven en cuanto a la conceptualización. Para el autor, la felicidad se entiende en términos de satisfacción con la vida. La definición concreta es la siguiente:

“[...] the degree to which an individual judges the overall quality of his life-as-a-whole favorably. In other words: how well he likes the life he leads.”(Veenhoven, 1984, p. 22)

Las principales implicaciones que ello tiene y los motivos por los cuales precisamente se ha optado por esta aproximación son las siguientes:

1. La concepción que presenta es holística y permite un abordaje inclusivo al término. A la vez, no hace hincapié en cuestiones explícita ni únicamente psicológicas.
2. Se trata de una construcción cognitiva que refleja la valoración de experiencias previas y la estimación de futuras. Por lo tanto, se trata de una actividad intelectual que no representa simplemente una suma de placeres. (Veenhoven, 1984)
3. La valoración establecida es subjetiva. Precisamente es este componente el que se busca a la hora de entender y medir la felicidad de las personas. Se trata de la construcción social sobre la que hacemos nuestros juicios al respecto.

El planteamiento aquí descrito no implica la exclusión de otros términos que en la literatura se utilizan para definir el concepto. Dado que la diversidad terminológica ya ha quedado patente en el primer capítulo, en este punto sólo cabe remarcar la posición en este trabajo; respetar los diferentes conceptos utilizados para referirse a la felicidad y usarlos de manera indistinta siguiendo la corriente más habitual en el ámbito académico.

La operativización que se ha hecho de los conceptos es la siguiente:

Figura 12: operativización del concepto felicidad general (aproximación directa)

CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
FELICIDAD	Felicidad general	Felicidad global	Indicar nivel de felicidad general en escala del 1 al 10
		Felicidad comparativa	Indicar nivel de felicidad en escala del 1 al 10 en términos comparativos con las personas del entorno general

Fuente: elaboración propia

Los indicadores de la felicidad general (no relacionada con el entorno empresarial) son dos; el nivel general de felicidad y en nivel general de felicidad comparando con las personas del entorno general. La idea de la comparación tiene origen en la teoría comparativa ya explicada en el capítulo uno. Concretamente aquí la comparación se centra en una de las tres variables de la comparación (la comparación social). Esta forma de conceptualizar el fenómeno también está presente en la Subjective Happiness Scale (Lyubomirsky & Lepper, 1999)⁷⁰. Sin embargo, ni el redactado ni la escala de medida son las mismas que las aquí utilizadas. Mientras Lyubomirsky y Lepper formulan preguntas más escuetas, en este trabajo se explicita a qué contexto respecto de la felicidad se está haciendo referencia.

Por lo que a la medición respeta, en este trabajo se ha decidido utilizar una escala del 1 al 10 mientras que la propuesta por Lyubomirsky y Lepper va de 1 a 7. Existen un motivo principal para tal decisión; como se ha visto en el capítulo 2, es más común la utilización de escalas de 1 a 10 en las encuestas⁷¹ (no es así en escalas de medición de la felicidad). Otra diferencia recae en el número de ítems utilizados. Lyubomirsky y Lepper utilizan incorporan preguntas adicionales que están en la línea de la teoría de los rasgos (ver [apartado 2.1.2. Escalas](#) para más detalles) según la cual los individuos estamos predeterminados en cuanto a los niveles de felicidad. Como se ha dejado patente en la descripción del modelo de análisis, dicha teoría no supone una teoría de referencia. Más bien al contrario, no resulta útil si se quiere observar y analizar la felicidad desde un punto de vista sociológico-relacional.

5.2.1.2. Empresa feliz

La mayoría de las definiciones sobre qué es una “empresa feliz” tienen un origen y componente de “*management*” que a menudo son difíciles de operativizar e identificar. Por ello, a continuación se presenta una de las distintas definiciones del concepto que fija la base para elaborar la definición aquí utilizada. De acuerdo con Baker, Greenberg y Hemingway, aquello que no son las “empresas felices” es lo siguiente:

“A happy company is not a company that is devoid of challenge or conflict. It is not a place in which employees seek the kind of emotional validation tht best comes from their family and

⁷⁰ Puede ser consultada la versión en castellano elaborada por Extremera y Fernandez-Berrocal (2013).

⁷¹ Se ha optado por una escala de 1 a 10 en lugar de una escala de 0 a 10 (también de uso ampliamente extendido en la medida de la felicidad) para evitar la ubicación de las respuestas en el 5 como valor medio.

friends. It absolutely is *not*⁷² an environment in which all the employees hold hands in front of the campfire and sing “Kumbayah – although not a few companies might benefit from that exercise” (Baker, Greenberg, & Hemingway, 2006, p. 15)

Esta aproximación nos da una idea según la cual debemos escapar de visiones idealizadas y utópicas. En el contexto de este trabajo es importante retener esa concepción en mente ya que se comparte la visión. La cuestión clave de una “empresa feliz”, sin embargo, está en el hecho de aplicar políticas hacia la felicidad de los trabajadores. En esta tesis, la definición de empresa feliz es de elaboración propia y es la siguiente:

“Una empresa feliz es aquella en la que, de una u otra manera, con diferentes niveles de formalidad y desde diferentes posiciones estructurales se aplican políticas hacia la felicidad de los individuos que forman parte de la organización”.

Esta es una definición que abarca tanto las políticas de tipo más formal como las de tipo más informal, que no ciñe la aplicación de esas políticas en ninguna posición jerárquica ni estructural concreta y que tampoco restringe las actividades o acciones relacionadas. Por lo tanto, es suficientemente amplia como para incorporar diversas aproximaciones. Además, en el contexto de esta investigación, una “empresa feliz” lo es en tanto que se manera explícita hace referencia al concepto de felicidad.

5.2.1.3. Felicidad en el trabajo

En cuanto a la felicidad en el trabajo, se han tomado las teorías de tipo general (la culturalista, la de la comparación y la de las necesidades ya citadas y explicadas tanto en el capítulo 1 como en este mismo capítulo donde se explicita el posicionamiento de la autora al respecto) como base. La operativización de los conceptos se inicia con la existencia de 2 dimensiones que marcan la investigación: felicidad en el trabajo (aproximación “directa”) y felicidad en el trabajo (aproximación “indirecta”). Por la aproximación directa se quiere indicar la idea de que la información sobre la felicidad es preguntada y obtenida a través de la valoración directa del individuo. En cuanto a la aproximación indirecta se quiere indicar que la información obtenida proviene de la valoración de los individuos de aquellos ítems que la literatura científica de tipo

⁷² La cursiva es de los autores.

organizativo ha identificado como generadores de felicidad en las empresas. Teniendo esto en cuenta, a continuación se muestra el proceso de operativización del concepto en cuestión:

Figura 13: operativización del concepto felicidad en el trabajo (aproximación directa e indirecta)

CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	
FELICIDAD	Felicidad en el trabajo (aproximación "directa")	Felicidad en el trabajo	Indicar nivel de felicidad en el trabajo en escala del 1 al 10	
		Felicidad comparativa en el trabajo	Indicar nivel de felicidad en el trabajo en escala del 1 al 10 en términos comparativos con los compañeros/as del entorno laboral	
	Felicidad en el trabajo (aproximación "indirecta")	Creación de comunidad		Indicar nivel de acuerdo con: orgullo de pertenencia a la empresa (escala del 1 al 10)
				Indicar nivel de acuerdo con: sentimiento de identificación con los valores de la empresa (escala del 1 al 10)
				Indicar nivel de acuerdo con: deseo de rotación empresarial (escala del 1 al 10)
		Relaciones positivas		Indicar nivel de acuerdo con: actitud facilitadora para las relaciones positivas por parte de la empresa (escala del 1 al 10)
				Indicar nivel de acuerdo con: sentimiento de comodidad con el ambiente de trabajo (escala del 1 al 10)
		Crecimiento personal		Indicar nivel de acuerdo con: disponibilidad de herramientas para el desarrollo personal (escala del 1 al 10)
		Condiciones físicas		Indicar nivel de acuerdo con: sentimiento de comodidad con la disposición y el diseño de los elementos físicos en la empresa (escala del 1 al 10)
		Disfrute y divertimento		Indicar nivel de acuerdo con: disfrute a la hora de trabajar (escala del 1 al 10)
				Indicar nivel de acuerdo con: sentimiento desagradable los domingos al pensar que el lunes tiene que ir a trabajar (escala del 1 al 10)
				Indicar nivel de acuerdo con: diversión con los compañeros mientras se trabaja (escala del 1 al 10)
		Reconocimiento		Indicar nivel de acuerdo con: el trabajo es debidamente valorado (escala del 1 al 10)
		Responsabilidad		Indicar nivel de acuerdo con: grado de responsabilidad adecuado (escala del 1 al 10)
				Indicar nivel de acuerdo con: los superiores delegan tareas (escala del 1 al 10)
				Indicar nivel de acuerdo con: grado de supervisión por parte de los superiores (escala del 1 al 10)
		Preocupación		Indicar nivel de acuerdo con: trato humano por parte de la empresa (escala del 1 al 10)
Equilibrio		Indicar nivel de acuerdo con: buen equilibrio entre vida personal-profesional (escala del 1 al 10)		

Fuente: elaboración propia

Como se ha dicho anteriormente, una de las teorías generales que guían la concepción sobre qué es la felicidad es la culturalista. Esta delimita un marco de tipo general que hace que la concepción, abordaje y análisis de la felicidad responda a un contexto cultural y de valores muy concreto. Por ello, la literatura seleccionada es de origen “occidental” ya que es la más adecuada dado el contexto empresarial en España.

En cuanto a la aproximación directa a la felicidad en el trabajo se aplican las dos mismas preguntas que en el caso de la felicidad general, pero centradas en el entorno laboral. La aproximación indirecta aglutina diferentes aspectos de análisis de las organizaciones. La aproximación indirecta al concepto de felicidad en el trabajo se nutre de tres fuentes principales; la propuesta de análisis de Petter Warr (2007), las aproximaciones procedentes de la literatura organizativa expuestas en el tercer capítulo y las subdimensiones identificadas en las entrevistas realizadas en la fase exploratoria.

5.2.1.4. Capital Social

En este trabajo se utilizan dos aproximaciones a la idea de capital social. Por un lado se pone el foco en la ubicación de los individuos en la red (estructural) y por el otro también se fija en los recursos incrustados en la red (relacional). Por ello, la definición aquí tomada incorpora y combina ambos abordajes;

“[...] define social capital as the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and erived from the network of relationships possessed by an individual or social unit.” (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 243)

En palabras de los autores, es una definición que “comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network” (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 243). Teniendo en cuenta la propia clasificación que los autores hacen del capital social e informal, a continuación se presenta el proceso de operativización de los conceptos. A las dos dimensiones apuntadas por los autores se le suma una tercera (*prosocial behaviour*) que tiene por objetivo ahondar en los comportamientos de tipo pro-social. Según Aknin, Dunn y Norton (2011), gastar dinero en otros (*prosocial spending*) es un ejemplo de comportamiento pro-social. Se trata de comportamientos que, de acuerdo con Aknin, Dunn, Sandstrom y Norton (2013) pueden facilitar el desarrollo de relaciones sociales a través de conexiones sociales positivas.

Figura 14: operativización del concepto capital social y relaciones sociales

CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	
CAPITAL SOCIAL+RELACIONES SOCIALES	Relaciones formales	Colaboración para tareas de carácter laboral	Indicar con qué persona/s colabora más frecuentemente para desarrollar su trabajo (intercambia información, documentos, investigación...)	
		Duda de tipo profesional	Indicar a qué persona/s acude cuando tiene dudas de tipo profesional	
	Relaciones informales	Confianza		Indicar con qué persona/s de la organización tiene confianza para comentar un problema personal importante
				Indicar quién/es le prestaría/n dinero a usted
	Relaciones generadoras de capital social ⁷³	Encuentros extra-laborales		Indicar quién/es organiza/n encuentros extra-laborales no promovidos por la empresa
		Actividades facilitadoras		Indicar quién/es suele/n traer comida al trabajo para compartir con el resto de compañeros/as
		<i>Prosocial behaviour</i>		Indicar a quién/es ha hecho algún regalo para su santo/cumpleaños

5.2.1.5. Política hacia la felicidad

El concepto de política hacia la felicidad se utiliza frecuentemente en este trabajo. La definición aquí utilizada se refiere al concepto de política empresarial y tiene un enfoque muy propio del *management*. Ello ha permitido delimitar el concepto a nivel operativo de manera clara y concisa. En este contexto, se ha considerado que la más adecuada viene de la mano de dos autores referentes en el área, Koontz y O'Donell (1973). Para ellos, las políticas empresariales se definen como

“[...] planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subalternos. Difícilmente se pueden

⁷³ Bajo esta dimensión se incluyen aquellas actividades generadoras de capital social. Ello no implica ni quiere decir que las dos dimensiones anteriormente citadas no generen capital social. Sin embargo, con la denominación de esta última dimensión se quiere denotar el marcado carácter social y socializador de acciones aquí recogidas.

entender todas las políticas como “planteamientos” puesto que a menudo están a penas implícitas en las acciones de los administradores (Koontz & O’Donell, 1973, p. 121)

Según esta definición, tanto el pensamiento como la acción forman parte de lo que se entiende por políticas empresariales. Por ello, a la hora de operativizar el concepto se han tenido en cuenta ambos aspectos. La naturaleza del concepto hace que la recogida de la información acerca de las acciones sea accesible tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Teniendo esto en cuenta, en la fase que ahora nos ocupa (cuantitativa) la información hace referencia a la participación en las acciones y políticas por parte de la plantilla. Como se ha visto respecto a la fase cualitativa, la información allí recogida hace referencia a la dimensión organizativa.

Figura 15: operativización del concepto "políticas hacia la felicidad"

CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Políticas hacia la felicidad ⁷⁴	Participación	Participación (participa o no)	Indicar si participa/hace uso de las políticas o acciones hacia la felicidad (SI/NO)
		Participación (¿desde cuándo?)	Indicar desde cuándo participa o hace uso (Hace más de 3 años, hace 3 años, hace 2 años, hace 1 año, hace 6 meses, hace menos de 6 meses)
		Participación (¿con qué frecuencia?)	Indicar con qué frecuencia participa o hace uso (Siempre, casi siempre, a menudo, casi nunca, nunca)
		Tiempo dedicado	Indicar tiempo dedicado a las políticas o actividades (horas semanales)
		Efectos	Indicar si la participación/utilización ha tenido efectos (han mejorado mucho, han mejorado bastante, han mejorado poco, se han quedado igual, han empeorado poco, han empeorado bastante, han empeorado mucho) en términos de: <ul style="list-style-type: none"> Relaciones sociales dentro de la empresa Relaciones sociales fuera de la empresa La cantidad de su trabajo La calidad de su trabajo Nivel de felicidad

⁷⁴ La operativización del concepto de políticas hacia la felicidad se ha hecho a partir de las acciones o actividades surgidas en la fase cualitativa de las entrevistas.

5.2.1.6. Perfil sociodemográfico

En cuanto al perfil sociodemográfico de los individuos también se han incorporado una serie de preguntas que dan cuenta de esta caracterización. El proceso de operativización seguido es el siguiente:

Figura 16: operativización del concepto "perfil sociodemográfico"

CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
PERFIL SOCIODEMOCRÁFICO	Perfil laboral	Posición	Indicar posición o cargo en la organización
		Jornada laboral	Indicar jornada laboral (tempo completo, tiempo parcial)
		Tipo de contrato	Indicar tipo de contrato (indefinido, temporal, por obra y servicio, eventual por circunstancias de la producción, de formación, en prácticas)
		Año de incorporación en la empresa	Indicar año de incorporación a la empresa
	Perfil personal-social	Género	Indicar género (masculino, femenino)
		Edad	Indicar año de nacimiento
		Formación	Indicar nivel de estudios (Sin estudios, educación primaria, educación secundaria, educación superior, educación universitaria)
		Estado civil	Indicar estado civil (casado, soltero, viudo, separado, divorciado)
		Clase social	Indicar clase social (Alta, media - alta, media, media - baja, baja)
		Participación en organizaciones voluntarias	Indicar si participa en organizaciones voluntarias (Sí-No)

Fuente: elaboración propia

Como se ha observado, las variables incluidas permiten dibujar un perfil socio-demográfico de las personas que forman parte de la muestra.

5.3. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

Este apartado recoge las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos que guían la tesis teniendo en consideración que el objetivo genérico y último de esta tesis es aportar conocimiento científico acerca de la configuración de la felicidad en términos sociales en las empresas. Debido al carácter eminentemente social y sociológico de la temática, el

objetivo es aportar una visión acerca de la temática desde la sociología relacional, contribuyendo de esta manera al escaso debate académico en el área. A causa de la propia naturaleza del área de estudio, se trata de un fenómeno muy ligado al día a día de muchos individuos y es por ello que la aspiración es poder contribuir ofreciendo las herramientas para la mejora de la felicidad en las organizaciones. El principal objetivo es aportar algo de luz en el análisis de la felicidad desde la sociología.

La principal pregunta de investigación es la siguiente: **¿Qué características están presentes en las políticas hacia la felicidad en las organizaciones y cómo ello se traduce en diferentes modelos de acción que inciden en las relaciones y en la felicidad de las empresas?**

Con tal de poder abordar este gran interrogante, se plantean dos cuestiones que me ayudaran a responder la pregunta principal y que a la vez ayudan a definir la estructura del trabajo. Además, estas preguntas son útiles por dos razones. La primera es que sirven de apoyo y ayuda para responder a la gran pregunta. La segunda es que sirven como eje estructurador a la hora de definir el esquema del trabajo. Las preguntas aquí presentadas presentan 3 niveles de análisis, pasando del nivel más macro a un nivel meso hasta llegar al nivel más micro. En el nivel más macro la intención es saber hasta qué punto la aplicación de diferentes políticas de felicidad conllevan a diferentes modelos hacia la felicidad. Por lo tanto la pregunta al respecto es la siguiente; **¿En qué medida las características de las políticas aplicadas en las organizaciones son susceptibles de generar diferentes modelos hacia la felicidad empresarial?** Esta pregunta servirá para ubicar las organizaciones en la tipología resultante del análisis haciendo latente la existencia de diferentes modelos hacia la felicidad organizativa. A su vez, ello será analizado desde otra vertiente respecto a la felicidad en las organizaciones; la definición y posicionamiento teórico tomado por parte de las empresas. En este sentido, se plantea la relación y el encaje entre el posicionamiento teórico y el planteamiento de políticas y acciones concretas.

En cuanto al nexo entre modelos hacia la felicidad y las implicaciones en términos relacionales y de felicidad, se plantea la siguiente cuestión: **¿Cuál es el impacto en el plano estructural-relacional y en términos de felicidad de la existencia de diferentes modelos hacia la felicidad?** El foco aquí está en analizar hasta qué punto la posición estructural y social de los individuos impacta en la transmisión de la felicidad y cómo esto afecta en términos sociales a su expansión.

Los objetivos

Dicho esto, en esta tesis cuenta con 4 objetivos generales que se enlazan entre ellos de forma secuencial siguiendo un orden temporal lógico. El **primer objetivo** es de carácter exploratorio y consiste en conocer cómo las empresas conceptualizan y aplican las políticas hacia la felicidad en el contexto empresarial. El **segundo objetivo** emana del primero y tiene que ver con la materialización de las características en modelos hacia la felicidad empresarial. Por ello, el objetivo es presentar y describir la existencia de modelos hacia la felicidad en base a las políticas y acciones llevadas a cabo. El **tercer objetivo** es investigar la vinculación entre los modelos de acción y la aproximación teórico-conceptual. Por último, el **cuarto objetivo** se centra en analizar las implicaciones que tiene el modelo de acción en términos de configuración de tejido relacional intra-organizativo a nivel macro, meso y micro. Esto es, investigar hasta qué punto los diferentes modelos implican estructuras relacionales diferenciadas teniendo también en consideración la felicidad como un recurso de la red.

Los objetivos específicos

Una vez fijados los objetivos generales, a continuación específico objetivos específicos que ayudan a desglosar el gran objetivo y que lo operacionalizan en piezas concretas.

1. Analizar las características y las diferentes acciones realizadas por las empresas.
2. Construir una tipología de modelos hacia la felicidad en empresas.
3. Analizar la estructura relacional de las organizaciones investigadas.
4. Analizar las características de los modelos hacia la felicidad en términos relacionales.
5. Analizar el impacto que tienen los diferentes modelos en la manera en cómo se configura el tejido relacional de las empresas en el plano macro y en la felicidad de los individuos en el plano micro.
6. Analizar cómo ello impacta en la transmisión social de la felicidad en el nivel meso y micro.

Las hipótesis

A continuación se presentan las hipótesis del trabajo en relación a las preguntas de investigación. Debido al hecho de que la formulación de las dos principales preguntas de investigación representa dos dimensiones marcadamente diferentes (la relativa a la organización y la relativa a las relaciones establecidas dentro de la organización), las hipótesis

se presentan respecto a tres dimensiones: la pregunta que las guía por un lado y el eje de conocimiento en el que se ubican (organización o tejido relacional o el enlace entre ambos).

RESPECTO A CUESTIONES ORGANIZATIVAS

P1. ¿En qué medida las características de las políticas aplicadas en las organizaciones son constitutivas de generar diferentes modelos hacia la felicidad empresarial?

P1H1. Las características de las políticas que en ella se aplican permiten identificar una tipología hacia la felicidad empresarial.

P1H1a. Sin embargo, estos modelos no se encuentran en la realidad de manera pura, sino que más bien se produce un cierto hibridaje propio de la incompatibilidad real entre los “tipos ideales” y la realidad social. Por ello, La existencia de diferentes modelos hacia la felicidad hace que la aplicación empírica consista en la combinación y fusión de modelos como práctica habitual. Por ello, aunque existen modelos diferenciados hacia la felicidad, estos no se aplican de manera única y exclusiva.

P1H1b. Existen dos modelos diferenciados hacia la felicidad en base a las políticas aplicadas; un modelo con una fuerte base social (en la que prima la interacción social) y un modelo con una fuerte base individual (en el que prima el desarrollo principal como apuesta para lograr la felicidad).

P1H1c. El modelo hacia la felicidad que se configura a partir de las políticas y acciones está en concordancia con la aproximación teórico-conceptual. En este sentido, las empresas ubicadas en el modelo de tipo individual, definen conceptualmente la felicidad en términos personales e individuales. Por el contrario, la definición del modelo social emula y pone el énfasis en el hecho social como origen y fuente de felicidad.

RESPECTO A LA CONFIGURACIÓN DE LOS MODELOS Y EL TEJIDO RELACIONAL

P2. ¿Cuál es el impacto en el plano estructural-relacional desde la perspectiva macro de los modelos hacia la felicidad?

P3H1. Las organizaciones que se definen por la aplicación de políticas orientadas a la interacción entre los miembros contarán estructuras relacionales más densas ya que la aplicación de las políticas propicia la generación de estructuras más cohesivas. En este modelo, la generación de relaciones de tipo *bonding* tiene una mayor presencia que en el segundo modelo.

P3H2. Las organizaciones que abogan por modelos de tipo más individualista cuentan con redes menos densas. En este sentido, la promoción de una aproximación personal impacta tanto en los niveles de fragmentación como cohesión de la red.

P3. ¿Cómo impacta el modelo organizativo hacia la felicidad en la felicidad de los individuos en términos micro?

P3H3. Las organizaciones insertas en el primer modelo hacia la felicidad cuentan con niveles más altos de felicidad dado el carácter social del fenómeno en ocasiones obviado en la literatura académica. Ello se explica por el peso y la importancia de las relaciones sociales como fuente de felicidad.

P3H4. En cambio, las organizaciones insertas en el segundo modelo no muestran niveles tan elevados de felicidad debido a la aproximación individual del fenómeno.

RESPECTO AL TEJIDO RELACIONAL

P4. ¿Qué configuración toma el tejido relacional intra-empresarial en cuanto a la centralidad desde la perspectiva meso en las relaciones formales e informales?

P4H1. En términos estructurales, las personas más felices ocupan posiciones más centrales y esto hace que sean capaces de influir de manera efectiva sobre la felicidad del resto de individuos. Sin embargo, la función estructural que cumplen tiene más que ver con el *Bridging Social Capital* que con el *Bonding Social Capital* ya que son personas que ayudan a tender puentes debido al efecto llamada que genera su nivel de felicidad. Esta configuración se da tanto en las relaciones formales como en las informales ya que la centralidad de los individuos sigue el mismo patrón independientemente del tipo de relaciones analizadas.

P4H1b. En términos de reconocimiento social, a las personas más felices se les atribuyen socialmente roles centrales y eso hace que tengan una alta capacidad de influencia a la hora de transmitir sus niveles de felicidad. Igual que en los términos estructurales, la configuración

se replica con el mismo patrón en las relaciones formales y en las informales debido al hecho de que la centralidad de los individuos no tiene impacto en el tipo de relaciones analizadas.

5.4. Conclusiones

En este apartado se ha hecho explícito el posicionamiento respecto a los conceptos utilizados en esta tesis. En formato de síntesis se han recuperado las principales teorías de las que se nutre este trabajo y que dan forma y cuerpo al marco teórico. También se han presentado los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis que guían este trabajo.

6. LA METODOLOGÍA

En este capítulo se recogen los elementos referentes a la metodología, el diseño y la muestra utilizada. Esta se ha planteado en función de las necesidades y características de la información a obtener y la disponibilidad y acceso al campo.

En primer lugar se recoge la estrategia metodológica, donde se incluye la descripción de las fases en la investigación, el método, el universo objeto de estudio, la estrategia y la muestra y los instrumentos utilizados para la recogida de la información. En segundo lugar se presenta la estrategia analítica donde se apuntan los análisis aplicados en la investigación.

6.1. Estrategia metodológica

Dentro de este subapartado se exponen las fases de la investigación, las metodologías en cada caso, la mixtura en los métodos y así como las estrategias de muestreo. También se incluye información relevante acerca de cuestiones relativas al trabajo de campo.

6.1.1. Las tres fases de la investigación

En esta investigación se plantean tres fases. Las dos primeras son exploratorias. En la primera fase, y con el objetivo de obtener una visión inicial y general sobre el fenómeno, se realizaron entrevistas a informantes clave. Esta primera incursión a la felicidad desde una vertiente empírica permite hacer el aterrizaje en el campo más allá de la aproximación teórica. Además ha resultado especialmente útil para establecer la primera toma de contacto con algunos de los futuros entrevistados. La segunda fase se basa en entrevistas a los *Chief Executive Office* (CEO)⁷⁵ y tiene como objetivo principal conocer, a nivel descriptivo, las principales características de las empresas que aplican políticas hacia la felicidad tanto en lo que a políticas como a aplicación, conceptualización y operativización de los mismos se refiere. La obtención de la información sigue un esquema muy básico y muy útil a la vez. Se han

⁷⁵ En términos generales se hace referencia al concepto CEO en tanto que perfil mayoritario de los entrevistados aunque no todos los perfiles entrevistados son CEOs, en el apartado [6.1.6.3. La muestra de organizaciones y trabajadores](#) se presenta la descripción de las características de la entrevista.

planteado las siguientes grandes temáticas que guían la entrevista⁷⁶: el concepto de felicidad, quién lo aplica en la organización, dónde/en qué áreas de negocio, cómo (de qué manera), para qué (con qué objetivo), resultados (outputs y su medición) y hasta dónde (en qué punto de la cadena de valor).

La tercera fase tiene por objetivo la obtención de la información a través de cuestionarios realizados a la plantilla de las “empresas felices”. Para el diseño del cuestionario ha sido especialmente útil la fase previa (las entrevistas a CEOs). A partir de la información recogida en las entrevistas sobre las políticas hacia la felicidad y la participación se ha podido personalizar para cada empresa el apartado en el que se pregunta sobre la participación de los encuestados en las políticas. También a partir de las entrevistas, y concretamente a partir de las definiciones que han hecho los CEOs sobre la felicidad en el trabajo se han planteado (también en base a los ítems propuestos por Warr (2007) y otros autores de la literatura organizativa) el apartado de la medición indirecta a la felicidad.

6.1.2. Fases y metodologías

Siguiendo la máxima según la cual el objetivo es la fuerza que controla en la investigación (Patton, 2002, p. 213), la metodología aquí planteada es eminentemente cualitativa. Así lo requiere el principal objetivo de esta investigación, que es conocer las políticas hacia la felicidad aplicadas en las empresas. Por lo tanto se persigue la calidad en la información y no tanto la cantidad y la herramienta de recogida de los datos es una entrevista. De acuerdo con Patton, “qualitative methods permit inquiry into selected issues in great depth with careful attention to detail, context, and nuance [...]” (2002, p. 227). Este enfoque es aplicable tanto para la primera fase (entrevistas a informantes clave) como para la segunda fase (entrevistas a CEOs).

En la tercera fase, aunque la recogida de información se hace a partir de un cuestionario, porque así lo requiere el objetivo (recoger las percepciones, valoraciones y opiniones de los trabajadores de las “empresas felices” y preguntarles acerca de sus relaciones). El universo objeto de estudio está delimitado por el diseño en la fase previa (se

⁷⁶ El proceso de operativización puede ser consultado en el capítulo cinco y el guión de entrevista se puede ver en los anexos (anexos II). En los anexos se muestran las preguntas que han servido como base. Ya que la entrevista ha sido llevada a cabo por la investigadora y dado que el guión de la entrevista no se ha enviado sin el previo consentimiento de la persona entrevistada, no existe introducción formal por escrito al guión.

trata de las empresas que han participado en la fase cualitativa y que han querido participar en la tercera fase). En esta fase se quiere recoger información a partir de “preguntas estandarizadas que limitan las respuestas a categorías predeterminadas (menos amplias y profundas)” (Patton, 2002, p. 227)

Por lo tanto, en la segunda fase se entrevistaron 14 empresas de las cuáles 6 quisieron seguir con su colaboración permitiendo la participación en la encuesta a las personas que forman parte de ella. Probablemente lo ideal hubiera sido cerrar fases de manera completa y empezar nuevas fases teniendo las anteriores cerradas, pero las constricciones y limitaciones en cuanto al trabajo de campo (p.e., la disponibilidad por parte de las empresas y la imprevisibilidad a la hora de establecer algunos contactos) han hecho que se haya optado por no desestimar ninguna ocasión ni posibilidad que ha ido apareciendo durante la fase de trabajo de campo. La decisión contraria hubiera supuesto la pérdida de ciertas oportunidades de entrevistar algunos participantes. Esto hubiera conllevado pérdida de información notable y por ello se optó por no seguir una planificación estricta ni por la heterodoxia en cuanto al *timing*. De ahí que las tres fases se hayan combinado cronológicamente y los tempos hayan coincidido.

6.1.3. Métodos mixtos

Como ya se ha visto, existe diversidad de métodos en este trabajo. En este caso se trata de la combinación de los métodos cuantitativo y cualitativo. De manera concreta se ha dado la aplicación de métodos mixtos a partir de un diseño secuencial exploratorio⁷⁷. Para ayudar a la descripción y entendimiento en la aplicación en este estudio, a continuación se especifican 4 aspectos señalados por Creswell (2009) como relevantes en cuanto al diseño.

El primero es el *timing*. En este caso, los datos se han recogido de manera secuencial (dentro del caso así se ha producido, con respecto a otros casos, como ya se ha apuntado, en ocasiones se ha recogido información de manera paralela). Y en cuanto a la temporalidad en la recogida de la información cualitativa y cuantitativa, la primera ha sido la cualitativa. De acuerdo con Creswell, “When qualitative data are collected first, the intent is to explore the topic with participants at sites. Then the researcher expands the understanding through a

⁷⁷ “The sequential exploratory strategy involves a first phase of qualitative data collection and analysis. followed by a second phase of quantitative data collection and analysis that builds on the results of the first qualitative phase” (Creswell, 2009, p. 211)

second phase in which data are collected from a large number of people (typically a sample representative of a population)” (2009, p. 206). Este exactamente ha sido el procedimiento seguido en este caso.

El segundo es el **peso** o la prioridad que se le otorga a lo cuantitativo y a lo cualitativo. En este caso el peso principal recae en lo cualitativo debido al enfoque y énfasis puesto en los datos. En palabras de Creswell, “weight occurs in a mixed methods study through such strategies as whether quantitative or qualitative information is emphasized first” (Creswell, 2009, p. 209).

El tercero es la propia **mezcla**. Creswell (2009) indica que hay dos aspectos en los que fijarse en este punto. Por un lado hay que poner el foco en cuándo el investigador mezcla y por el otro hay que fijarse en cómo ocurre a mixtura. En el caso que nos ocupa, la mixtura se da en las tres posibles etapas; en la recogida de la información, en el análisis y en la interpretación aunque con intensidades diferentes. De manera primordial se da en la recogida de la información, donde la mezcla ha sido crucial a la hora de diseñar y recoger la información. Sin la fase previa exploratoria cualitativa no podría haber tenido lugar la fase cuantitativa. Ha servido tanto en términos de diseño como en términos análisis. En el análisis se ha hecho especialmente visible a la hora de analizar los modelos hacia la felicidad y las estructuras relacionales que se asocian a ellos.

En el análisis se ha se ha producido la mezcla de conexión, que significa “a mixing of the quantitative and qualitative research are connected between a data analysis of the first phase of research and the data collection of the second phase of research” (Creswell, 2009, p. 208). Precisamente es lo ocurrido en este caso. En la interpretación también se da una cierta mixtura y de hecho, así se expone en el trabajo, combinando, por ejemplo, la explicación de los datos cuantitativos en la información cualitativa.

El cuarto son las **teorías o perspectivas transformadoras**. En este sentido, “In mixed methods studies, the theories are found typically in the beginning sections as an orienting lens that shapes the types of questions asked, who participates in the study, how data are collected, and the implications made from the study”. En este estudio existen 2 principales teorías que guían la investigación; las teorías sobre la felicidad y las teorías sobre el capital social. Como se ha comentado anteriormente, las organizaciones son el contexto en el que la felicidad y las relaciones sociales tienen lugar. Estas dos teorías son las que guían el tipo de preguntas y el enfoque que se hace.

Por todos los aspectos comentados, se puede afirmar que este estudio cuenta con un diseño multimétodo o mixto de tipo secuencial exploratorio.

6.1.4. Delimitación del universo objeto de estudio (UOE)

Tal y como indica Díaz de Rada, “El proceso de selección de las unidades de observación comienza con una delimitación precisa de la realidad objeto de estudio, el universo” (2001, p. 57). En este caso se cuenta con dos universos diferenciados. El primero queda delimitado por aquellas empresas que aplican políticas orientadas a aumentar la felicidad de los trabajadores. El segundo universo objeto de estudio está contenido en el primero. De acuerdo con Patton, “different units of analysis are not mutually exclusive. However, each unit of analysis implies a different kind of data collection, a different focus for the analysis of data, and a different level at which statements about findings and conclusions would be made” (Patton, 2002, p. 228). En este sentido, el segundo universo son los trabajadores de las “empresas felices” que han participado en la tercera fase del trabajo de campo de esta investigación. Bajo el concepto de trabajadores se han incluido todos los miembros de la organización (también altos directivos y CEOs independientemente de su vinculación y relación administrativa con la organización).

6.1.5. Estrategias de muestreo

En cuanto a las dos primeras fases (cualitativas), el muestreo ha seguido una lógica cualitativa. Tal y como apunta Patton, “Qualitative inquiry typically focuses in depth on relatively small samples, even single cases (N=1), selected purposefully” (2002, p. 230). La estrategia de muestreo utilizada en el diseño de la investigación (tanto en la primera como en la segunda fase) es de naturaleza intencional⁷⁸. En términos de Patton (2002), la estrategia de “combinación o muestreo con propósito mixto” describe la estrategia utilizada en este caso. Se trata de la combinación de diferentes estrategias de muestreo que, de acuerdo con el autor, “son aproximaciones que no son mutuamente excluyentes” (Patton, 2002, p. 242) y el objetivo subyacente a todas es la selección de casos ricos en información (Patton, 2002, p. 242).

⁷⁸ De acuerdo con Patton “The sampling strategy must be selected to fit the purpose of the study, the resources available, the questions being asked, and the constraints being faced. This holds true for the sampling strategy as well as sample size” (2002, p. 242).

Bajo el amplio paraguas del muestreo intencional se han incluido 3 estrategias. En primer lugar se ha considerado la máxima variación. Esto es, se han seleccionado los casos para obtener variación en cuanto a una dimensión concreta; el sector de actividad. Se ha considerado que era relevante no centrar la investigación en ningún sector en concreto para intentar identificar pautas de acción y comportamiento comunes que se manifiestan de manera transversal en todos los casos. En segundo lugar se ha considerado y utilizado el muestreo por bola de nieve. El objetivo ha sido identificar casos de interés a través de lo que otros (otros entrevistados en este caso) han considerado como fuente de información rica (ya sea por el caso en sí o por el entrevistado en cuestión). En este caso, “las unidades muestrales van escogiéndose, sucesivamente, a partir de las referencias aportadas por los sujetos a los que ya se ha accedido [...]” (Cea d’Ancona, 1998, p. 202).

En tercer lugar se han seleccionado algunos casos en función de la importancia política (o más bien mediática) que estos han generado. En este sentido, se han incluido casos que han sido mediáticamente conocidos y reconocidos. La selección en estos casos ha venido precedida del análisis de datos secundarios (entrevistas en la prensa oral y escrita) facilitando y permitiendo seleccionar e invitar a participar las empresas en cuestión.

La tercera fase, de naturaleza cuantitativa, se centra en un cuestionario cerrado. El objetivo es obtener información sobre diferentes aspectos relativos a la felicidad de los encuestados, su participación en actividades hacia la felicidad en la organización y su punto de vista respecto a los efectos de la misma, sus relaciones sociales dentro de la organización y su perfil sociodemográfico. En este caso no existe diseño de la muestra en el sentido de que se han encuestado (o se ha ofrecido la opción a participar) a todos los trabajadores de las empresas que han formado parte de la segunda fase.

Sin embargo, sí que es pertinente especificar la manera cómo se ha abordado el diseño del apartado del cuestionario de redes sociales. Para ello se ha utilizado la técnica del name-generator. De acuerdo con Lin, existen 3 técnicas de muestreo básico que sirven para construir medidas de capital social. La primera es la de **saturation**. Según el autor, esta es útil cuando “it is possible to map a definable social network” (Lin, 2008, p. 38). Sin entrar en profundidad en esta técnica, es cierto que sería la más adecuada para esta investigación dada la amplia y rica información que aportaría. Sin embargo, el hecho de no disponer *a priori* del mapa de relaciones y el nombre de todos los componentes de la organización hace que sea inaplicable.

La segunda técnica es la **position-generator**, que nace como alternativa a las ya existentes. Se trata de preguntar al encuestado si conoce a alguien que ostente determinados

trabajos o posiciones sociales. Esta aproximación, aunque muy útil en otro tipo de investigaciones, no resulta adecuada en el caso que nos ocupa, dado que el objetivo no es el análisis de estructuras jerárquicas ni así como cuantificar el acceso a determinadas posiciones sociales por parte de los individuos. Por ello queda descartada la aplicación en esta investigación.

La tercera es la utilizada en esta investigación. Se trata de la *name-generator*. Esta técnica se basa en pedir a los entrevistados que citen una serie de nombres en relación a una característica que se quiera estudiar. Se trata de los ligámenes que tiene el *ego* con los *alters* que conforman la red. De acuerdo con Lin, las ventajas de este enfoque incluyen: poder identificar áreas de contenido específico en relación a determinadas acciones y poder mapear las localizaciones de las *ego-networks* a sus características así como los recursos sociales incrustados en la propia *ego-network* (Lin, 2008).

Siendo la técnica del *name-generator* la más adecuada para este trabajo, esta también presenta ciertas deficiencias. El propio autor apunta las siguientes; la primera es el hecho de que no existe un marco teórico o empírico que permita identificar el universo objeto de estudio (Lin, 2008). Al preguntar a los propios entrevistados, puede ser que existan individuos dentro de la organización (en el caso que aquí nos ocupa) que no sean citados. Por ello, esa persona queda invisibilizada dentro de la red, lo que comporta pérdida de información y el hecho de que la red quede en cierta medida desdibujada o que se ofrezca una visión parcial de la misma. La segunda deficiencia tiene que ver con el hecho de que la técnica del *name-generator* tiende a hacer florecer los lazos fuertes por encima de los lazos débiles. De manera cognitiva, los nombres que primero vienen a la mente son aquellos con los que se mantiene relaciones más fuertes o íntimas (Lin, 2008). Por lo tanto, aquellas relaciones de carácter débil quedarían infrarepresentadas. El último inconveniente es que más bien identifica actores individuales que no posiciones sociales.

En el contexto de este trabajo, la técnica del *name-generator* se ha considerado como la más idónea. Principalmente por el hecho de no disponer de un listado de todos los individuos que forman parte de la organización. Dicho esto, y aún y teniendo en cuenta los debilidades de la técnica del *name-generator*, esta es la que más se ajusta al objeto de estudio y al acceso a la información. La técnica en cuestión requiere que los encuestados citen nombres en relación a alguna cuestión en concreto. Pero, ¿cuántos nombres son los adecuados? Respecto a ello, Merluzzi y Burt apuntan que 5 es el número idóneo para no obtener contactos redundantes (2013). No obstante, teniendo en cuenta la diferente

envergadura de las organizaciones aquí estudiadas, establecer un máximo de 5 personas en algunas organizaciones puede resultar una limitación innecesaria. En una organización compuesta por 30 individuos, quizá reducir los contactos a cinco es una opción óptima, pero habiendo organizaciones en la muestra que superan con creces esa cifra, se ha considerado conveniente no limitar la cifra.

6.1.6. La muestra

En este subapartado se explicita todo aquello relativo a la muestra; la fase de captación de los participantes, las características de las muestras y las características y descripción del proceso.

6.1.6.1. Fase de captación

Para invitar a participar a organizaciones e individuos se utilizó principalmente el correo electrónico (en el apartado [6.1.6.2. La muestra y las características del proceso](#) se exponen los datos con detalle). En dicho correo, en primer lugar se exponía una presentación de la investigadora. En segundo lugar se exponía el objetivo principal y el motivo por el cuál se les pedía la participación. A continuación se les proponía formar parte del trabajo de campo y se remarcaba y se ponía en valor la importancia de su participación. Luego se explicaba el principal objetivo de la entrevista⁷⁹ en cuanto a información solicitada. Seguidamente se mostraba la total disponibilidad para concertar la entrevista y se explicaba la posibilidad de recibir el guión de la entrevista antes de la celebración de la entrevista por correo electrónico en el caso de que decidieran participar. Por último se agradecía encarecidamente la atención del destinatario y se pedía disculpas por las posibles molestias causadas.

Una vez la persona destinataria aceptaba la invitación, se procedía a fijar un día y hora para la entrevista. En cuanto a las empresas, en el 100% de los casos las entrevistas tuvieron

⁷⁹ El principal objetivo de la entrevista presenta pequeñas variaciones en el caso de que el correo electrónico vaya dirigido a una empresa o a un informante clave. En los anexos (anexo IV) se puede consultar el modelo utilizado cuando el destinatario es el representante de una empresa a la que se quiere invitar a participar tanto en la fase cualitativa como en la cuantitativa. También cabe señalar que el documento es un prototipo que cuenta con pequeñas variaciones con el objetivo de adaptarse al destinatario concreto para hacerlo más personalizado. Además, a medida que se fue avanzando en el trabajo de campo se mejoraron algunos aspectos del documento para que este fuera lo más claro posible.

lugar en la empresa en la que trabajaba la persona entrevistada. Ello permitió también poder visitar las instalaciones y obtener información visual sobre cómo se estructura el espacio en la oficina, cómo se distribuyen los diferentes departamentos e incluso la ubicación física de las personas. Una vez realizada la entrevista se agradecía la participación y se explicaba cuál era la segunda fase del trabajo de campo. En algunos casos las personas entrevistadas ya comunicaban que autorizaban la segunda de la investigación. En otros la respuesta era negativa y se anunciaba la intención de no seguir adelante en el proceso (como se verá, únicamente 6 de los 14 casos siguieron en la segunda fase del trabajo de campo). En otros casos el entrevistado expresaba su deseo de contar con más tiempo para tomar la decisión y/o consultarlo con el resto de la plantilla. En estos casos se ha hecho el seguimiento y se les ha invitado a que participen encarecidamente. En algunas ocasiones el proceso ha culminado con la participación de la organización dentro de la muestra y en otros no ha sucedido de tal manera.

En el momento en que las organizaciones decidían participar de la segunda fase existían dos opciones. O bien se les enviaba un enlace con acceso a la encuesta y esta se respondía on-line, o bien la investigadora se desplazaba el día o días acordados a la organización para realizar las encuestas personales. Esta segunda opción ha sido la preferida en el estudio por diversas razones. En primer lugar por su mayor efectividad en cuanto al porcentaje de respuesta (en los casos en los que la encuesta fue realizada personalmente el porcentaje de respuesta aumentó significativamente, cosa que no sucedió cuando se realizó el cuestionario *on-line*, especialmente en la segunda parte del cuestionario en el que se aplican preguntas de redes)⁸⁰. En segundo lugar por la mejor calidad obtenida a la hora de recoger los datos. Al realizar las encuestas en persona se eliminan dudas y posibles interpretaciones erróneas, la comunicación entre encuestadora-encuestado es directa y eso hace que se minimicen los errores de comprensión. Contrariamente, cuando el cuestionario es auto-administrado surgen algunos aspectos que merman la calidad en las respuestas (probablemente también motivada por la falta de claridad en la redacción y/o concreción en algunas preguntas).

En tercer lugar, la posibilidad de poder realizar las encuestas presencialmente hizo que las preguntas sobre las relaciones sociales no tuvieran un impacto tan “agresivo” en las personas encuestadas. Además, la encuesta en persona ofrece la oportunidad de aportar transparencia y tranquilidad al encuestado pudiendo este preguntar todo lo que considerase

⁸⁰ El cuestionario puede ser consultado en los anexos (anexo XI, el cuestionario).

oportuno. Por ello, una vez comprobadas las ventajas de la encuesta personal, se decidió optar únicamente por esta modalidad. Todo ello con el objetivo de aumentar la cantidad y la calidad en las respuestas.

Otro de los aspectos que también ayudó a la participación de los encuestados/as fue la presentación del estudio en la organización. En todos los casos excepto en uno⁸¹, antes de empezar con los cuestionarios la investigadora se desplazó hasta la organización el día acordado para presentar el proyecto. La presentación tiene una duración aproximada de 20 minutos⁸². Esta consta de 5 partes diferenciadas. En la primera se explican las condiciones de la participación haciendo especial énfasis en el tratamiento confidencial de los datos y asegurando su anonimización durante su tratamiento y especialmente en su publicación. También se recalca el hecho de que la participación es totalmente voluntaria y que esta no debe estar en ningún caso condicionada por el hecho de que se cuente con el visto bueno de la persona que autorizó la realización del estudio en la organización (el CEO).

Además se explica que la participación en el estudio no implica la respuesta de todas las preguntas realizadas y se explica con claridad que si el encuestado se siente incómodo en algún momento y no quiere responder cualquiera de las preguntas, no tiene ningún compromiso ni obligación de hacerlo. En este sentido, también se explica que ninguno de los resultados será facilitado a los responsables de la organización sin ser anonimizados. Por último se hace expreso el compromiso de ofrecer una sesión de retorno de los resultados una vez la tesis haya sido leída ofreciendo el análisis de los resultados de cada organización. La investigadora también facilita su correo electrónico para cualquier duda, comentario o aportación que pueda surgir al respecto.

La segunda parte centra en explicar en qué se basa el proyecto para poder ofrecer una visión global a los encuestados y que estos puedan entender y conocer la temática de la investigación. Una vez ofrecido un marco general sobre la temática, se pone el foco en el trabajo de campo y se contextualiza la realización de las encuestas dentro del conjunto del trabajo de campo. También se explica la fase cualitativa del estudio para que los participantes

⁸¹ En esta ocasión la empresa no consideró necesario hacer una presentación debido a la proximidad entre los trabajadores y la persona entrevistada. En su lugar, se envió un correo electrónico a la persona de contacto explicando el estudio que se estaba llevando a cabo para que él reenviara el mensaje al resto de compañeros y les explicara y comentara todo acerca del estudio (que la investigadora le había expuesto previamente para que pudiera tener toda la información pertinente).

⁸² El prototipo de presentación puede ser consultado en los anexos (anexo V).

sean conocedores sobre dónde y de qué manera se enmarca su participación dentro del proyecto.

La tercera parte se centra en explicar el cuestionario (partes que lo componen, preguntas dentro de cada bloque temático y así como información práctica sobre el tiempo de respuesta). Debido a la controversia, desconfianza y dudas que generan las preguntas sobre el capital social ya que se pregunta por nombres concretos, se hace especial énfasis explicándolas y volviendo a recordar las condiciones de la participación ya presentadas al inicio de la presentación de manera extensa.

Antes de finalizar se presentan algunos de los objetivos y preguntas a las que se quiere responder con esta investigación para informar de manera adecuada a los participantes. Por último se muestran ejemplos ficticios de la representación gráfica de las preguntas sobre las relaciones sociales para que los participantes vean cuál será el principal output de sus respuestas⁸³.

En la mayoría de casos una vez finalizada la presentación la investigadora permanece en la organización para realizar los cuestionarios de manera individualizada. En algunos casos la totalidad de los trabajadores no ha podido ser encuestada en un solo día y por ello se ha tenido que regresar tantas veces como haya sido necesario.

6.1.6.2. La muestra y las características del proceso

En este subapartado se explicitan dos cuestiones relativas al proceso relacionado con la muestra. En primer lugar se expone una tabla en la que se explicitan las formas de contacto utilizadas para establecer el vínculo con los individuos y organizaciones (fases 1 y 2 del trabajo de campo) que han sido contactadas para participar en el estudio.

⁸³ Cabe añadir en este punto que el hecho de tener que pensar, conceptualizar y presentar el proyecto fuera del ámbito académico ha supuesto un ejercicio de reflexión que ha ayudado al planteamiento de cuestiones o enfoques no tenidos en cuenta previamente y que han enriquecido al propio estudio.

Tabla 5: tipo de contacto establecido

Primer contacto		
	Porcentaje	Frecuencia
Correo electrónico	71%	22
En persona	16%	5
Telefónico	13%	4
Total	100%	31

Fuente: elaboración propia

La forma más habitual de contactar con los individuos por primera vez es vía correo electrónico (ya sea buscando información y obteniendo el correo electrónico a través de la web o teniendo el correo electrónico facilitado por alguna otra persona conocedora de la organización). En segundo lugar, en un número de casos muy similar al contacto telefónico, encontramos aquellos casos en los que el contacto se ha hecho en persona (se trata de casos en los que la investigadora ha acudido a

eventos en los que de antemano se sabía que acudirían personas relevantes para el trabajo de campo tales como congresos, presentaciones de libros o encuentros diversos). La opción del contacto telefónico ha sido la menos utilizada y sólo se ha acudido a ella en el caso de no encontrar información sobre una dirección de correo electrónico o cuando la opción del correo electrónico se ha valorado como inadecuada dadas las características de la organización.

Tabla 6: tipo de soporte del primer contacto

Primer contacto		
	Porcentaje	Frecuencia
Físicamente	78%	18
Correo electrónico	9%	2
Skype	9%	2
Telefónica	4%	1
Total	100%	23

Fuente: elaboración propia

En relación a la entrevista, en un gran número de casos esta se realizó cara a cara (18 casos) siendo esta la opción preferida. En el mismo porcentaje de casos se realizó tanto vía correo electrónico como por teléfono (9%). Únicamente una entrevista se realizó por teléfono.

Para que el lector pueda seguir con detalle cómo se ha ido desarrollando el trabajo de campo, a continuación se presenta una tabla-resumen en el que constan todos los contactos establecidos durante la primera fase del trabajo de campo (entrevistas a informantes clave). En primer lugar se muestran los contactos que se llevaron a cabo en la fase de las entrevistas de la fase 1. En la segunda tabla se muestran los contactos establecidos en la segunda fase (entrevistas a los CEOs).

Tabla 7: Perfil y participación de los informantes clave invitados a participar

INDIVIDUO / ORGANIZACIÓN		PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO DE CAMPO
Perfil del contacto	Sector empresa	Participa en la primera fase?
Carlos Piera (CEO - Global Happiness Navigator*)	Asociación dedicada, entre otros, a la formación en felicidad en escuelas y trabajo - Delivering Happiness España	SÍ
Formador	Consultoría Internacional	SÍ
Director	Fundación para la mejora de la gestión de las personas	SÍ
Director	Consultoría sobre la Felicidad	SÍ
Coach	Consultoría	SÍ
Coach	Coach	SÍ
Consultora	Consultora	SÍ
Coach	Coach	SÍ

* Por deseo expreso de la persona entrevistada, se incluye su nombre y el de la empresa

Fuente: elaboración propia

En la fase 1 se iniciaron 11 contactos de los cuales culminaron con éxito un 73% (8 de los 11 totales que son los que se muestran en la tabla). Un 27% de los contactos (3 casos) fueron invitados a participar, pero finalmente no se materializó la colaboración. Se trata de organizaciones o personas a las que se solicitó una entrevista y finalmente no tuvo lugar el encuentro. Existe una razón diferenciada en cada caso. En el caso de la fundación, el motivo es que no respondieron al correo enviado. En este caso, de manera excepcional, se envió un único correo electrónico. El motivo es que, cuando se tuvo conocimiento de dicha organización la fase de trabajo de campo ya se encontraba en un momento avanzado. Por ello, después de no recibir respuesta por su parte no se insistió con un segundo correo siguiendo un criterio de saturación de la información dado el avance y progreso del trabajo de campo.

En el segundo caso la persona rechazó su participación por falta de tiempo para realizar la entrevista. En el tercer y último caso no se produjo un rechazo pero después de la toma de contacto y la propuesta de un día para realizar la entrevista un día en el que la investigadora no podía asistir, el interlocutor no ha respondido a los correos enviados con posterioridad proponiendo otra fecha.

En la segunda fase del trabajo de campo se establecieron los contactos que se muestran en la siguiente tabla-resumen:

Tabla 8: empresa, descripción y participación de las empresas invitadas a participar

EMPRESA		VARIABLES DESCRIPTIVAS				PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO DE CAMPO		
Caso	Sector empresa	Empleados	Edad media	Ratio varón/mujer	Facturación 2014 o 2015	Fase cualitativa	Fase cuantitativa	Motivo de la no-participación

Servicios y tecnologías de la información	ND: dato no disponible	ND	ND	ND	ND	NO	NO	Después de diversos contactos, no se lleva a cabo la fase cualitativa
APPS	ND	ND	ND	ND	ND	NO	NO	Después de diversos contactos, no se lleva a cabo la fase cualitativa
Productos deportivos	ND	ND	ND	ND	ND	NO	NO	No responde a los e-mails
Farmacéutico	ND	ND	ND	ND	ND	NO	NO	No responde a los e-mails
Juegos para móviles	ND	ND	ND	ND	ND	NO	NO	No responde a los e-mails

2	Telecomunicaciones	203	36	70/30	36.000.000 €	SÍ	NO	El tipo de participación propuesta por la empresa no encaja con el diseño de la fase cuantitativa
3	Alimentario	100	30	5/95	ND	SÍ	NO	Después de diversos contactos, no se lleva a cabo la fase cuantitativa
5	Cosmética Capilar	80	35	42/58	7.000.000 €	SÍ	NO	Rechazan participar en la fase cuantitativa por motivos internos
7	Productos para animales de compañía	38	35	60/40	7.500.000 €	SÍ	NO	Rechazan participar en la fase cuantitativa por motivos internos
8	Consultoría y Estudios de Mercado	32	30	15/85	5.700.000	SÍ	NO	Después de diversos contactos, no se lleva a cabo la fase cuantitativa
9	Farmacéutico	250	43	50/50	80.000.000 €	SÍ	NO	Rechazan participar en la fase cuantitativa por motivos internos

10	Marketing y Comunicación	10	30	5/95	ND	SÍ	NO	Después de la respuesta de algunos trabajadores a la encuesta, rechazan la participación por la extensión de la encuesta
13	Publicidad	353	30	ND	12.400.000	SÍ	NO	El tipo de participación propuesta por la empresa no encaja con el diseño de la fase cuantitativa

1	Servicios de Internet	240	36	40/60	30.000.000 €	SÍ	SÍ
4	Energías Renovables	10	33-50	92/8	1.200.000 €	SÍ	SÍ
6	Marketing y publicidad digital	14	30,3	40/60	2.000.000 €	SÍ	SÍ
11	Salud	16	35	63/37	2.400.000 €	SÍ	SÍ
12	e-Commerce	17	40	65/35	1.200.000 €	SÍ	SÍ
14	Logística	36	43,5	69/31	4.200.000	SÍ	SÍ

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior constan las empresas con las que se ha contactado, el sector al que pertenece la empresa en cuestión (y el número de caso que le ha sido otorgado en el estudio en el caso de que haya participado), las variables descriptivas de la empresa y el tipo de participación en el trabajo de campo. Como se puede apreciar, las empresas contactadas pertenecen a sectores muy dispares. Como se ha comentado anteriormente, uno de los criterios seguidos ha sido el de máxima variabilidad. Contrariamente a lo que se podría pensar *a priori* las empresas que actualmente están aplicando políticas hacia la felicidad de los trabajadores no son únicamente multinacionales, ni del sector de las TIC ni, a menudo, de sectores con un alto componente innovador. Por ello, la muestra responde lo más fielmente posible a lo que la investigadora ha ido conociendo y encontrando durante el camino. Se ha intentado incorporar a la muestra el máximo de empresas posibles. A partir de este momento las empresas serán identificadas con el sector de actividad en el que se inscriben y con el número de caso que se les ha asignado.

Como se puede observar, se presentan todas las empresas que han sido invitadas a participar en el estudio y el resultado de tal invitación. En este sentido pueden darse 3 situaciones diferenciadas; que la empresa no haya participado de ninguna manera en el estudio, que haya participado en la fase cualitativa o que haya participado en la fase cualitativa y en la fase cuantitativa. Las cinco primeras empresas fueron invitadas a participar pero no formaron parte de la investigación. En los dos primeros casos se estableció contacto con la empresa, pero después de intercambiar diversos correos no llegó a materializarse la colaboración. En los tres siguientes casos no se produjo ningún tipo de contacto ya que no respondían a los correos electrónicos enviados.

El siguiente bloque de empresas es el de aquellas que habiendo participado en la fase cualitativa del trabajo de campo no participaron en la siguiente fase cuantitativa. Desafortunadamente, de las 16 empresas que formaron parte de la fase cualitativa, únicamente 6 han participado de la fase cuantitativa. Los motivos por los que las empresas han decidido no participar son diversos. En tres casos rechazaron la participación por motivos internos (a menudo atendiendo a motivos organizativos, principalmente porque la situación no era idónea para realizar la encuesta dado el momento en el que se encontraba la organización a nivel interno)⁸⁴.

En dos casos no llegó a formalizarse la colaboración ya que después de diversos contactos no se siguió adelante en el proceso. En estos casos se decidió no insistir más dando por entendido que no estaban interesados en participar. En un caso rechazaron la continuación de la participación dado que algunos de los miembros que sí que participaron mostraron su descontento a causa de la extensión del cuestionario.

En dos casos la manera en que la empresa estaría dispuesta a colaborar no estaba acorde con el diseño de investigación planteado (por ejemplo, ofrecen que sólo una muestra de los trabajadores colabore o proponen que la encuesta se haga en línea⁸⁵). Además de estos casos también hay una empresa que participó del trabajo de campo pero que no se ha

⁸⁴ Otro de los motivos citados por algunas organizaciones a la hora de declinar la invitación tienen que ver con el hecho de que algunas empresas cuentan con un sistema de evaluación de la felicidad externo a la organización que también utiliza encuestas como herramienta y no se quiso saturar a los trabajadores con diferentes encuestas.

⁸⁵ En dos casos (caso 1: Servicios de internet y caso 4: energías renovables) se ha utilizado la encuesta en línea para recoger las respuestas, pero debido a la baja tasa de respuesta obtenida, se decidió no seguir aplicando este método ya que el esfuerzo y colaboración de los participantes y de la investigadora no se vería recompensando en cuanto al posterior análisis de los datos. Por lo tanto, era una opción que más allá de proporcionar beneficios para la investigación y para los investigados, suponía desventajas que no beneficiaban a ninguna de las dos partes. Por ello se decidió evitar molestias e inconvenientes en futuros casos a la luz de los resultados anteriormente obtenidos.

contabilizado dentro de la muestra porque la información aportada fue escasa y no puede ser sujeto de análisis.

6.1.6.3. La muestra de organizaciones y trabajadores

En cuanto a las 16 empresas que han formado parte de la muestra en la segunda fase (entrevistas con los CEOs), a continuación se presenta una pequeña descripción y se comentan puntos relevantes y particularidades para cada caso. Se ofrece información que es importante tener en cuenta y que puede dotar de significado y contexto a cada caso concreto. También se recoge el cargo de la persona entrevistada. Para evitar la identificación de los casos, en el trabajo de habla de los entrevistados en términos de género masculino. Eso no es así en todos los casos, pero la especificación del género de los entrevistados podría hacer que se identificaran a las personas entrevistadas. Como dato general puede decirse que del total de CEOs entrevistados, 10 son varones y 6 son mujeres⁸⁶.

Caso 1: Servicios de internet

Fecha de la entrevista: 04/06/2014

Duración aproximada: 1h 50 minutos

Cargo: Director General

La entrevista tuvo lugar en las oficinas de la empresa en cuestión. En este caso el total de trabajadores es de 240. La encuesta se realizó vía on-line después de realizar la presentación en la empresa. El total de individuos que respondieron la encuesta (se han contabilizado como casos válidos todos los que contestaron, al menos, las cinco primeras preguntas), es de 64. Sin embargo, la tasa de respuesta en el apartado de redes es bastante inferior, con un total de 27 casos. Metodológicamente se ha decidido trabajar únicamente con las matrices cuadradas (en el anexo I se puede consultar la representación gráfica de las matrices cuadradas y rectangulares para ubicarse visualmente en los dos escenarios. Ello ha facilitado el análisis tanto en el plano de los indicadores como en la comparación entre matrices. Se es consciente de la pérdida de información que ha conllevado, pero se ha optado por esta opción como la más óptima dada la situación.

⁸⁶ La cantidad de CEOs entrevistados no coincide con el número de entrevistas porque en dos casos participaron dos miembros de la organización en la entrevista. El detalle puede consultarse en la descripción de cada caso (ver tabla 8).

Caso 2: telecomunicaciones

Fecha de la entrevista: 10/06/2014

Duración aproximada: 1h 05 minutos

Cargo: Director de personas

La entrevista en cuestión tuvo lugar en las oficinas de la empresa y duró una hora aproximadamente.

Fuente: elaboración propia

Caso 3: alimentación

Fecha de la entrevista: 02/07/2014

Duración aproximada: 27 minutos

Cargo: coordinador en el departamento de recursos humanos

La entrevista del caso 3 fue la menos extensa de todo el trabajo de campo. Tuvo lugar en las oficinas de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Caso 4: energías renovables

Fecha de la entrevista: 08/07/2014

Duración aproximada: 1 hora

Cargo: director de felicidad

Fuente: elaboración propia

La entrevista tuvo lugar en las oficinas de la empresa y duró una hora aproximadamente. En cuanto al número de personas en la organización, en total son doce, de las cuales ocho trabajan en la oficina y cuatro fuera de ella (dos de ellos trabajan fuera del país). Siendo diez las personas que de manera habitual están en la oficina, se ha tomado como valor de referencia en cuanto a las redes esas 10 personas. De ellas, 8 respondieron a la encuesta (y de estas, 5 respondieron el apartado de redes). De tal manera, la N de la red es de 5 individuos. Igual que en el caso 1, se ha decidido trabajar con las redes cuadradas y en los anexos (anexo I) se puede comparar a nivel gráfico la estructura resultante de la matriz rectangular. La participación en el cuestionario se materializó vía *online*.

Caso 5: cosmética capilar

Fecha de la entrevista: 09/07/2014

Duración aproximada: 1 hora 25 minutos

Cargo: director general/consejero delegado

La entrevista en cuestión tuvo lugar en las oficinas de la empresa y duró una hora y media aproximadamente.

Fuente: elaboración propia

Caso 6: marketing y publicidad digital

Fecha de la entrevista: 10/07/2014

Duración aproximada: 1 hora (40 y 20 minutos)

Cargo: Responsable de comunicación y marketing / Director General

La entrevista en este caso tuvo lugar en las oficinas de la empresa. En este caso participaron 2 personas de la organización; el responsable de comunicación y

Fuente: elaboración propia

marketing y el director general. Aproximadamente se destinaron 40 y 20 minutos de la entrevista a los dos perfiles mencionados respectivamente. De este caso también merece la pena comentar que son un grupo de empresas y la que participa en el estudio cuenta con 15 trabajadores (los cuales participaron todos en el cuestionario y este fue administrado por la investigadora excepto en dos casos en los que los que se realizó vía on-line porque los dos individuos no se encontraban físicamente en la oficina). El número de trabajadores total de la compañía es de 50 y la facturación completa fue de 5.000.000 € y la edad media es de 28 años en el total del grupo. En cuanto a la realización de las encuestas, la empresa cedió una sala para su realización y la investigadora encuestó personalmente a los participantes (excepto dos, que por imposibilidad de realizarse físicamente, el cuestionario se realizó vía *on-line*).

Caso 7: productos para animales de compañía

Fecha de la entrevista: 23/07/2015

Duración aproximada: 50 minutos

Cargo: CEO y asistente de dirección

Fuente: elaboración propia

La entrevista tuvo lugar en las oficinas de la empresa y se produjo con dos personas de la organización; el CEO y el asistente de dirección. La participación de ambos se produjo de manera simultánea, lo que hace que sea difícil contabilizar temporalmente las aportaciones de cada uno. En términos generales se puede afirmar que el

CEO fue el que más intervino.

Caso 8: consultoría y estudios de mercado

Recepción de la entrevista: 03/08/2015

Duración aproximada: ---

Cargo: consultant

Fuente: elaboración propia

La principal peculiaridad de esta entrevista es que no se realizó de manera personal. El guión de entrevista se envió *on-line* y fue retornado cumplimentado a través del mismo medio. En cuanto a la información obtenida, el entrevistado respondió de manera clara y concisa a lo

preguntado. Por ello, se puede afirmar que no existe ninguna merma de información con respecto del resto de entrevistas.

Caso 9: farmacéutico

Fecha de la entrevista: 29/09/2015

Duración aproximada: 28 minutos

Cargo: director de recursos humanos

La entrevista en cuestión tuvo lugar en las oficinas de la empresa y duró media hora aproximadamente.

Fuente: elaboración propia

Caso 10: marketing y comunicación

Fecha de la entrevista: 29/09/2015

Duración aproximada: 36 minutos

Cargo: CEO

Fuente: elaboración propia

La entrevista en cuestión tuvo lugar en las oficinas de la empresa y duró media hora aproximadamente. La aproximación de la felicidad en cuanto a políticas es algo que el CEO aún estaba planificando. El desarrollo de esta empresa en cuanto a las políticas hacia la felicidad se encontraba en una fase inicial. Como se ha apuntado anteriormente, la empresa participó con un número muy reducido de individuos en la fase cuantitativa del proyecto (cuestionario vía *on-line*). A partir de las impresiones de los participantes se canceló el resto de trabajo de campo debido a la valoración negativa sobre la extensión del cuestionario.

Caso 11: Salud

Fecha de la entrevista: 16/02/2016

Duración aproximada: 48 minutos

Cargo: CEO

Fuente: elaboración propia

La entrevista en cuestión tuvo lugar en las oficinas de la empresa y duró una hora aproximadamente. Esta empresa se caracteriza por estar todavía en una fase inicial de desarrollo e implementación de las políticas hacia la felicidad. Cuando se realizó la entrevista justo empezaban a dar los primeros pasos en el camino de manera formal. La realización de las encuestas se dividió en dos días para poder recoger todas las opiniones de aquellos individuos que no habían podido asistir el primer día. La empresa cedió una sala para la realización de los cuestionarios y la investigadora encuestó personalmente a todos los participantes.

Caso 12: e-Commerce

Fecha de la entrevista: 17/02/2016

Duración aproximada: 1 hora 30 minutos

Cargo: CEO

Fuente: elaboración propia

La entrevista en cuestión tuvo lugar en una cafetería y duró una hora y media aproximadamente. En cuanto a la realización de las encuestas, se hicieron en dos días diferentes para poder recoger la opinión de todos los trabajadores (no disponibles en el primer día de recogida de datos). Debido al reducido

espacio del que se disponía en la empresa y con el objetivo de preservar y garantizar que las respuestas no pudieran ser escuchadas por los otros trabajadores, la encuesta tuvo lugar en un bar cercano a la empresa en cuestión y la investigadora encuestó personalmente a todos participantes.

Caso 13: publicidad

Fecha de la entrevista: 23/03/2016

Duración aproximada: 1 hora 04 minutos

Cargo: director de personas

Fuente: elaboración propia

La entrevista en cuestión tuvo lugar en las oficinas de la empresa y duró media hora aproximadamente.

Caso 14: logística

Fecha de la entrevista: 17/02/2016

Duración aproximada: 1 hora 30 minutos

Cargo: CEO

Fuente: elaboración propia

La entrevista tuvo lugar en las instalaciones de la empresa. En este caso se trata de un departamento con entidad propia dentro de una gran empresa (con presupuesto independiente y con figuras jerárquicas características de cualquier otra organización). El departamento en cuestión se dedica a la logística y el

sector de actividad de la empresa madre no se revela para preservar su anonimato. En el departamento trabajan 36 personas de las cuales 22 respondieron al cuestionario (incluidas las preguntas del apartado de redes). A tales efectos, la empresa cedió una sala para la realización de los cuestionarios y la investigadora encuestó personalmente a todos los participantes. Las encuestas se realizaron en dos días diferenciados para que aquellas personas que no habían podido participar el primer día, tuvieran la oportunidad de hacerlo.

6.1.7. Los instrumentos para la recogida de la información y su diseño

En este apartado se describen las herramientas utilizadas para la recogida de la información presentando los puntos con más relevancia al respecto.

6.1.7.1. Las entrevistas

En cuanto a la recogida de información de tipo cualitativo, se ha hecho a través de dos entrevistas; una para la primera fase en la que se entrevistan a informantes clave y otra para la segunda fase en la que se entrevista a los CEOs. Tanto en la primera como en la segunda se ha utilizado un guión estructurado que guía la conversación⁸⁷. El guión para los informantes clave cuenta con una estructura más abierta que el de las entrevistas a los CEOs. La razón va implícita en el momento de la investigación en el que se realiza cada uno. En el primer caso se abre un poco más la visión acerca del fenómeno y en el segundo se acota en función de lo recogido en la primera y de los intereses de la investigación.

La primera entrevista trata cuestiones de tipo más generalista y que tienen más que ver con la oferta de políticas y acciones (en el sentido comercial) que se les ofrecen a las empresas que quieren ser “empresas felices”. Se trata una visión más genérica, del sector en términos amplios. En cambio, la segunda entrevista está especialmente orientada a los casos concretos. En este sentido se diseñaron siete dimensiones de análisis (que responde a preguntas básicas en la investigación), a saber; la felicidad y su concepción, quién implementa las políticas y sobre quién (quienes son los receptores), dónde (en qué áreas de negocio o departamentos), cómo (de qué manera, con qué políticas y acciones concretas), para qué (con qué objetivo), resultados de la aplicación y hasta dónde (hasta qué punto quieren expandir la felicidad).

En relación a la información obtenida, esta corresponde al momento en que se llevaron a cabo las entrevistas. En este sentido, se es consciente de que actualmente algunas circunstancias (número de trabajadores, políticas aplicadas o el cargo de los entrevistados entre otros) han sufrido modificaciones y cambios.

⁸⁷ Los guiones de ambas entrevistas pueden ser consultadas en los anexos (anexos II y III).

6.1.7.2. El cuestionario

El cuestionario es la herramienta de recogida de datos para la tercera fase del trabajo de campo. Este consta de cuatro bloques. El primero recoge la información relativa a la felicidad de los encuestados. Este bloque se divide en dos partes diferenciadas. La primera se aproxima a la felicidad del encuestado de una manera directa, interpelando directamente al individuo a evaluar su nivel de felicidad. Dentro de esta valoración se incluyen dos aproximaciones; la autoevaluación de su felicidad en la vida en general y en el trabajo por un lado y la autoevaluación de su felicidad teniendo en cuenta su percepción sobre la felicidad de las personas que lo rodean (tanto en su vida en general como en su entorno laboral). La idea de proponer la comparativa entre la propia felicidad en relación a la del entorno tiene su origen en la teoría de la comparación ampliamente extendida en la literatura sobre felicidad.

La segunda parte del bloque se aproxima a la felicidad del encuestado de una manera indirecta. Es decir, se valora la felicidad del encuestado (en el ámbito laboral) a partir de unos ítems reconocidos en la literatura como predictores adecuados de la felicidad en el trabajo. Los ítems utilizados suponen la materialización y operacionalización de los conceptos tratados en el marco teórico específico para la felicidad en las organizaciones, poniendo especial énfasis en la propuesta de Warr (2007). Además de responder y basarse en las aproximaciones desde la perspectiva organizacional también recogen, en la medida de lo posible, la información proporcionada por los CEOs cuando se les preguntó acerca de su definición de felicidad en la empresa.

A nivel de conceptual los ítems están agrupados en diferentes temáticas (creación de comunidad, crecimiento personal, condiciones físicas, disfrute y divertimento, imagen y reconocimiento, responsabilidad, preocupación y equilibrio). Y en cuanto al formato están planteados en formato de batería. En ella se han codificado 3 ítems de manera inversa (*reverse code*) con la intención de romper la dinámica reiterativa y monótona que implica la batería. Cabe comentar que en algunos casos las preguntas con esta codificación han requerido una explicación extra y la intervención de la investigadora cuando se realizaban las encuestas con el objetivo de evitar puntuaciones equivocadas. En algunos casos el encuestado no entendía la pregunta y ofrecía la respuesta en función de la misma lógica seguida en preguntas anteriores.

El segundo bloque se centra en las políticas y acciones concretas llevadas a cabo por cada empresa. Este se ha construido y personalizado para cada empresa a partir de la información obtenida en las entrevistas con los CEOs. El objetivo general es obtener

información acerca de la participación de los individuos en las acciones (y desde cuándo y con qué frecuencia) y así cómo saber cuánto tiempo dedican y el efecto que ello ha tenido en unas dimensiones concretas (sus relaciones sociales dentro y fuera de la empresa, en su cantidad y calidad de trabajo y en su nivel de felicidad).

El tercer bloque está dedicado a las relaciones sociales que establece la persona encuestada dentro de la organización. Las preguntas se clasifican en 3 dimensiones en función del tipo de relaciones a las que se hace referencia; relaciones formales, relaciones informales y relaciones generadoras de capital social. La construcción de las redes a partir de la información obtenida en este bloque se ha hecho a partir de una aproximación nominalista, donde los límites de la red están definidos en base a un criterio teórico (en este caso el número de trabajadores que componen la empresa y que han contestado al cuestionario). Por último, el cuarto bloque recoge aspectos relativos al perfil sociodemográfico.

6.2. Estrategia analítica

En este apartado se exponen las cuestiones analíticas del trabajo.

6.2.1. Análisis de contenido

En cuanto al tratamiento de los datos cualitativos, principalmente se ha utilizado en análisis de contenido a partir del programa QDA Miner (4 Lite) . De acuerdo con Krippendorff, el análisis de contenido es *“a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use⁸⁸”* (2004, p. 18). En este sentido se ha seguido la lógica de la codificación, que ha permitido la creación de categorías dotadas de significado.

⁸⁸ La cursiva es del autor de la cita.

6.2.2. Análisis descriptivo univariado

En cuanto al tratamiento de los datos también se ha utilizado el análisis descriptivo univariado como herramienta básica de análisis de los datos. Este se ha realizado a partir del paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS versión 22).

6.2.3. Análisis de conglomerados

La técnica de clasificación de datos escogida para encontrar diferentes aproximaciones organizativas hacia la felicidad (en base a las acciones realizadas en la organización) es el análisis de conglomerados, o análisis *cluster*. La técnica en cuestión tiene por objetivo dividir en grupos con significado y útiles. En este sentido, se espera que el análisis capture la estructura natural de los datos (Tan, Steinbach, & Kumar, 2005). La idea general es maximizar las diferencias entre los grupos pero que dentro de los mismos se parezcan lo máximo posible.

Uno de los principales motivos por el que se optó por esta técnica es que es el hecho de que “You often don’t have to make any assumptions about the underlying distribution of the data” (Norusis, 2012, p. 376). Dado el número de casos y variables, este criterio ha primado por encima de otros. Sin embargo, ello no implica que el análisis de conglomerados se considere aquí como la solución única, sino que se es muy consciente de las limitaciones de los datos y también de la técnica. El objetivo es trabajar con una aproximación que permita clasificar a las variables en grupos según sus similitudes (o distancias) teniendo presente el carácter descriptivo y ateorico de la técnica.

El método utilizado para el cálculo de las distancias es el de Ward. El método en cuestión calcula las medias para todas las variables de cada conglomerado. Entonces, para cada caso calcula la media de la distancia euclidiana al cuadrado cada *clúster* y se suman las distancias (para cada caso). En cada paso, los dos conglomerados que surgen son el resultado del menor incremento en la suma general de las distancias al cuadrado dentro de los conglomerados (Norusis, 2012, p. 388). El análisis en cuestión se ha realizado con el programa SPSS (versión 22).

6.2.4. Análisis de redes sociales

El análisis de redes sociales supone una aproximación teórica-metodológica (Rodríguez Díaz, 2005) para el análisis de la realidad social. Permite aproximarnos al estudio de los fenómenos sociales desde un punto de vista relacional, entendiendo que el individuo no actúa sólo ni en base a criterios meramente individuales, sino que su acción se dota de significado a partir de las relaciones que establece.

En el plano metodológico, el análisis de redes sociales no se refiere únicamente al análisis en sí, sino que:

“It is a comprehensive paradigmatic way of taking social structure seriously by studying directly how patterns of ties allocate resources in a social system. Thus, its strength lies in its integrated application of theoretical concepts, ways of collecting and analyzing data, and a growing, cumulating body of substantive findings.”(Wellman, 1997, p. 20)

En este caso el tratamiento de los datos se ha hecho con el programa UCINET (versión 6.594) para el cálculo de indicadores y tratamiento estadístico. Para la representación visual se ha utilizado el programa NetDraw (versión 2.155).

PARTE III: ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7. LAS EMPRESAS FELICES

Este capítulo recoge todo lo referente a cómo las empresas canalizan y materializan el concepto de felicidad en la empresa en base a las acciones planteadas. Primeramente se da cuenta de la aproximación general de cada una de las empresas. En este sentido se describe la manera en la que las empresas conforman su particular aproximación a la felicidad en la empresa. Es decir, de qué manera aplican las políticas, los objetivos perseguidos, el tipo de liderazgo asociado o la estrategia utilizada entre otros aspectos. Seguidamente se incluye tanto la relación de las políticas que llevan a cabo como una descripción de las mismas. Esta descripción de las políticas representa el primer paso para investigar si existen diferentes modelos hacia la felicidad empresarial.

7.1. Aproximación general y acciones hacia la felicidad

El primer paso para poder saber si existen modelos hacia la felicidad en las empresas es conocer cómo cada empresa enfoca y da forma a su aproximación a la felicidad en la empresa. Para ello, lo primero que se hace es describir y caracterizar la empresa y su aproximación a la felicidad en base a aspectos tales como la figura organizativa que ha incorporado las políticas⁸⁹, el objetivo de la introducción de las políticas, la posible aplicación diferencial en función del perfil del receptor de las políticas, la medición de los efectos y la voluntad de permeabilidad de las políticas. La intención es describir el caso para dar una visión global acerca del mismo. Dada la inexistencia de un trabajo de estas características, la descripción de los casos se considera un resultado en sí mismo.

A continuación se presenta el abanico de acciones llevadas a cabo por cada una de las empresas y que sirven como base para desarrollar los modelos presentados en el siguiente capítulo. El objetivo principal es visibilizar y dar forma y concreción a las acciones (describir cuáles son, las características principales y añadir algunas observaciones en el caso de que se

⁸⁹ Como se ha visto en la definición del concepto utilizada en este trabajo (ver capítulo cinco para más información al respecto), al hacer referencia a las políticas de manera genérica, se tienen en cuenta tanto políticas propiamente como acciones. Por ello, en adelante se entenderá que cuando se hace referencia el término “política” se incluyen acciones concretas. Algunos indicadores de la incorporación de políticas hacia la felicidad en la organización como ciertos valores o actitudes son difíciles de valorar y medir. Por ello, en algunos casos se ha optado por reflejar la práctica de dichos valores no como acciones concretas, sino como una característica de la aproximación general de la empresa al fenómeno, no susceptible de valoración como acción o política específica.

haya considerado oportuno). En el siguiente capítulo (capítulo 8) serán analizadas para poder obtener, de ello, los diferentes modelos hacia la felicidad empresarial. Este capítulo tiene una especial importancia y sirve como contextualizador de los casos que acompañará al lector a partir de este capítulo.

7.1.1. Caso 1: servicios de internet

El primer caso en el que nos adentramos es una empresa que se ubica en el sector de los servicios de internet. En el plano organizativo, el CEO ha sido el principal promotor de las políticas. La incorporación de las mismas es la apuesta personal del CEO y, en parte, están ligadas y son el reflejo de su camino particular seguido para conseguir la felicidad. Este patrón es común a algunas empresas más. Se trata de CEOs (sólo en un caso va de la mano de un mando intermedio) que a nivel personal están preocupados por mejorar su felicidad y que en su momento iniciaron una relación con la práctica de la meditación.

Desde esa preocupación y desde el éxito en su esfera personal decidieron aplicar también políticas hacia la felicidad en la empresa (en la que ostentan un cargo con suficiente poder como para poder implementar políticas hacia la felicidad en la organización). El artífice de la inclusión de la felicidad como concepto y como práctica dentro de la organización es CEO. En palabras del propio entrevistado “yo he hecho que la semilla de la felicidad crezca”. Su idea fue llevar aquello que a él le había funcionado a nivel personal a la organización y que aquello pudiera también servir al resto de empleados. El propio entrevistado apunta que la incorporación fue algo gradual y sin planificación concreta. Se fue forjando a medida que tenía que tomar decisiones. En este caso se trata de un proceso más bien espontáneo, que ha ido evolucionando de manera natural. El entrevistado comenta que la experiencia de construcción fue como ir montando un puzle. “Coger piezas y saber que funcionan. Y el puzle se fue dibujando sólo”.

Muy ligado a ello está el objetivo de aplicación de dichas políticas. Para el caso 1, el objetivo de aplicación de las políticas en cuestión no es finalista en cuanto al beneficio económico se refiere. Al contrario, el aumento de los ingresos parece ser una consecuencia de la aplicación de las políticas pero no un objetivo en sí mismo. Así lo expresa el propio entrevistado: “la intención de la acción no es que me forrará [de dinero], sino otra cosa” [preocuparse por las personas]. Por eso comenta que el para qué tiene que ser de verdad, y el “desde dónde lo hago” también.

Otra de las cuestiones relevantes a la hora de caracterizar las empresas es la aplicación diferencial de las políticas en función de las diferentes unidades de negocio, departamentos o equipos. Algunas cuentan con perfiles muy diferenciados de empleados. Esto es especialmente notable en los casos en los que en la empresa existe una parte de producción de bienes tangibles y otra parte de producción de bienes intangibles. No es el caso que nos ocupa ahora, pero sí que ocurre en otros casos que serán tratados más adelante. En el caso 1, y respecto a la posibilidad de la incorporación de la felicidad en diferentes áreas de negocio o departamentos de manera diferenciada, el entrevistado apunta que no tiene sentido. Según él, todos los departamentos y todos los cargos (independientemente de su tarea) pueden salir beneficiados de las políticas hacia la felicidad. Según su opinión, esto no va de cargos ni de tareas. En esta dirección, comenta que todos participan de manera activa. De acuerdo con el entrevistado, la implicación de los empleados va más en función del carácter que de las funciones. “El límite se lo pone cada uno”. Por ello, no existe ningún departamento ni cargo que sea más activo en estas cuestiones si bien es cierto que algunos departamentos, debido a sus funciones, son más abiertos a la comunicación y participación.

Otro de los aspectos que da forma a la diferente manera en la que cada empresa lleva a cabo el concepto de felicidad en la empresa tiene que ver con la medición y/o valoración de los efectos. En el caso 1, el entrevistado destaca que uno de los efectos es que el trabajo se convierte en fuente de energía, en sus palabras; “El trabajo es como un santuario en el que uno se carga de energía”. Además, la puesta en marcha de la felicidad en la organización también “Facilita la productividad innovadora” haciendo que se den “mayores niveles de innovación disruptiva”. El entrevistado también señala que se produce una “Disminución de roces y malos rollos entre las personas” y se experimenta un “aumento de la comprensión hacia el otro. Se produce una sensación de sistema. Aumenta la visión compartida”. Además, también hay una disminución de la tasa de estrés y en general se cuenta con un “estado anímico más positivo”. En cuanto a la medición, la empresa externaliza la valoración y participa en el Best Place to Work^{®90}. Según apunta el entrevistado, los resultados son altamente positivos: “La tasa de respuesta de los cuestionarios es del 96%, el grado de pertenencia a la organización es del 94% y el 91,5% cuentan con altas valoraciones en sus niveles de felicidad”.

El último aspecto relevante en el caso 1 tiene que ver con la idea de trascendencia. A los participantes se les preguntó sobre la voluntad de transferibilidad de la felicidad más allá de las fronteras organizativas. El CEO del caso 1 expresa lo siguiente: “El primer reto somos

⁹⁰ El Great Place to Work[®], entre otros aspectos, ofrece herramientas y Servicios para evaluar las empresas que así lo deseen. Más información se puede encontrar en su página web: <http://www.greatplacetowork.es/home>

nosotros, pero el segundo es la expansión”. De alguna manera lo que quieren es humanizar la relación con el cliente. La intención es que el fenómeno de la felicidad se extienda (participan de seminarios, charlas, conferencias...) con el objetivo de dar a conocer su experiencia y praxis.

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 1. SERVICIOS DE INTERNET	Desayunos para hasta 15 personas una vez al mes	Fomentar la comunicación y transparencia en la organización (escuchar activamente)	Los participantes pueden exponer sus ideas al director y al resto de compañeros
	<i>Open office</i>	La intención detrás de estas acciones es “despertar la consciencia”.	Se trata de encuentros de 20 minutos para cada persona que lo necesite. Todo ello en un entorno sin barreras físicas
	<i>Coaching</i>	El objetivo de este servicio es ofrecer herramientas para el crecimiento humano.	Equipo de coach permanente. Cuando lo necesiten, los empleados pueden contar con este servicio
	Programa ENEAGRAMA ⁹¹	Aumentar el nivel de auto-conocimiento	Se trata de un proceso de auto-conocimiento.
	Celebrar	Se trata de celebrar los éxitos y todo aquello que sea susceptible de ser celebrado	
	Cultura de la maternidad	Las madres tienen más ventajas que las estrictamente legales.	Se ayuda a las madres a que experimenten una mejor maternidad
	Biblioteca	Que los empleados puedan crecer a través de la lectura	Crecer a nivel personal
	Sala de la alegría	Espacio para la celebración	---
	Talleres de meditación, Tao Yin, yoga, técnicas de relajación...	Se da la oportunidad de participar de actividades para el crecimiento personal	---
	Talleres de temas de interés	Dar la oportunidad de que los empleados puedan proponer y realizar talleres	Son talleres vinculados a la salud o al crecimiento personal
	Espacio de libre pensamiento.	Que los empleados dispongan de un espacio en el que puedan expresarse libremente	Se puede decir todo lo que se quiera (siempre con corrección en la forma y aportando una solución)
	Actividades donde se pide la participación creativa	Ofrecer la posibilidad de desarrollar una idea que cualquiera dentro de la organización pueda tener	Que los empleados se sientan parte activa de la organización
	Fomentar el equilibrio familia-trabajo	Facilitar la relación entre vida laboral y vida personal	Que exista una armonía entre ambas esferas

⁹¹ El entrevistado me explica que explica que contiene una parte vivencial que está relacionada con la teoría de Georges Gurdjieff. Principalmente se trata una teoría sobre el carácter (existen 9 caracteres y 27 sub-caracteres). Para aquellos que no están familiarizados con el concepto, pueden encontrar más información en las siguientes páginas web: <https://www.enneagraminstitute.com/> y <http://www.gurdjieff.org/foundation.htm>. Un buen artículo divulgativo sobre la temática está disponible en el diario El País: http://elpais.com/elpais/2014/08/01/eps/1406890388_987753.html

<i>Development Talk</i>	Ayudar al crecimiento y ser consciente.	Es un sistema de <i>feedback</i>
Sueldos un poco por encima de la media del mercado	Que el empleado se sienta valorado	---
Disponibilidad de fruta en la empresa	Ayudar a la alimentación saludable	---

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

El caso 1 cuenta con acciones de todo tipo aunque existe una cierta preponderancia de aquellas acciones ponen el acento en la vertiente personal e individual de la felicidad. Sin embargo se trata del modelo más complejo tanto por lo que a diversidad de acciones se refiere como en cuanto a la cantidad de las mismas. Con un total de 16 acciones, la empresa en cuestión cuenta con un alto desarrollo de su aproximación a la felicidad tanto en términos de acciones y políticas como en cuanto a diversidad en su planteamiento.

7.1.2. Caso 2: telecomunicaciones

El segundo caso pertenece al sector de las telecomunicaciones. La incorporación de las políticas hacia la felicidad en la organización va de la mano de un mando intermedio; el director de recursos personas (con el soporte de la dirección). Tal y como indica el propio entrevistado, “esto sería imposible si no hubiese un caldo favorable y desde luego una determinación, también positiva del consejero delegado”. En este caso la inspiración del entrevistado que le motivó a incorporar de manera explícita y latente políticas hacia la felicidad vino a través de un artículo de prensa, tuvo que ver con “un hito concreto, que es poner en superficie, sacar a la superficie algo que formaba parte de nuestra cultura, de nuestros valores, pero de una manera más intuitiva, más inconsciente”.

En cuanto al objetivo de la incorporación de dichas políticas, el entrevistado comenta que, aparte de incrementar su propia felicidad y la de las personas que conforman la organización, el objetivo también es “mejorar los resultados”. Le pregunto acerca de la idea de mejorar los resultados y le pido que explique más a fondo a qué se refiere. Su respuesta es clara: “cumplir los objetivos del negocio. Tener más clientes, más rentabilidad, y en definitiva, más *ebitda*⁹²”.

Otra de las cuestiones tratadas es la aplicabilidad de las políticas hacia la felicidad en función del perfil del receptor. En el caso 2, el entrevistado explica que la aplicación de la felicidad se da en todos los departamentos. A propósito de esta cuestión, se plantea la posibilidad de que sea más difícil incorporar felicidad a determinados tipos de empresas (por ejemplo empresas con cadena de producción). Comenta que no tiene porqué ser más difícil,

⁹² Para aquellos que no estén familiarizados con el concepto, son las siglas de “Earnings Before Interest, Tax, Depreciation y Amortization. El Cambridge Dictionary lo define como: “a company's profits in a particular period, before taking away amounts for interest paid, tax paid, and the decrease in the value of things that the company owns”. Definición disponible en: <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/ebitda>

“lo que sí que es, es diferente”. Sigue su explicación diciendo que “cuidar a las personas tiene que ver con una actitud, y en ese sentido hay investigaciones”. Respecto a la hipótesis de que la felicidad en la empresa esté de alguna manera relacionada con el tamaño de la organización o el sector de actividad, el entrevistado muestra su desacuerdo, “Hay que superar esto”.

La medición de los resultados es un aspecto muy desarrollado en esta empresa. Para el entrevistado, las tres principales maneras de medirlos son a partir de la rotación, el absentismo y la siniestralidad. A parte de estos indicadores, también disponen de datos acerca de la felicidad de sus trabajadores medida a partir de escalas e índices de felicidad creadas por reputados investigadores en el campo de la felicidad. También realizan una encuesta de satisfacción dentro de la organización con respecto a otros departamentos. En ella se evalúan los otros departamentos y en qué medida se está satisfecho por el trato recibido por parte de otros departamentos. Por último también cuentan con las evaluaciones externas realizadas a partir de la participación en el Best Place to Work®.

Por último, cuando el entrevistado reflexiona acerca de la pregunta sobre su voluntad (o no voluntad) de que la felicidad traspase las fronteras de la propia organización, comenta que siempre utiliza una reflexión de Diderot que dice que “el hombre más feliz es el que contribuye a generar felicidad en el mayor número de sus semejantes”. El entrevistado comenta que la expansión de la idea de la felicidad en el trabajo es algo muy importante. Por ello, cuando durante la entrevista comentaba los efectos de las políticas en los receptores de la felicidad, el entrevistado apuntaba que “En otra medida, con otra intensidad, los receptores también son todas aquellas empresas que trabajan para la organización y también, en última instancia, el cliente”.

El cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra la tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 2. TELECOMUNICACIONES	<i>Coaching</i>	Se hace un seguimiento personal de cada empleado para conocer cuál es su situación en cuanto a desarrollo personal en la empresa.	---
	Taller de felicidad	Taller impartido por el director de personas de la organización	---
	Formación	El objetivo es que los trabajadores dispongan de las herramientas para poder ser felices en el trabajo y formarse en esa dirección	---
	Flexibilidad de horarios	La principal función es adaptarse a las particularidades de cada trabajador. Se busca la	---
	Retribuciones en forma de especies	personalización de las opciones para que cada trabajador escoja lo que más se adapta a sus necesidades	---
	Cultura de la maternidad	Se presta especial atención a las necesidades específicas comporta la maternidad	---
	Beneficios en los servicios de la empresa	Los empleados disponen de condiciones especiales en los servicios ofertados por la empresa	---
	Salario variable	Como parte de la personalización también se incluye la política de salarios variables	Una parte del salario es variable en función de la valoración que obtiene sobre el desempeño de los valores relevantes para la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

El caso 2 es el modelo más completo en cuanto a base teórica y enfoque académico. La definición y práctica de su aproximación a la felicidad es amplísima y ampliamente fundamentada en el plano teórico. Debido al perfil del entrevistado, el planteamiento organizativo goza de una visión marcadamente académica y de conocimiento teórico. Sin embargo, como ya se comentó anteriormente, y este es un caso concreto, algunas de las empresas participantes en la investigación conforman su aproximación hacia la felicidad de una manera holística que otras. En el caso 2, por ejemplo, más allá de las acciones concretas, cuentan con un elaborado desarrollo de los valores organizativos. Por ejemplo, el optimismo como valor tiene un peso muy relevante en esta empresa y se aplica de manera transversal. Sin embargo resultan difíciles de valorar. Por ello, se apunta ahora más como una característica general de la apuesta de la empresa que no como una acción concreta susceptible de medición.

7.1.3. Caso 3: alimentario

El caso número tres pertenece al sector alimentario. Se trata de una empresa en la que la felicidad es algo que atañe a mandos intermedios, pero que cuenta con el total soporte de los superiores. En palabras del entrevistado, “tenemos el respaldo total de la compañía, de los directores y de los responsables de la compañía y este es uno de los factores más importantes de todos los proyectos de bienestar que hemos impulsado”. En este sentido, el entrevistado indica que hace muchos años que trabajan en bienestar, de manera concreta en el ámbito de la parte física y fundamentalmente con programas de ejercicio físico, de nutrición, de prevención de patologías de todo tipo y en un momento dado también estrés [...]”

El objetivo que persiguen con la aplicación de estas políticas es, primordialmente, el beneficio económico y la salud de los trabajadores. El entrevistado apunta que la empresa “[...] se mueve por una cuenta de resultados pero también te digo que en esta [empresa], lo que fundamentalmente impulsó el proyecto es pensar en la salud de los trabajadores”. Respecto a la vertiente del beneficio económico, el propio entrevistado comenta que “Eso es lógico Mireia, porque estamos en empresas y es razonable totalmente”.

Tratándose de una organización que cuenta con dos perfiles de empleados diferenciados (en términos generales aquellos que se dedican a tareas intelectuales y aquellos que se dedican a tareas manuales), el entrevistado reflexiona sobre la existencia de diferentes políticas en función del perfil. En sus palabras, “el proyecto está destinado y dirigido a todo el mundo. Es un proyecto voluntario. El éxito de nuestro proyecto es que se suman prácticamente casi todas las personas que forman parte de la organización. Entonces esa sumación, esa suma progresiva forma parte también de uno de los ítems del beneficio, de lo que vamos consiguiendo con el proyecto, y está dirigida a toda la plantilla. Lo que pasa es que es verdad que las acciones son distintas en función del tipo de colectivo al que van dirigidas. Porque evidentemente hay una parte que es exactamente igual para todo el mundo (la que tiene que ver con salud pura y dura) y luego hay áreas más selectivas en función de las características del puesto de trabajo que desempeña”.

La medición de los resultados también es algo ampliamente desarrollado en el tercer caso. Llevan a cabo un estudio de grandes dimensiones sobre el cuál no se aportan datos para respetar el anonimato de la empresa. Además también cuentan indicadores como los siguientes:

“el absentismo, la incidencia de determinadas enfermedades, con el clima laboral...de muchas maneras, con la evaluación del riesgo psico-social... Una de las cosas que tenemos es un índice de absentismo selectivo. Nosotros extraemos de los índices de absentismo todas aquellas patologías que no tienen una causa orgánica clara, entendiendo que si no hay una causa orgánica clara puede estar determinado por un origen de tipo psico-somático o psico-social. Entonces ese índice de absentismo lo estudiamos de cara a entender cómo pueden estar influyendo nuestros proyectos en ese absentismo. Nuestra forma de medirla es fundamentalmente con el índice de absentismo, con las encuestas que se pasan antes y después, la encuesta selectiva de felicidad en el trabajo, y también hay otra forma de medirla que aún no la hemos puesto en marcha que es con medición de neurotransmisores en sangre directamente. Y la última de ellas es cómo la gente se va incorporando a los proyectos que se van poniendo en marcha. [...] Cada persona que se incorpora es un éxito absoluto, porque ha entendido cuál es el objetivo del proyecto, y eso es lo más complicado de todo.”

En cuanto a las acciones llevadas a cabo⁹³, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 3. ALIMENTARIO	<i>Coaching</i>	Se hace un seguimiento personal de cada empleado para conocer cuál es su situación en cuanto a desarrollo personal en la empresa.	---
	Clases de deporte colectivas en el gimnasio de la empresa	Se imparten clases de <i>body balance</i> o pilates entre otros.	---
	Prevención de enfermedades	Se imparten talleres de salud, por ejemplo: programas de detección precoz del cáncer, detección del síndrome de apnea obstructiva del sueño, escuela de espalda, escuela para dejar de fumar...	---
	<i>Mindfulness</i> y <i>neurofeedback</i>	Se ofrecen talleres de <i>mindfulness</i> para la gestión emocional de los empleados	---
	Programas de nutrición	Se ofrecen programas de nutrición para mejorar la salud de los empleados	

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

⁹³ En este caso se es consciente de que la empresa cuenta con más acciones a la felicidad. Sin embargo, no se ha podido recabar la información necesaria para concretarlas.

El caso 3 también se basa en una gran variedad de acciones. Principalmente se trata de una aproximación muy relacionada con la neurociencia y el cerebro como base de la felicidad. De acuerdo con el entrevistado, “Entendiendo que el cerebro es lo que nos mueve, que nos permite vivir y ser lo que somos”. Por ello, su comprensión de la felicidad está muy relacionada con una perspectiva individual, siendo el cerebro y su potencial el soporte de todas las acciones. En esta dirección, muchas de las acciones están orientadas al individuo, su salud y su desarrollo personal.

7.1.4. Caso 4: energías renovables

La decisión de aplicar políticas hacia la felicidad en el cuarto caso viene de la determinación del CEO. En palabras del entrevistado;

“El principal promotor de todo ha sido el socio-fundador. El socio-fundador es quien ha transmitido este espíritu, esta filosofía de empresa y esta manera de hacer”.

En este caso se trata de un itinerario de incorporación de la felicidad diferente al presentado hasta el momento. El planteamiento tiene el claro referente e impulsor del CEO. Sin embargo, actualmente la gestión también ha pasado a ser responsabilidad de otras personas en la organización. Y de manera concreta en la figura de la persona entrevistada; director de felicidad.

Respecto al objetivo u objetivos perseguidos a la hora de contar con políticas hacia la felicidad en la empresa, el entrevistado apunta que lo hacen “Porque creemos en ello. Y se cree desde arriba, desde el propio director”. Cuando se le pregunta acerca de la vertiente económica de los resultados, el entrevistado indica que:

“bueno, es que al final te repercute sin quererlo. Tú esto quieres que sea así, me llega o no me llega el dinero. Es igual, yo quiero que sea así porque estaremos a gusto. Y esto, es de sentido común, que si la gente se siente a gusto, al contrario de lo que muchos pensaban antes, la gente trabaja mucho más, sino, la gente a la mínima que puede se va de la empresa.”

Su visión no es nada finalista. En este caso funcionan a través de políticas que reporten beneficios para los trabajadores y el impacto que esto tiene en la cuenta de resultados parece un *output* no buscado. Esta manera de percibir los efectos también tiene que ver con su

posición respecto a la medición (no medición en este caso) de los efectos de las políticas hacia la felicidad. La persona entrevistada, al respecto comenta que no miden nada;

“Para nosotros esto no es un... no es aquello que tenemos un protocolo, lo tenemos sistematizado, lo tenemos todo escrito, cuáles son las medidas, qué hacemos, qué no hacemos...no. O sea, ya te digo, forma parte de la manera de hacer, forma parte de nuestra forma de ver la vida. Es como... tú tienes tus principios como persona, ¿no? En función de esto, en tus relaciones sociales actúas de una determinada manera, pero no mides cómo la gente reacciona respecto a tu forma de comportarte, ¿no? Es un poco lo mismo, dijéramos que este es nuestro carácter y con nuestros principios éticos. Y entonces actuamos de esta manera porque creemos que por principios se tiene que hacer así. Pero no medimos cómo la gente se siente de a gusto. Es así, es de forma natural.”

Al mismo tiempo también comentan que de forma cualitativa, algunos indicadores que a ellos les sirven para valorar en qué medida existen efectos de las políticas son; el hecho de “ver que la gente no quiere marcharse de la empresa”, “ver que la gente tiene confianza y no faltan al trabajo porque sí o el hecho de que la gente esté muy comprometida con la empresa [...]”. En sintonía con esta visión está su deseo de trascendencia más allá de las fronteras de su organización. El entrevistado explica que ha ido a universidades a dar charlas sobre su caso y han concedido entrevistas, con la intención de ver si existía el efecto contagio.

“Que la gente que nos escuche diga, ostras, esta empresa, qué bien que lo hace, yo también lo quiero hacer, yo también quiero que los trabajadores se sientan a gusto, ¿no? La intención de que otras empresas se contagien sí que está, y sí que ha sido el único objetivo de hacer todas estas entrevistas más que no pensar en nuestro beneficio en cuanto a ventas. Pero no hacemos lo que hacemos para contagiar a otros, lo hacemos porque creemos en ello, porque somos así, no hay más.”

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 4. ENERGÍAS RENOVABLES	Más días de vacaciones al año que las que legalmente tocarían	Que el empleado pueda disponer de días extra cuando los necesite	También se puede coger medio día, no hace falta que sea un día entero
	Vacaciones el día de tu cumpleaños	Que el empleado pueda disfrutar de ese día fuera de la empresa	---
	Flexibilidad en escoger su horario	Que cada uno pueda adaptar la hora de entrada y de salida a sus necesidades personales.	---
	Flexibilidad en escoger las fechas de las vacaciones	Que cada uno pueda coger las vacaciones cuando más le convenga	---
	Remuneración flexible	Ofrecer beneficios sin coste (IRPF) para el trabajador	Ejemplos: tickets guardería, tickets restaurant, ticket transporte, pagarte el gimnasio, o seguros médicos...
	Dos encuentros anuales extra-laborales	Dos veces al año se encuentran todos y hacen alguna actividad conjunta. En verano van a la piscina y en invierno van a cenar.	
	Jugar al fútbolín	Cada día a la una del mediodía, van a jugar al fútbolín y esto es una actividad ineludible. Incluso si hay clientes en la oficina en ese momento.	
	Posibilidad de vestir de manera informal		“Puedes venir a trabajar con shorts, camiseta y chanclas”
	Predisposición al debate y actitud divertida	Que los empleados estén cómodos	“Debatimos sobre cualquier cosa. Eso denota que es una empresa relajada donde la gente se siente a gusto. Hacemos muchas bromas, nos reímos mucho. Reírse relaja.”

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

El caso 4 cuenta con una clara “filosofía de la felicidad” desde los inicios de su fundación. Es un modelo con una alta coherencia interna. Tal y como indica el entrevistado “El socio fundador, cuando montó la empresa, para él era muy importante que todos estuvieran muy implicados en el proyecto, que no fuera una empresa que él montaba y los otros trabajaban para él, sino que para él, desde el inicio es un proyecto en equipo”. Desde el principio de su funcionamiento han tenido y tienen muy presente el concepto de grupo, de equipo. Parece ser que la concepción social y colectiva de lo que es y lo que implica el trabajo en una empresa está muy presente en esta organización.

7.1.5. Caso 5: cosmética capilar

El liderazgo que ejerce el CEO a la hora de implementar políticas hacia la felicidad es clarísimo en este ejemplo. En sus palabras, “Eso es muy importante, sin duda esto es una apreciación personal y una voluntad, es una necesidad, ¿no?, de impregnar esa forma de ver la vida en la organización.” Para él, una parte muy importante del éxito de la felicidad en la empresa es la responsabilidad del líder. Él diseñó una guía personal con una serie de virtudes o de características que para él debe tener un líder consciente⁹⁴. Como se observa, este tipo de liderazgo coincide con el mostrado en el caso 1 (Servicios de internet) por dos razones principales. La primera es que el líder ocupa un papel de referencia relevante. La segunda es que también existe en este caso un camino personal de búsqueda de la felicidad. Principalmente en el presente caso vehiculado a través de la meditación y práctica budista.

La intención de aplicar las políticas está en relación a lo comentado anteriormente y es que su objetivo “es la trascendencia con la base de la filosofía budista, que es la felicidad. Yo lo que quiero es generar felicidad. Yo lo que quiero es ser feliz, ¿eh? Y sé que generando felicidad soy feliz. Entonces es un objetivo prácticamente personal. El para qué budista, al final cuando un budista se pregunta para qué existo, la respuesta es para ser feliz”. Con respecto a la compatibilidad del objetivo budista con el del beneficio económico el entrevistado explica que el hacer dinero dentro de una empresa no está reñido con la filosofía budista. Respecto al hecho de lucrarse económicamente apunta:

“en el concepto budista, esto encaja como una consecuencia. No es el fin, no es el para qué. Estoy convencido que actuando así, el dinero viene. Otra cosa es la velocidad, a lo mejor con un poco más de orientación a objetivos, con un poquito más de presión se consiguen metas más altas, o más rápidas por lo menos. Lo que no sé es la consecuencia de eso, de hacerlo más rápido, yo la sensación es que desestabiliza, esa es mi experiencia. Entonces el concepto está claro, yo lo tengo muy impregnado, que es felicidad y que la consecuencia de todo esto es al final conseguir dinero, porque funciona”.

En este caso también cuentan con diferentes perfiles de trabajadores en la organización. Por un lado están las personas que trabajan en las oficinas y por el otro las personas que están en la parte de producción. Según su experiencia,

⁹⁴ Para aquellos que estén interesados, la guía puede ser consultada en los anexos (anexo VI).

“cuando más cerca está del vértice superior, se impregna de forma directa [la orientación y preocupación por la felicidad]. A medida que baja en la estructura, esto se va disolviendo, y para el personal digamos más lejano, yo entiendo que... si el equipo comercial que está en la calle, las laborantas que están en las plantas de envasado, o las personas de almacén, cuesta horrores, horrores”. Caso 5

Parece ser que cuando más cercano se está a la gestión de las políticas, mayor comprensión del proyecto y mayor implicación. En este sentido, el entrevistado se refiere principalmente a su figura pero también a los otros mandos directivos cercanos a su figura⁹⁵;

“Lo que está claro es que contra más intentes, de alguna forma, impregnar esta filosofía de trabajo en los colaboradores inmediatos, también más posibilidades tengo de que esto vaya llegando y vaya impregnando al resto de la estructura. Mi trabajo es más orientado a esto con el responsable de logística para que pueda ir al almacén (que incluso de vez en cuando me voy yo) [...] al final es un trabajo rudo en todo este sentido”.

En cuanto a la manera de medir los resultados, el caso 5 cuenta con un cuestionario diseñado a nivel interno en el que, entre otros aspectos, se pide la valoración del liderazgo, los valores, la autonomía o el progreso. Según el entrevistado, es una herramienta que aún requiere de desarrollo y que está pendiente de aplicación. En relación a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

⁹⁵ Los mandos directivos cercanos a su figura son principalmente los miembros del Comité ético. En sus propias palabras, “Este comité de ética lo integran gerencia, la persona responsable de marketing y comunicación, la persona responsable de recursos humanos, la persona responsable de operaciones y la persona responsable de calidad. Ahí se tratan todos los temas de aplicación concreta de la orientación filosófica de la felicidad. Entonces va desde la responsabilidad social (RSE). Digamos que esto sería lo más protocolizado [...]. Pero en el comité de ética también definimos el código ético, donde están los valores, donde está la visión de la empresa... Entonces es ahí donde intentamos enlazar todas las sensibilidades de la empresa. Están bien los valores, pero obviamente si no son compartidos, mal vamos. Entonces es ahí no sólo donde los decidimos, sino que los ajustamos y luego los compartimos y los intentamos impregnar.”

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 5. COSMÉTICA CAPILAR	Liderazgo consciente	Impregnar de su filosofía al resto de trabajadores	Consta de 8 ítems fundamentales (El líder consciente es subsidiario siempre, la coherencia, la sensibilidad, mérito como fuente de autoridad, la valentía, optimizador de la diversidad, generosidad y carisma en la justa medida, el fin no justifica los medios).
	Cesión de autonomía a los trabajadores	Dotar a los trabajadores para que asuman responsabilidades	“Flexibilidad de horarios, el trabajo en casa, la política de vacaciones...”
	Plan anual de formación	Dar la oportunidad de evolucionar a los trabajadores (se quiere dar responsabilidad a los trabajadores y creer en su talento)	---
	La recompensa	Salarios (siempre por encima del convenio), promoción, incentivos, etc.	---
	Reconocimiento y aceptación de errores	Hacer ver los errores como oportunidades de mejora	---
	La conexión	Plantear las reuniones en un ambiente de conexión, que no sea un ambiente de enfrentamiento	---
	Actividades diversas (propuestas por el Comité de ética)	Plantear actividades que fomenten la relación entre las personas, el reconocimiento...	Ejemplos: han ido a una granja de vacas. En navidad hay premios (a la trayectoria del año, que haya reconocimiento público). Yo tengo los listados de los cumpleaños de la gente, La gente que lleva cierto tiempo en la empresa, también hay un cierto reconocimiento.
	Gestión de las emociones	Entrar en un estado de consciencia a través de la relajación para poder practicar la relajación y gestionar mejor las emociones. Meditación.	Esta acción es de “valor incalculable”
	Energía física	Trabajar la manera en la que se configuran los espacios físicos de trabajo para que sean lo más cómodos posible.	“Los espacios de trabajo, evidentemente están pesados y estudiados y consensuados con las personas para que sean agradables para que la

		gente pueda desarrollar su responsabilidad tranquila”
Facilidad de horarios	Mejor conciliación	Hacen horarios flexibles, hay gente que trabaja desde casa y hay gente que hace jornada intensiva y así tiene toda la tarde libre
Ámbito colaborativo en la RSE	Conexión con el exterior	Colaboran con varias ONG

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

El caso 5 responde a una visión empresarial de la felicidad con un marcado acento budista. La orientación de las acciones es principalmente de tipo individual, aunque se tiene muy en cuenta cómo estas pueden incidir tanto dentro de la organización como en el resto de la sociedad. En este aspecto se trata de una empresa muy en conexión con el exterior y donde la felicidad es algo que está dentro de las fronteras de la organización pero que también trasciende en el ámbito personal de los trabajadores. De manera ineludible también tiene impacto, de manera genérica, en el entorno exterior, esto es; el medioambiente, la familia, los amigos...

7.1.6. Caso 6: marketing y publicidad digital

La persona que incorporó e ideó la organización y su implicación con la felicidad de los trabajadores fue “el director general y co-fundador de la empresa”. Aunque actualmente es algo de lo que todos participan, en este caso también existe una fuerte vinculación de la figura del director con la puesta en escena de las políticas para la felicidad de los trabajadores.

Para el CEO de la empresa se trata de “un tema de propósito vital”. La idea es aportar en la dirección de un cambio de paradigma de qué es, qué implica el trabajo y cómo se trabaja. En esta dirección el CEO indica:

“Yo creo que globalmente el mundo estaría mejor si la gente fuera a trabajar feliz. Me explico. No sé si te ha pasado a ti, a algún amigo que el domingo por la tarde entra en depresión o semi-depresión. Y así no sé si es la mejor forma de vivir, ya estás esperando que llegue el viernes. Considero que es mucho mejor vivir y que el lunes por la mañana vayas a hacer una cosa que te gusta en un entorno que te gusta, porque probablemente empezarás a hacer las cosas mejor. Cuando te sientes que estás haciendo lo que te gusta pones más energía, esta energía se transforma en unos resultados, estos resultados se

transforman en más confianza y esta confianza se transforma en más seguridad personal y felicidad. Esto se transforma en una sonrisa en tu cara y entonces cuando llegas a casa tu pareja o tus hijos, les sonríes más. Cuando les sonríes más, ellos también te sonríen más. Quiero decir que al final, esto se acaba contagiando y es un... para mí es un círculo virtuoso.”

Por lo tanto, en este caso el objetivo va muy ligado a la voluntad de trascendencia. La intención es aportar, tanto al entorno personal del trabajador como, en un nivel más macro, a la sociedad en general. “El objetivo justamente es que trascienda. Todo lo que hacemos intentamos ir publicando muchas cosas [...] desde mi punto de vista, al final lo que hacemos aquí no dejan de ser experimentos en los que probamos qué funciona más y qué funciona menos”. Aunque no ha sido una cuestión tratada de manera explícita en la entrevista con el CEO, también se hace latente la voluntad del líder de poder impactar en otras organizaciones a partir de su modelo de negocio. La asistencia y organización de charlas sobre la felicidad en el trabajo es un ejemplo de tal deseo y así lo corrobora el segundo participante en la entrevista: “[...] y lo que nos funciona lo intentamos compartir. Si otra empresa lo puede usar, pues que lo aproveche”.

La medición de la felicidad es un aspecto característico de esta organización. Cuenta con diversos y peculiares instrumentos. Se enumeran a continuación:

1. Semáforo. “Cada día recibimos un e-mail que dice, es como un semáforo, súper verde, verde, ámbar y rojo. Y también se nos pide qué hemos aprendido, o sea, si consideramos que lo que hemos hecho ese día nos ha aportado algún tipo de beneficio o algún tipo, diríamos, de conocimiento nuevo [...] Le llamamos el semáforo de la felicidad. No es que visualmente sea un semáforo, pero funciona con los mismos colores.”
2. Encuestas. “Hay una persona responsable, que es quien se encarga cada día, de manera automatizada, de enviarnos un e-mail. Antes se hacía al entrar y al salir, pero vimos que era muy pesado y ahora se hace al final del día. Son 3 preguntas. La primera es: ¿cómo has llegado esta mañana? (tu estado de ánimo) súper verde, verde, ámbar o rojo. La misma pregunta pero: ¿cómo te vas esta tarde? (en qué estado de ánimo), de nuevo súper verde, verde, ámbar y rojo. Y la última pregunta es. ¿Cuánto crees que has aprendido hoy? Y puedes puntuar del 1 al 4. Y después hay un recuadro donde tú, si quieres, puedes apuntar allí cualquier cosa que consideres necesaria expresar. Desde nivel personal, a nivel laboral. Nosotros los lunes tenemos la reunión semanal y allí lo que se hace un poco es analizar de manera un poco visual, se mira cuánto ha

puntuado cada uno y si hay un ámbar o un rojo (que el rojo yo aún no he vivido ninguno, pero un día el CEO dijo: si sale el rojo, paremos la empresa). Pero a veces hay gente que pone ámbar porque le ha pasado alguna cosa [...] y entonces lo que se te pide es; ¿cómo lo podemos solucionar? O ¿Ya lo tienes solucionado? Y se intenta mirar. Pero muchas veces suele ser algo que es puntual y se comenta y ya se soluciona. Pero si fuera algo que se tiene que debatir y solucionar, se hace. Y si la persona lo quiere hacer de manera individual, se le da la libertad, si lo necesita compartir con todo el mundo, y quiere la ayuda de todo el mundo, también.”

3. Encuesta mensual. “Y después hay la mensual [...] que es una [encuesta] mucho más larga que se hace cada mes y aquí sí que ya se valoran las cosas de manera como más... no es como un [no se entiende el audio] son preguntas con valoraciones, la mayoría del 1 al 10. Quiero decir, ¿Cómo te sientes con tus compañeros?, ¿Estás a gusto?, ¿Sientes que te remuneran de manera... acorde con tus conocimientos? La entrevista diaria se sabe quién la ha hecho, quiero decir, se ve el nombre de la persona. Pero la mensual es anónima, no se sabe quién la ha respondido [...] y también se ve la comparación respecto al mes anterior [...] Son unas diez o 15 preguntas. Incluso puedes comentar todo lo que quieras del mes anterior y [...] los comentarios son anónimos.”

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 6. MARKETING Y PUBLICIDAD DIGITAL	No departamentos ni jerarquías	Que la opinión de todos cuente por igual y que no existan barreras.	Se trabaja por proyectos y a cada proyecto se le asigna un equipo. Existe una persona responsable a la hora de coordinar, pero evitando la jerarquía.
	Vacaciones ilimitadas y horarios flexibles	Ofrecer facilidades a los empleados y dotarlos de responsabilidades así como una mejor gestión del tiempo	---
	Selección de personal	Dotar a los trabajadores de responsabilidad y hacerlos partícipes de las decisiones de la empresa	Todos los empleados participan de la decisión de contratar a una persona y evaluar el perfil
	Fijarse objetivos	Marcar objetivos que motiven	---
	Formación extra	Visionado de videos inspiradores, charlas motivacionales....	---
	Lecturas	Crecimiento personal	Lecturas recomendadas por el CEO u otras personas
	Comida juntos una vez a la semana	Se organiza una comida semanal pagada por la empresa	---

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

Se trata de una empresa que apuesta por un modelo sin apenas diferenciación jerárquica. La relación horizontal entre todos los trabajadores es muy importante en este caso. Las relaciones sociales tienen una especial relevancia en esta empresa. Parte de ello es el deseo expresado del CEO de que no existan ni departamentos ni jerarquías. Este hecho también se refuerza con actividades como la comida semanal pero también con iniciativas extra-organizativas llevadas a cabo por los propios empleados (hacer encuentros para tomar cervezas, bajar juntos a tomar café o la celebración de dos *retreats* anuales). Esa filosofía también está presente en la manera de valorar, afrontar y solucionar los resultados de los cuestionarios; en grupo y con ayuda del grupo.

7.1.7. Caso 7: productos para animales de compañía.

La persona que lideró la incorporación de la felicidad en la empresa en el caso 7 es el CEO. Igual que en los casos 1 y 5, se trata de la traslación de la experiencia personal del líder a la organización. Tal y como él lo expresa,

“[...] Llevamos mucho tiempo con esto [*meditación budista*] [...] y nos dimos cuenta de que esto funcionaba, a nivel personal, ¿no? Quiero decir, teníamos una carga mental, teníamos una estructura detrás de las cosas muy diferente de cómo la habíamos visto hasta entonces. A mis 50 años descubrí que se podían hacer las cosas diferentes y que se podía enfocar la vida de otra manera, ¿no? [...] Entonces, cuando vimos que estábamos pseudo-preparados para decir, bueno, podemos mirar de lo que hemos aprendido aquí, lo que hemos experimentado personalmente, podemos mirar de llevarlo a la empresa [...]”

Aunque se basan en una única acción para conseguir la felicidad en el trabajo, su objetivo es claro:

“A nivel organizativo se puede ganar mucho, pero hicimos una reunión del para qué de la vida. Montamos una reunión y yo dije el para qué de mi sentido de la vida, y a partir de aquí, el que quiera, me explica su sentido de la vida. [...] Depende de tu para qué de venir aquí o de tu para qué en la vida. Entonces claro, si tu finalidad en la vida es una, pues si aquí no estás alineado con tu para qué a nivel de empresa, tienes una dicotomía que es difícil de gestionar. La cosa es abrir un poco la gente, a nivel organizativo que tenga el mismo para qué, y si todo el mundo tiene el mismo para qué y la gente está alineada dentro de su para qué vital o dentro de aquella empresa, pues ostia, se pueden hacer... la energía de grupo es la ostia, todo el mundo rema hacia el mismo lugar y todo el mundo está contento de estar aquí porque es feliz, o porque lo intenta, o porque le están saliendo las cosas bien, y además hay la satisfacción personal del trabajo bien hecho, pues... y el reconocimiento de los compañeros, que eso es lo que se está integrando”.

En este caso también existen áreas diferenciadas en la organización (oficinas, almacén y producción). Teniendo en cuenta este aspecto, el entrevistado es preguntado sobre la posible dificultad de llegar a algunos departamentos e involucrarlos en la meditación. El respecto, el entrevistado contesta lo siguiente:

“Depende. A ver, el nivel intelectual puede hacer mucho. Personas que estén más o menos abiertas. De entrada, el nivel intelectual, o el talento o la apertura de mente o las vivencias te pueden decir que una persona sea más receptiva porque una persona ha sentido más o ha sentido menos o ha practicado o no ha practicado. A partir de aquí, una persona que es más cerrada, o la gente que ha viajado menos o ha visto menos cosas, pues de entrada dice; estos tíos me están metiendo en una secta... Esto es así, ¿no?”. Caso 7

Respeto a la participación e implicación en su empresa, apunta que:

“Lo que es oficinas es pleno, es todo el mundo, hay alguien que porque tiene niños, o porque no puede o ha venido y ha dejado de venir, lo que es almacén vienen los responsables de almacén, lo que es primero segundo y tercero. Y en producción es lo mismo, los responsables de producción, a nivel de encargados de máquinas, de gestionar personas... pero lo que es el señor que venía que llevaba el carro, pues ya no viene o la señora que ponía taponés, no viene”.

“Yo quizás no diría tanto en función del departamento o de las tareas, sino de la implicación que tiene la gente, de la ganas de [no se entiende el audio] de transmitir esto. Por lo tanto, yo veo que la cadena de tomar decisiones está implicada en esta historia. Y quizás el que no tiene esta, no sé ¿eh?, el que no tiene la herramienta para decidir o para transmitir esto, no se ha sentido como apelado”.

Al respecto se le pregunta si es porque la persona siente que no va con ella, a lo que responde que “No es que no vaya con él sino que hablan de problemas de empresa, cómo se solucionan, cómo tal, y quién no tiene poder de decisión para decir algo, pues a lo mejor, no sé... ¿qué hago yo aquí sino...?”.

En cuanto a la manera de medir la felicidad, lo hacen de forma colectiva. Se trata de una valoración que se hace en global, llegando a un consenso entre todos:

“Tenemos la pizarra y bueno, cuando acaba la sesión y cuando empieza la sesión, miramos la nota de la sesión anterior, y cómo estamos. ¿Estamos mejor, estamos peor, estamos...? Hay unos... amistad, confianza, trabajo, relación personal, no sé qué, y esto se avalúa del 1 al 5 o lo que sea y sale la nota. Y a partir de aquí, ¿qué harías tú para cambiar o para seguir subiendo?”. “No es una valoración individual”. “Es una valoración colectiva, sí”.

Por último, como en la mayoría de los casos, para ellos la trascendencia también es algo relevante:

“Claro, yo quiero y yo también quiero que esto funcione aquí para que la gente pueda venir a contribuir y expliquemos lo que pasa. Y a partir de aquí que tomen ejemplo y que lo apliquen si quieren y si no que tengan una información más, pero que con un ejemplo de que esto es posible. De que esto funciona, de que está bien”.

En cuanto a la acción llevada a cabo, se muestra a continuación:

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 7. PRODUCTOS PARA ANIMALES DE COMPAÑÍA	Gestión emocional	Disponer de una herramienta que ayude a la mejor gestión de las emociones	La meditación como herramienta “a más a más”

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

Como se ha ido desgranando, se trata de un enfoque que es rico en cuanto al contenido sustantivo, pero limitado en cuanto a las acciones. A nivel de acciones la concepción de la felicidad se base en una única dimensión que es la gestión emocional.

7.1.8. Caso 8: consultoría y estudios de mercado

El octavo caso se inscribe en el sector de la consultoría y los estudios de mercado. La iniciativa de introducir la felicidad se produce “desde la dirección”, que “incorpora el concepto de felicidad como valor transversal desde su concepción”. La gestión del día a día va a cabo de “un reducido grupo de personas encargadas del seguimiento y promoción de la felicidad pero es un trabajo común implementado por la dirección y el equipo de gestión con ayuda de todos los empleados”. Se trata de una gestión mixta, que teniendo sus orígenes en la dirección, actualmente ha sido delegada en un grupo de empleados que se encargan de administrar lo referente a la felicidad en la organización.

El principal objetivo de esta empresa a la hora de aplicar políticas hacia la felicidad es el propio trabajador. Según su aproximación, el empleado no es un recurso productivo, sino “una persona que debe conciliar su trabajo con su vida fuera de él”. Ello, al mismo tiempo ayudará a que sean trabajadores más productivos. “El segundo objetivo son los clientes. Si los empleados son felices, producirán mejor y tendrán mejores resultados. De esta forma nuestros clientes son capaces de sentir la felicidad a través de los [*nombre que reciben los empleados de la empresa*]”. Como se observa, de manera explícita uno de los objetivos de las políticas es la transferibilidad más allá de las fronteras organizativas llegando a tener un impacto en los clientes. De hecho, así lo expresa en el entrevistado: “Aplicamos la felicidad directamente

sobre nuestros colegas, de forma que ésta se extienda sobre el resto de los actores implicados, especialmente a nuestros clientes”. Además, la empresa en cuestión también “se marca unos objetivos de facturación cada vez más ambiciosos. La felicidad es la base para lograr estas metas y ha de aplicarse desde el núcleo de la organización que son los [*nombre que reciben los empleados de la empresa*].”

En relación a la medición, en este caso cuentan con una serie de herramientas para valorar el efecto de las políticas. Estas son las siguientes:

- **La satisfacción de nuestros clientes:** utilizan el indicador NPS (Net Promoter Score), que mide la lealtad de sus clientes con la empresa. Se realiza una única pregunta (cuatro veces al año), **¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?**
- **Great Place to Work®:** participan en la valoración externa que les ofrece la empresa en cuestión. De acuerdo con el entrevistado, “GPtW evalúa cada año a todas las empresas interesadas determinando una lista de los mejores lugares para trabajar en base a dos ejes:
- **Trust Index:** Un medidor de confianza que trabaja sobre cinco dimensiones (la felicidad entre ellas).
- **Culture Audit:** Documento desarrollado por la empresa que ayuda a GPtW a evaluar la cultura de [*nombre de la empresa*].

Great Place to Work® nos ofrece un análisis de los resultados de la empresa en las diferentes áreas y comparativas con respecto a otros años. Es una herramienta fundamental que nos ayuda identificar en nuestros puntos fuertes y en qué áreas debemos mejorar.”

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

CASO 8. CONSULTORÍA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Flexibilidad horaria y conciliación laboral	Que los empleados puedan ajustar su horario laboral en base a sus necesidades personales y familiares.	---
Ambiente familiar	Crear buen ambiente de trabajo, cómodo y amigable	No existen las jerarquías y las personas son algo más que un número. Cuando llega un nuevo empleado, se le hace partícipe de la cultura. Los empleados, por norma general, no son sólo compañeros de trabajo sino también amigos, extendiéndose esta relación fuera del entorno laboral.
Zona de dispersión y recreativa	Hacer sentir bien a los empleados	Espacio recreativo donde cualquier empleado puede realizar una pausa en su quehacer diario para jugar una partida de billar, con la consola, un futbolín o charlar con un compañero.
Comité de eventos	Promover el <i>team building</i> y la felicidad dentro y fuera del entorno laboral.	Gestionan y planifican los eventos de verano e invierno, pero además son libres de proponer diferentes actividades en cualquier momento del año. Ejemplos de eventos realizados: fin de semana a esquiar, fin de semana a Salamanca para una capea, fin de semana a Burgos para una experiencia de conducción de un Ferrari [...], evento con pinchos y bebidas para celebraciones varias (bodas de compañeros, buenos resultados obtenidos en proyectos)
Formación y motivación	Que el empleado se encuentre motivado y sienta que se desarrolla profesionalmente.	Algunos ejemplos: Curso semanal de inglés, Sesiones de liderazgo y <i>coaching</i> , cursos en diferentes ámbitos tecnológicos.
Información y transparencia	Involucrar al empleado	Se les hace conocedores de todos los aspectos que rodean a la empresa. Ejemplos: <i>Business meetings</i> (reuniones donde se comparte la

situación de la empresa (beneficios, ingresos, estados de los proyectos). También se pone a disposición de todos los empleados documentación relativa a diferentes áreas: datos de facturación y beneficios, comparativas con respecto al resto de oficinas, información sobre empleados de todas las oficinas, estado de los proyectos y planes y objetivos para los próximos años.

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

Como se ha observado, se trata de una aproximación a la felicidad en la que prima el que el trabajador se sienta cómodo y tenga relaciones sociales positivas. Que haya buen ambiente es una de sus principales preocupaciones. A partir de las acciones que llevan a cabo se puede ver cómo la relación extra-laboral entre los compañeros es un aspecto relevante en el octavo caso. Probablemente se trate de la empresa en el que la interacción y la intensidad de las relaciones sociales entre los compañeros sea el aspecto o de los aspectos más importantes.

7.1.9. Caso 9: farmacéutico

El noveno caso se ubica en el sector farmacéutico y el principal precursor es el director de recursos humanos. En sus palabras, “este es un modelo que he generado yo, en el que el CEO está muy presente porque es una persona que cree mucho en esto pero que además hemos compartido con el comité de dirección [...] Entonces yo me siento, en la implantación de este modelo, súper apoyado por toda la organización”. Se trata, como en el segundo y tercer casos, de la introducción del concepto de la mano de mandos intermedios. Eso sí, siempre con el respaldo y apoyo de la dirección.

Aunque con un carácter “humanista”, el objetivo de la aplicación de las políticas en este caso es completamente finalista. El objetivo claro son los resultados. “Al final lo que creemos es que este modelo lo que hace es que tengamos empleados felices, motivados, enganchados, enchufados... y esto hace que tengamos mejores resultados y garantizamos que además son sostenibles en el tiempo. La justificación es principalmente es términos

económicos, “un modelo en el que creemos que hará que tengamos una ventaja competitiva *versus* el mercado”.

En cuanto a la medición, el entrevistado indica la dificultad de medir algunas cuestiones. Tal y como indica, “Hay cosas que son ciencias sociales, hay cosas que yo no puedo medir. O no puedo medir directamente.” Especialmente comenta la dificultad de medir la causalidad existente entre la puesta en marcha de una medida concreta y el resultado económico de la misma.

Relacionado con la voluntad de trascendencia, el entrevistado indica que en principio no es uno de sus objetivos principales. Sin embargo, si como él indica, “si trasciende y podemos hacer que sea un modelo en el que se trate mejor a las personas, en el que se contribuya... al final estamos muchas horas en el trabajo. Si podemos contribuir a que haya gente que gestione las cosas de otra manera... ¿Por qué no? Sacando lo mejor de nosotros... pues estupendo”.

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 9. FARMACÉUTICO	Talleres de auto-aprendizaje personal, talleres de 360	Se busca el auto-conocimiento personal	---
	Formación, <i>coaching</i> ...	Acciones encaminadas a la formación de los líderes informales.	Tienen por objetivo que los líderes informales sean transmisores de la importancia de las políticas hacia la felicidad en la empresa
	“Bombillas con patas”	Se trata de empleados que promueven acciones de <i>engagement</i> en los empleados.	. El planteamiento viene de “qué puedes hacer tú para que esta organización sea un lugar fantástico para trabajar”.
	“Desayunos con diamantes”	Desayunos en los que cada uno de los departamentos se presenta al resto	Se busca fomentar el conocimiento personal entre los trabajadores
	“Si tienes piernas tienes corazón”	Había unos <i>post-it</i> con corazones y lo que se fomentaba era el poco uso del e-mail	Se fomentaba el decir las cosas en persona y no por correo electrónico
	“Tú sí que sabes”	Se quiere fomentar el conocimiento compartido y el reconocimiento al experto interno	---
	Programa de hábitos saludables	Se quiere promover la práctica de hábitos saludables	---
	Programa de compromiso RSC	Programa pivotado desde los empleados. La idea es “tú, como empleado, qué puedes hacer para contribuir para que este mundo sea un mundo mejor?”	---

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

Las acciones llevadas a cabo en el noveno caso hacen que se trate de una aproximación primordialmente de tipo finalista. Principalmente se proponen acciones donde los trabajadores cobran un especial protagonismo dándoles valor y situándolos en el centro de la mayoría de las acciones. En este sentido han puesto especial énfasis en promocionar la relación entre los trabajadores.

7.1.10. Caso 10: marketing y comunicación

La apuesta de la felicidad en el décimo caso viene de la mano del CEO. En su faceta personal el CEO también está vinculado a la búsqueda o práctica de acciones hacia la felicidad (principalmente la meditación y el yoga). Igual que en los casos 1, 5, 7 y 14 (como veremos más adelante), el CEO practica dichas actividades a título individual y, viendo que ello le ha reportado resultados, ha decidido incorporarlo en la organización. Dejando de lado este aspecto, el entrevistado indica que vino de su mano porque “es mi talante, yo no sé trabajar, o no quiero trabajar, de una manera diferente [...] Y me siento bien así, y cojo gente que está de acuerdo con esta filosofía y con esta manera de hacer.”

En cuanto al objetivo u objetivos para plantearse la felicidad en la organización, el entrevistado apunta que “Yo las incorporo porque yo estoy mejor y por lo tanto creo que ellas [las trabajadoras] también estarán mejor. Si estás más feliz serás más productivo, hay menos bajas, estás más comprometido, hay mejor atención al cliente... es que es una rueda. Eres más innovador, proactivo, aportas... es todo”. Como se observa, a parte de la mejora que ello puede suponer a nivel individual de las trabajadoras, también se busca el impacto en la productividad.

La medición es algo que no han desarrollado en esta empresa, al menos no de manera formal. Sin embargo, de acuerdo con el CEO sí que existen espacios para expresar lo que cada una opina y piensa. En sus palabras, “siempre hay el espacio donde se puede decir todo. Desde el respeto, desde el amor, pero se tiene que poder decir todo. Sea individual, sea colectivo, sí. Y como hay esta intimidad, hay la franqueza de poder decirlo todo”.

Respecto a la voluntad de trascendencia, es algo que siempre tienen presente. Para el CEO la felicidad se siente más allá de las barreras organizativas. Y su intención es que se sienta la felicidad no sólo en su organización, sino también en sus clientes.

“El marketing es la excusa, pero nosotros vendemos felicidad. Esto lo tengo clarísimo. O sea, es la herramienta, pero estamos dando herramientas para que la gente pueda hacer que su vida personal y profesional vayan de la mano, que no tengas que trabajar tantas horas, lo puedas conciliar todo mejor y que puedas vivir de lo que te gusta, a poder ser. El resultado siempre es la felicidad. Es... estar mejor”.

Añade que sus productos, “por filosofía y por marca son felices. Yo siempre me defino fresca como una lechuga. Todo lo que hacemos es feliz. El resultado de nuestro producto o servicio también es la felicidad. Inicialmente no nació así, pero me doy cuenta con el tiempo. Yo trabajo para dejar un mundo mejor, si puede ser, y tanto”.

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 10. MARKETING Y COUNICACIÓN	Formación grupal	Se comparten los conocimientos de los trabajadores	Por ejemplo, si alguien sabe de redes sociales, ofrece un día una formación a sus compañeros para que aprendan.
	<i>Celebrations & Parties</i>	Se celebra o se hacen fiestas de aquello susceptible de ser celebrado	Siempre hay chocolate y cava en la nevera.
	Bonus	Ofrecer recompensas extra cuando se consigue un hito	El regalo puede ser un jamón, un iPad...
	Tomar cafés, comidas, fruta en la oficina...	Se hace siempre con la condición de no hablar del trabajo	---
	Salir del despacho a hacer actividades	La intención es desconectar cuando el equipo está muy estresado, cargado o simplemente les apetece	Por ejemplo, el día del cumpleaños de la persona más joven del equipo, se fueron a Port Aventura a celebrarlo.
	Decoración con flores y plantas	Decoración con plantas para hacer del lugar de trabajo un sitio agradable	
	Escoger los muebles y la decoración	Se quiere conseguir que los trabajadores se sientan suyo el lugar de trabajo.	“El despacho lo han decorado ellas, han montado ellas los muebles, todos fuimos a Ikea, o sea, el despacho está hecho y lo hemos escogido a la medida de todos; el local, el mobiliario, todo. Es de todos”

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

El caso 10 es el de una empresa que, en el momento de la entrevista se encontraba en fase de ampliación de las políticas hacia la felicidad. Algunas de las acciones que estaban pensadas para ser incorporadas próximamente son; practicar la cultura del piropo (con temática laboral) entre compañeros, contar con un espacio para meditar y para agradecer o contar con un

profesor para la práctica del yoga. Esta vertiente más de tipo individual es la que parece que aún no está tan desarrollada a nivel de políticas.

7.1.11. Caso 11: salud

La visión de la felicidad y su aplicación es una cuestión de relativa reciente aplicación en el onceavo caso. La iniciativa ha sido y está siendo encabezada por el CEO de la organización. La inspiración viene, principalmente, de una conferencia a la que asistió y que fue un “motor”. De momento, el camino que ha recorrido la organización en cuanto a la incorporación de la felicidad es corto. Cuando se realizó la entrevista hacía apenas dos meses que habían empezado a trabajar este aspecto. Empezaron con una reunión en la que repasaron la misión, visión y valores de la empresa. En la reunión incorporaron una pequeña presentación sobre el círculo de la felicidad. Participaron todos, y el resultado fue muy positivo. Han seguido con la fijación de una reunión mensual en la que “cada uno explique lo que está aprendiendo”. “Hemos empezado a hacer iniciativas de compartir más”. Aún y así, se trata de una empresa que no ha hecho un cambio radical, sino que desde siempre ha estado preocupada por la felicidad de sus trabajadores y ahora lo que han hecho es formalizar este aspecto.

En cuanto al objetivo que hay detrás de esta manera de repensar la organización, el CEO comenta que “Hacer feliz a las personas, o que las personas se realicen, a mí me hace feliz. Como director, y también porque ya tengo una edad, cada vez me hace más feliz formar y ver cómo la gente crece con nosotros”.

La medida de las acciones hacia la felicidad y así como la voluntad e trascendencia fueron dimensiones no tratadas en la entrevista debido a la reciente incorporación formal de políticas hacia la felicidad.

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 11. SALUD	Reunión para compartir experiencias positivas	Que cada uno explique lo que está aprendiendo. El objetivo último es compartir más.	En cada reunión cada uno aporta una experiencia positiva (p.e.: alguien ha leído algo y le parece interesante compartirlo). La reunión se acompaña de comida.
	Acciones que faciliten la libre expresión de los trabajadores	Se quiere trabajar en un ambiente distendido	Un ejemplo es la celebración de un pica-pica
	Horario y vacaciones flexibles	Adaptar las prioridades de la persona a las necesidades del trabajo	---
	Clases de inglés	Que las personas pueden formarse	---
	Cultura de la ayuda	Que exista soporte y ayuda entre todos los miembros de la organización	

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

Como se ha visto en la presentación de este caso, se trata de una empresa que justo se iniciaba con las políticas hacia la felicidad cuando se realizó la entrevista con el CEO. Parece que por el momento las acciones están más encaminadas hacia fomentar las buenas relaciones entre los trabajadores; que exista comunicación y que esta sea positiva. Aunque aún están (o estaban) dando los primeros pasos en el camino, ya cuentan con un repertorio de acciones suficientemente desarrollado tratándose de un proyecto embrionario. De hecho, tal y como comentaba el entrevistado, ahora lo están formalizando en cierta medida aunque la predisposición y el caldo de cultivo ya existía.

7.1.12. Caso 12: e-commerce

La felicidad en el caso doce es una apuesta del CEO. Se trata de un modelo muy personalista en el sentido de que él es el principal precursor e impulsor. Debido a la cultura del trabajo del CEO (vinculada a su origen cultural), sus planteamientos son un tanto diferenciados a la cultura general en este contexto. En su caso se guían por los siguientes valores; “soluciona problemas, trabaja duro, sé generoso, piensa grande y sueña más grande”. Delante de posibles dudas a la hora de actuar, esos son los principios que guían o deberían guiar las acciones.

En este caso también existe la dualidad comentada en algunos casos anteriores. De acuerdo con el entrevistado, “Realmente son dos empresas. Tenemos una fábrica y tenemos un [no se entiende audio]. Los perfiles de las personas que trabajan en la fábrica no son el mismo perfil que la gente que trabaja [no se entiende audio]”. La idea se repite como, por

ejemplo, en el séptimo caso. Existe una mayor dificultad para llegar a determinados perfiles dentro de la empresa.

En cuanto a la medición de los efectos de la felicidad y la intención de trascendencia, estas no han sido dimensiones tratadas de manera directa en la entrevista, aunque en algún momento de la entrevista el entrevistado comenta que la manera de hacer en la empresa ha hecho que, por ejemplo, cuando hay un problema, se ponga encima de la mesa rápido y se solucione también rápido. No se esperan a que sea algo más, rápidamente lo explican y se pone solución. Por lo tanto, a nivel de resultados, uno de los efectos es la reducción o el evitar que se convierta en un problema más grande.

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 12. E-COMMERCE	Actividades abiertas (<i>Open House</i>)	Crear buen ambiente de trabajo y que los hijos conozcan cómo es el sitio de trabajo de sus padres	Se celebran fiestas como por ejemplo el Carnaval. Los trabajadores y sus hijos/as fueron disfrazados. Para Navidad hicieron una cesta de navidad, vino un Papá Noel y dio regalos a los niños y a los padres.
	No existencia de paredes	Fomentar que fluyan las ideas, conversaciones libres...	Se quieren aumentar la confianza entre los empleados.
	Seleccionar trabajadores/as con hijos	Contar con personas en la organización con visiones y valores sobre la vida similares	---
	<i>Weekly Friday</i>	Compartir alguna razón por la que están agradecidos esa semana. Compartir problemas y soluciones de cuestiones relativas al trabajo. Aumentar el nivel de confianza entre los empleados.	La empresa compra la comida y comen juntos. En estas sesiones también trabajan los valores de su empresa. Alguien da una charla sobre uno de los valores basándose en un ejemplo concreto.
	Comida/bebida siempre disponible	Que los trabajadores puedan disponer de aquello que necesiten para estar cómodos/as.	La empresa compra coca-colas, pepsis, leche, azúcar, aceite. También hay máquina de café y agua a cargo de la empresa.
	Café entre la CEO y cada uno de los empleados	Informar al trabajador sobre diferentes aspectos tales como el organigrama, el equipo, el crecimiento de cada equipo... Y principalmente, ellos hablan sobre cómo ven la empresa, dudas, inquietudes, preocupaciones...	---
	Flexibilidad horaria	Los trabajadores disponen de muchas facilidades en cuanto al horario dependiendo de su horario. Incluso se practica el tele-trabajo en los casos en los que es posible.	---

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

La apuesta de este caso está muy relacionada con la cultura de compartir, de dejar fluir las ideas y de que cada uno pueda tener su espacio para expresar libremente sus opiniones y puntos de vista. Además se caracteriza también de manera muy especial por la importancia que tienen las relaciones sociales con el exterior, esto es; con y entre las familias de los trabajadores. De hecho, aunque en la empresa trabajan personas que no tienen hijos, la

preferencia del CEO es contratar personas con hijos. Según el CEO, para la gente con hijos, “el mundo es más grande, ya tienen otras responsabilidades, otras cosas dentro de su cabeza. No estás focalizado en ti mismo. Estás focalizado en una estructura de familia. [...] Te hace pensar todo diferente, y no sólo con los trabajadores, sino también con los proveedores”. Este es un aspecto muy importante en esta organización y así se refleja también en las actividades pensadas para compartir con las familias.

7.1.13. Caso 13: publicidad

El caso número trece se inscribe en el sector de la publicidad. En esta empresa la felicidad llegó a través de la figura del director de personas. No obstante, tal y como él mismo indica, “primero tiene que quererlo el máximo propietario, el CEO, el Director General, el accionista, lo que sea. Obligatorio. Si no, es darse golpes contra una pared”. Esta es una reflexión que es común a todas las personas que han expresado su opinión al respecto. La felicidad no parece ser algo que se pueda implementar en las organizaciones si no es que viene desde altas posiciones en la estructura organizativa.

El objetivo de las políticas es claro: “Porqué da más resultados a nivel de dinero y de todo.” Según el entrevistado “es la mejor estrategia para conseguir resultados en la empresa. Sobre todo en empresas de servicios donde las personas son la diferencia. Y creo que va mejor para la sociedad también”. Es en este punto en el que el entrevistado hace latente su idea sobre qué implica, más allá de la situación en el trabajo, el hecho de participar en dichas políticas. Tal y como indica, una de las consecuencias de ello son las implicaciones en el plano personal: “Creo que un trabajador feliz tiene mejor entorno en casa, va con menos problemas, con menos presión, genera un mejor entorno en casa, y esto genera una mejor sociedad”. El entrevistado reconoce que ello tiene sus consecuencias en el terreno personal y social.

La medición de los efectos en esta empresa se hace a partir de un cuestionario de una empresa externa especializada en la felicidad en las organizaciones (Great Place to Work). En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 13. PUBLICIDAD	La familia es lo primero y el trabajo es lo segundo	“Si tienes algún tipo de urgencia familiar, tendrás el soporte de la empresa, ves a hablar con tu jefe y con recursos humanos, y veremos qué opciones hay para no sé qué”	---
	Formación a <i>managers</i> sobre liderazgo	El objetivo es formar a los <i>managers</i> en cuanto a cómo gestionar equipos con el tipo de estilo que la empresa quiere.	---
	No despachar a nadie si no ha habido un <i>feedback</i> concreto	Si un empleado no ha tenido <i>feedback</i> sobre lo que no está haciendo bien, no se puede despedir a esa persona (a no ser que sea algo extremo).	El porqué de esta política yace en el siguiente aspecto “Porque no tiene la consciencia del mensaje que le has querido dar antes. Lo que tú piensas no es lo que él piensa. El tema es, si yo voy y le pregunto si sabe que está a punto de ser despachado, me dirá sí o no. Si me dice que sí es que está bien hecho [el proceso], pero normalmente es que no. Entonces no has trasladado bien el mensaje, no tiene una oportunidad real de cambio”.
	Promoción interna	Siempre intentan promocionar a personal interno antes que contratar a alguien externo	“Siempre que podemos, ni que sea que nos tenemos que esforzar un poco más, que la gente que ha apostado desde el principio y ha creído en el proyecto, se ha esforzado y lo ha dado todo, los promocionaremos antes que ir a buscar.”
	Salida departamentales anual	Cada departamento hace una salida al año	---
	<i>Kickoff</i> anual de la organización	“Es una mega fiesta que a la gente le encanta y adora, que se va un fin de semana a un hotel muy bueno, donde se comenta lo que ha pasado durante el año, pero donde también hay dinámicas, bailes... no se escatima en nada”	---
	Jerarquía de bajo nivel	“El organigrama es bastante plano, no es muy jerárquico. Hay jerarquía pero hay dos	

niveles como mucho, no mucho”		
Actitud colaborativa	Existe una cultura de la colaboración y de contar con la opinión de los empleados	“Y es muy muy muy colaborativo y de trabajarlo con el equipo. Hay muchas reuniones, muchas dinámicas de preguntar cómo lo harías tu...”
<i>Big brother/sister</i>	Durante las primeras semanas de una persona nueva en la organización alguien le acompaña. Se trata de voluntarios que no tienen por qué ser del mismo departamento. Se busca promover las relacionales inter-departamentales.	Algunas de las acciones que se hace con la persona para que tenga una buena acogida en la empresa son; llevarla a comer o presentarle a gente.
Club de <i>running</i> y club de futbol	Los empleados que así lo quieren van a entrenar una vez a la semana y si quieren participar en una carrera se les paga la inscripción. También hay algunos que juegan al futbol y que están apuntados a una liga de futbol de empresas y la empresa les paga el 60%	---
Celebraciones diversas	Por ejemplo, para San Valentín hacen un pequeño detalle para todo el mundo. Para navidad celebran una jornada de puertas abiertas a la que acuden las familias con los niños.	---
Cultura de la maternidad y la salud	Las mujeres embarazadas cobran el 100% de la baja siempre. Pagan seguro médico privado cuando la persona lleva un año en la empresa.	---

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

En el caso de la doceava empresa se pone especial énfasis en la dimensión colectiva. Una de sus máximas refleja esta idea. Cuentan con una norma que es el dos de tres. “Esto ayuda a no ser tan individualista y es que, cuando tú quieres hacer algo, si es bueno para 2 de 3, entonces vas bien y puedes hacerlo. Si sólo es para uno, es que no favorece, no lo hagas”. Esos tres actores son; la empresa, los compañeros y el individuo en cuestión. La dimensión de la vida extra-laboral del trabajador también es un aspecto importante en esta empresa. Además, la dimensión social y relacional también tiene un peso importante.

7.1.14. Caso 14: logística

Como ya se ha visto en el capítulo 6, el caso 14 presenta una cierta peculiaridad, y es que es una subdivisión de una organización más grande, la subdivisión de logística. El hecho de pertenecer a una compañía matriz hace que tanto algunas de las acciones como planteamientos sean el reflejo de una política general y no particular de la subdivisión en concreto. Sin embargo, la felicidad como concepto sí que está ligada a la figura del CEO de la subdivisión en concreto. Como sucede en los casos 1, 5, 7 y 10, la convicción viene del CEO. Él comenta que es consciente de que “tiempo atrás no sólo no había felicidad, sino que había mal ambiente (el entorno de trabajo era complicado, la organización no tenía todos los engranajes funcionando como debían...)”. Ante esta situación el CEO explica que “llegó un momento que personalmente vi claro que mi objetivo como manager dentro de esta organización”. Fue entonces cuando se propuso mejorar el estado de ánimo de los trabajadores y haciendo que “la gente llegara a estar contenta y satisfecha de venir a trabajar cada día, que no es poco”.

Entroncando con esa idea, el objetivo para el entrevistado está muy claro. Él está “completamente convencido de que cualquier empresa, sea del tipo que sea, que no tenga en consideración este tipo de parámetros o de comportamiento y tal, no va a conseguir... es egoísta también, desde un punto de vista empresarial. No va a conseguir los mismos resultados que los otros”. Sin embargo, para él este aspecto no lo es todo, tal y como lo expresa: “Sería pobre decir, bueno, yo lo que busco es mejores resultados. No. Es al revés. Prefiero, me gustaría, contar con un equipo motivado, alegre, que tiene una buena relación, que generan una atmósfera fluida en el entorno de trabajo... y con eso, seguro que su rendimiento va a ser mucho mejor. No es una teoría, yo esto ya lo he comprobado”.

En este caso también existen dos almas diferenciadas en el sí de la organización. Una parte es la de las oficinas y la otra la del almacén. Al respecto, el entrevistado comenta que han tenido y tienen dificultades para conciliar ambas facciones.

“El público objetivo es completamente diferente. [...] una de nuestras mayores dificultades al principio fue ... (nosotros lo hacíamos de una manera pero muy, vamos a llamarle *office oriented*). A veces veíamos que alguna cara por ahí no lo entendía muy bien. Entonces un trabajo que nos ha llevado algún tiempo era ver cómo enfocabas la información que querías dar para que estuviera asequible para todo el mundo. Entonces ahí también ha habido un trabajo a hacer”. (Caso 14)

A la hora de medir la felicidad en el trabajo cuentan con diferentes fuentes de información. A nivel de valoración general, la impresión del CEO es que los resultados son muy diferentes en función del sentimiento del trabajador, “He podido comprobar cuando una persona ha estado trabajando y no ha estado contenta y cuando lo está, he visto las diferencias muy claramente”. A nivel cuantitativo también lo miden con una encuesta que sirve para “medir la satisfacción de las personas de la organización en diversos aspectos/capítulos/ámbitos”. Además, a nivel de productividad (para la parte del almacén) también cuentan con los datos sobre qué es lo que ha producido el día anterior un trabajador, con qué nivel de calidad, además el acumulado del mes, con qué eficiencia, con qué calidad...

Por último, en cuanto a la voluntad de que su aproximación trascienda más allá de su organización, el entrevistado comenta lo siguiente:

“El primer impacto ya se produce por el hecho de que el trabajador de la empresa, si de aquí sale bien, cuando llega a casa... Todo está relacionado. Entonces, si esa persona sale de aquí de mal humor, mal rollo... pues cuando llegue a casa es lo que va a expandir. Si no es así, pues digamos que su desempeño profesional no va a ser un impedimento para que su entorno familiar esté bien, entre sus amigos, etc etc. Entonces, pues es una manera de expandirlo”. (Caso 14)

En cuanto a las acciones llevadas a cabo, a continuación se muestra una tabla que recoge las políticas aplicadas, las principales características y observaciones al respecto siempre que se ha creído necesario.

	POLÍTICA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
CASO 14. LOGÍSTICA	Sesiones de <i>coaching</i> con los managers	La idea es poder analizar si hay algunas cuestiones a mejorar de la relación entre los managers de la empresa	---
	Meditación	El objetivo es que “les ayude a desarrollar mejor su rol y su responsabilidad aquí en la empresa”	La actividad está abierta a toda la organización
	Sesiones de comunicación	Cada manager tiene conversaciones con su equipo sobre los objetivos fijados. Se realizan unas sesiones mediante las cuales se pretende favorecer la comunicación. También se busca que “la empresa pueda hacer entender al interlocutor cuáles son las cosas con las que se está satisfecho y si hay algún punto de mejora para que tenga la oportunidad de ponerse a ello”.	---
	Complemento salarial de acuerdo a los méritos	En esta evaluación del desempeño, aparte de lo que marca la ley de incremento salarial, incluye o añade, de acuerdo a los méritos, un complemento adicional.	---
	Cantina a precio muy reducido	Disponen de cantina en la que el trabajador paga 2,25€ por cada comida (aproximadamente) y el resto lo paga la empresa.	---
	Ventajas en la adquisición de los productos de la empresa	El empleado puede comprar productos con descuento y también puede financiar la cantidad que quiera a dos años sin intereses.	---
	Cultura de la maternidad	Ampliación de lo legalmente establecido para la ayuda por maternidad; ampliación del plazo hasta los 18 y en la actualidad pagan cuatro veces más que lo que indica el convenio.	Cuando alguien tiene un bebé, se le envían flores y un peluche o detalles por el estilo.
	Formación	Se ofrece formación de tipo formal (idiomas, prevención de riesgos, primeros auxilios...)	“Si una persona manifiesta una inquietud de algo que entiende que necesita para desarrollar su trabajo y va flojo en esto o no lo conoce,

		podemos incorporar la formación”.
Jornada de puertas abiertas	El objetivo es que “las familias puedan ver el entorno en el que trabajan”	Para esta ocasión contrataron animación para los niños pequeños
Encuentros extra-laborales	Se reúnen para hacer alguna cena o celebrar alguna cosa	Cada trimestre o cuatrimestre procuran hacer algo.
Pagar de manera justa las horas extra	“Las horas extras se pagan todas cuando hay. Procuramos que no haya. Y el precio es diferente si es domingo, o es sábado, o es entre semana y se pagan muy bien”.	---

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

El caso del sector de la logística presenta la peculiaridad anteriormente comentada, y es que forman parte de una empresa matriz, y esta es la división de logística. Ello hace que algunas de las acciones y aproximaciones vengan definidas no por la división en concreto, sino por la empresa matriz. En este sentido se practican un mayor número de medidas que van orientadas incidir en la felicidad personal. Muchas de ellas forman parte de las ventajas que probablemente muchas organizaciones ofrecen a sus trabajadores. Además, de la mano del CEO se han introducido algunas acciones que los diferencian como por ejemplo la meditación, siendo esta una medida que incide, en primer lugar, en el bienestar del individuo.

7.2. Conclusiones

En cuanto a la figura a través de la cual se ha canalizado la incorporación de la felicidad en las organizaciones, se han encontrado tres aproximaciones diferentes muy ligadas al tipo de liderazgo ejercido. El primer tipo incluye aquellas organizaciones en las que el proceso va de la mano del CEO y éste se encuentra inmerso en un proceso de búsqueda de su felicidad personal. El perfil mayoritario es el de directores generales que practican la meditación (budista mayoritariamente) y al obtener beneficios de ello han decidido trasladar la práctica y filosofía a la organización de la cuál son responsables. Los casos que siguen este patrón son: 1. Servicios de internet, 5. Cosmética capilar, 7. Productos para animales de compañía, 10. Marketing y comunicación y 14. Logística. El segundo tipo también está liderado por CEOs pero en este caso por CEOs que a nivel personal no están insertos en la búsqueda de la felicidad (al menos no de manera explícita). En este caso encontramos dos variantes; los casos en el que el CEO sigue siendo el principal promotor de las políticas (casos: 11. Salud y 12. E-commerce) y

los casos en los que el CEO ha delegado la gestión de la felicidad en otras figuras o la gestión es compartida y difusa (casos: 4. Energías renovables, 6. Marketing y publicidad digital y 8. Consultoría y Estudios de Mercado). El último tipo representa aquellos casos en los que el impulsor es un mando intermedio (que está inserto en una dinámica personal de búsqueda de la felicidad o no) y que cuenta con el soporte de la dirección (casos: 2. Telecomunicaciones, 3. Alimentario, 9. Farmacéutico y 13. Publicidad).

Entre los objetivos por los cuales se decide incorporar las políticas, el más común tiene relación directa con una mayor obtención de recursos económicos. Aumentar la productividad para aumentar el beneficio económico es el objetivo más perseguido por las políticas. Sin embargo, mientras para algunos el beneficio económico es un fin en sí mismo, para otras es el resultado de la aplicación de las políticas. En este sentido se han identificado dos principales posicionamientos al respecto. El primero entiende que el objetivo es principalmente finalista ya que las políticas hacia la felicidad implican trabajadores más productivos y por lo tanto eso reporta más beneficio económico a la empresa (casos: 2. Telecomunicaciones, 3. Alimentario, 9. Farmacéutico, 13. Publicidad). El segundo entiende que las políticas aplicadas actúan como variable antecedente del hecho de que los empleados sean felices. El aumento del beneficio económico es una externalidad positiva del proceso (casos: 1. Servicios de internet, 4. Energías renovables, 5. Cosmética Capilar, 6. Marketing y publicidad digital, 7. Productos para animales de compañía. 8. Consultoría y estudios de mercado, 10. Marketing y comunicación, 11. Salud, 13. E-commerce y 14. Logística).

Como se ha visto, el tipo de liderazgo va muy ligado a cómo se plantea una organización el objetivo al que se quiere llegar con la implementación de políticas hacia la felicidad. Si nos fijamos en las empresas que se inscriben en el tercer tipo a través del cual la felicidad entra en la organización (de la mano de manos intermedios) veremos que también coincide con las empresas que entienden que el objetivo de la aplicación es principalmente finalista (casos: 2. Telecomunicaciones, 3. Alimentario, 9. Farmacéutico, 13. Publicidad). Ello nos lleva a pensar que cuando la iniciativa viene de la dirección, esta cuenta con un mayor margen de maniobra en cuanto al planteamiento. Sin embargo, cuando va de la mano de manos intermedios estos tienen una visión un tanto diferenciada y se fijan primordialmente en la vertiente económica. Por lo tanto, el poder es una variable que impacta en cómo se plantea el objetivo de las políticas. Cuanto más lejano a la cúspide, más relevancia de las políticas como reclamo económico. Por el contrario, cuanto más cercano, más libertad y menos focalización en la vertiente económica.

Respecto a las posibles diferencias en las empresas en las que existen dos almas diferenciadas en cuanto a tareas (por ejemplo, la fábrica y las oficinas). Aquellos casos en los que en la empresa existe una unidad de producción de bienes tangibles (a veces es una cadena de montaje, a veces es una parte de almacén), la implementación de las políticas se ve afectada. En este tipo de organizaciones (empresas 3. Alimentario, 5. Cosmética capilar, 7. Productos para animales de compañía, 12. E-Commerce y 14. Logística), existe una dificultad añadida a la hora de llevar a cabo políticas hacia la felicidad. Las razones que los entrevistados apuntan tienen que ver con la diferencia de perfil entre los trabajadores “de oficina” y los de “fábrica”.

Por un lado se relaciona con la distancia respecto a la dirección. Cuanto más lejos socialmente se está de la cúspide jerárquica, más difícil es la transmisión de comportamientos e ideas hacia las posiciones inferiores de la jerarquía. Dado que el proceso de incorporación de la felicidad es algo que se lleva a cabo desde la dirección (o sus similares en función de la empresa), el hecho de no estar en posiciones jerárquicas cercanas aleja a los trabajadores de las políticas hacia la felicidad. Por el otro lado se relaciona con la capacidad de decisión sobre cuestiones que afectan a la empresa y su funcionamiento. A menudo, algunos perfiles dentro de la organización no participan de algunas dinámicas generadoras o potenciadoras de felicidad porque su rol dentro de la empresa no tiene que ver con el tipo de dinámicas propuestas. Por ejemplo, cuando se proponen encuentros para fomentar la participación y las personas que no tienen capacidad de decisión sienten que su aportación y participación no es relevante ni útil.

En cualquier caso, una idea que está presente en todos los casos es que la incorporación de la felicidad sigue un proceso muy jerárquico. Es decir, no es algo que se cocine desde las capas inferiores de la estructura organizativa. Más bien todo lo contrario. Las entrevistas han puesto de manifiesto que es algo que sigue, de manera tradicional, el camino

*up-bottom*⁹⁶. De hecho, en la V Conferencia sobre Felicidad en el trabajo, Juan Carlos Cubeiro⁹⁷ comentaba que la felicidad en las organizaciones no es algo ensamblario, en el sentido de que la felicidad en las organizaciones es algo que se da desde arriba hacia abajo. Por ello, el papel que juega el CEO es más que relevante. Como se ha visto, el rol que este juega (como introductor que inicia su camino hacia la felicidad en lo personal, como introductor simplemente o como facilitador que da soporte) es vital y marca la pauta.

En relación a la medición de los resultados de la aplicación de las políticas hacia la felicidad, la mayoría de empresas cuentan con indicadores al respecto. En algunos casos se cuenta con las herramientas internas para medirlo (por ejemplo, a partir del absentismo o la rotación). En ocasiones se cuenta con la valoración de empresas externas (Best Place to Work[®] es el caso más habitual). En los casos en los que no se cuenta de manera formal con la valoración de los resultados existe una aproximación valorativa a partir de las percepciones. Por ello, con diferentes niveles de desarrollo y de formalidad, todas las empresas se fijan (en mayor o menor medida) en los resultados que ello reporta.

En cuanto a la voluntad de trascendencia más allá de las fronteras organizativas en las organizaciones. La gran mayoría de las organizaciones tienen la intención de que la felicidad no se queda únicamente en la compañía, sino que se algo que puedan transmitir de puertas hacia fuera. La idea es que cuanta más gente (o empresas) incluyan la felicidad en su organización, mejor. No obstante, tanto la voluntad como el alcance de la voluntad tienen diferentes grados. La voluntad de transferibilidad de algunas organizaciones es clara. En algunos casos se quiere expandir en el ámbito empresarial (por ejemplo, en los casos 2. Telecomunicaciones, 4. Energías renovables, 7. Productos para animales de compañía, 8. Consultoría y estudios de mercado y 10. Marketing y comunicación). En otros el objetivo principal es que la felicidad trascienda más allá del ámbito organizativo y penetre en la esfera privada de los trabajadores

⁹⁶ Únicamente una de las personas entrevistadas que indica que, según su experiencia, el proceso no siempre sigue esa dirección. Se trata del CEO de Delivering Happiness Spain, Carlos Piera, que relató la experiencia de un hospital en el que una enfermera consiguió poner las bases para la felicidad en la organización. “Una enfermera que venía de otro hospital. Y esa enfermera convenció a su entorno, un grupo de enfermeras, empezaron a tomar el poco control que tenían, pequeñas cositas [...] y crearon *pins* en función del *mood* desde la felicidad que podían tener. Integraron un poco a sus pacientes [*no se entiende*] y entonces cómo los pacientes se involucraban para cambiar el *mood* de las enfermeras. Sólo el hecho de cada mañana coger un pin con diferente color, si llegaban incluso con un *mood* más bajo, decías, ¿Por qué estoy con un *mood* bajo? Entonces, esa iniciativa, lógicamente trascendió luego a toda la organización. Y luego, evidentemente, ¿qué pasa en este grupo de enfermeras? Vamos a hacerlo para todo el mundo. Y eso es un ejemplo [...]”.

⁹⁷ Juan Carlos Cubeiro es Head of Talent de ManpowerGroup y CEO de Right Management, Mentor del área de *Coaching* del Human Age Institute, Coach estratégico (Presidente de Honor de AECOP), Conferenciante y autor de más de 40 libros. Premio Líder Humanista (Aliter) y Líder de Excelencia (Colombia). Información disponible en: <http://jccubeirojc.blogspot.com/es/>

(por ejemplo en los casos 13. Publicidad y 14. Logística) convirtiendo la felicidad en la empresa en algo que tiene efecto positivo en el entorno personal de los trabajadores (su familia, sus amigos, vecinos...). Por último, también existen algunos casos en los que el objetivo es la sociedad en términos generales (por ejemplo en los casos 5. Cosmética capilar, 6. Marketing y publicidad digital y 13. Publicidad).

8. LOS MODELOS HACIA LA FELICIDAD

Este capítulo recoge todo lo referente a cómo las empresas canalizan y materializan el concepto de felicidad en la empresa. Este se divide en dos secciones. La primera se centra en encontrar pautas de comportamientos similares que permitan reducir la información y así poder clasificar las empresas en diferentes modelos de felicidad en base a las acciones que llevan a cabo. En este sentido se describe la manera en la que las empresas conforman su particular aproximación a la felicidad en la organización a partir de sus acciones y políticas. En la segunda se pone en relación el modelo encontrado a partir de las acciones y políticas con la aproximación teórico-conceptual del mismo.

8.1. ¿Existen modelos diferentes hacia la felicidad organizativa?

Una de las hipótesis que guía este trabajo tiene que ver con la existencia de diferentes modelos hacia la felicidad. Se trata de una hipótesis que pretende averiguar hasta qué punto las políticas y acciones aplicadas en la organización están dibujando diferentes aproximaciones hacia la felicidad en las empresas. El objetivo último es poder clasificar la información y poder analizar en qué medida esos diferentes modelos tienen impacto en la estructura relacional de la empresa. Este aspecto no se resuelve en este capítulo, sino del siguiente. De manera que en las páginas que nos ocupan, la exploración y descripción de modelos organizativos de la felicidad y su encaje con la descripción teórica de los mismos son el objetivo.

8.1.1. La construcción de las variables explicativas

Para investigar si efectivamente existen modelos hacia la felicidad se ha hecho una primera aproximación muy básica a través del cruce entre las variables sobre las acciones y los casos. Para ello se han construido variables que recogen información sobre las acciones en las empresas y que tratan de abarcar las diferentes dimensiones del fenómeno. Para cada acción realizada en cada empresa se ha recogido información dicotómica (1 indica presencia y 0 indica ausencia) acerca de doce variables. Una vez recogida la información para cada una de las acciones respecto a las variables (cumplen o no cumplen la característica objeto de cada variable) se obtiene el sumatorio de todas las acciones que sí cumplen la característica. Esa cifra se divide por el total de acciones que se realizan en la organización. El resultado es el

tanto por ciento de las acciones realizadas en esa empresa que sí cumplen la característica que refleja una determinada variable⁹⁸. Antes de entrar en el análisis de un ejemplo concreto, a continuación se exponen las doce variables que se ha creado. Para cada una de ellas se ofrecen ejemplos ilustrativos para entender una mayor comprensión de la variable en cuestión.

VARIABLES:

1. Interacción social. La información que recoge indica si la acción está orientada a fomentar la interacción social entre los trabajadores o, aún y no estando orientado a tal objetivo, la realización de dicha acción conlleva la interacción social. Ejemplos claros de acciones que promueven la interacción social son; celebrar comidas juntos, políticas que quieren crear ambientes familiares o la creación de espacios para el recreo entre otras.
2. Interacción con los superiores. La información que recoge indica si la acción está orientada a fomentar la interacción entre los trabajadores y los mandos superiores (principalmente los CEOs) o, aún y no estando orientado a tal objetivo, la realización de dicha acción conlleva la interacción con los superiores. El ejemplo por antonomasia de estas acciones es el hecho de celebrar encuentros informales entre el CEO y los trabajadores para que estos expliquen su visión acerca del funcionamiento de la empresa, sus opiniones y sentimientos, sus deseos...
3. Objetivo: compartir valores. Indica si el objetivo de la acción es compartir valores con el resto de compañeros. Algunos de los ejemplos de este objetivo son la celebración de reuniones de grupo en la que se comparte conocimiento, la selección de personal en la que participa toda la organización o la política de la celebración (principalmente celebrar los éxitos). Son espacios en los que el objetivo latente (o no) es compartir valores.

⁹⁸ La información a partir de la cual se han confeccionado dichas variables se recogió en las entrevistas realizadas a los CEOs empresas en tanto que conocedores y sabedores de la aplicación de las políticas. Aspectos como la disponibilidad temporal de los entrevistados, su nivel de desarrollo y profundidad en el discurso y cuestiones relacionadas con la propia investigadora o incluso contextuales hacen que la información obtenida en algunos casos sea más rica y precisa que en otros.

4. Objetivo: desarrollo personal. Indica si el objetivo de la acción es compartir el desarrollo personal del receptor de la acción. En esta categorización se incluyen aquellas acciones en las que, principalmente, se promociona la base individual. Ejemplos claros son todas aquellas acciones los beneficios de las cuales recaen, en primer lugar, en el bienestar del receptor. Por ejemplo, servicio de *coaching* personalizado, la participación en programas de crecimiento personal (como por ejemplo el programa *Eneagrama*) o la existencia de complementos salariales de acuerdo a los méritos personales.
5. Objetivo: salud mental. Indica si el objetivo de la acción es mejorar la salud mental del receptor de la acción. Algunos ejemplos son; la práctica del *mindfulness* o la participación en programas como *Eneagrama* o el *Development Talk*.
6. Objetivo: salud física. Indica si el objetivo de la acción es promover la salud física de los trabajadores. Algunos ejemplos son la realización de clases de deporte en el gimnasio de la empresa, asumir los costes de la inscripción a carreras de *running* o la formación en programas de nutrición.
7. Objetivo: diversión. Indica si el objetivo de la acción es que el personal se divierta, se lo pase bien. Algunas de las acciones que se inscriben como ejemplo son la disponibilidad de fútbolín para jugar, la celebración de fiestas como carnaval o la existencia de una zona recreativa y de dispersión en la oficina.
8. Material extra. Indica si para la realización de la acción en cuestión se utiliza material extra (material que no estaría en la empresa si no se realizase dicha acción). Por ejemplo, la utilización de zafus para meditar, la comida utilizada para la realización de los *Weekly* o el material de formación.
9. Dinero extra. Indica si la realización de dicha actividad implica que la empresa invierta dinero extra (más allá de las horas de trabajo de los trabajadores). Ejemplo de ello son las inscripciones a carreras pagadas por la empresa, la remuneración por encima de lo

que marca el convenio o la celebración de una reunión anual de fin de semana pagada por la empresa.

10. Tiempo extra. Indica si la actividad en cuestión implica que el trabajador tenga que dedicar parte de su tiempo personal (o sea, tiempo fuera de su jornada laboral) para su realización. Algunos ejemplos de esto son; el uso de las instalaciones deportivas, la asistencia a encuentros extra-laborales (como por ejemplo la visita a una granja o la celebración de una *calçotada*).
11. Externalización. Indica si la acción analizada está externalizada o requiere de la gestión y realización por parte de una entidad externa. Por ejemplo, la realización de sesiones de meditación en todas las empresas analizadas está externalizada y es una entidad externa la que ofrece dichos servicios. La formación también suele estar externalizada.
12. Gestión de los trabajadores. Indica si la acción en cuestión está gestionada por los trabajadores, es decir, si en la acción en cuestión ellos tienen autonomía o no. Ejemplos de acciones gestionadas por los trabajadores o en las que los trabajadores tienen autonomía para gestionarlas son; la planificación y decisión de las vacaciones propias, el horario flexible, la organización de eventos o la participación en el diseño del lugar del trabajo.

Pongamos ahora un ejemplo concreto que ayude a visualizar el cálculo de las puntuaciones de las variables. El ejemplo en cuestión corresponde al caso 11 (salud). Como se verá, una política puede reflejar diferentes características (medidas en variables). En este sentido, mientras la acción, por ejemplo, puede estar orientada a la interacción entre la plantilla, también puede ser que tenga como objetivo la diversión y que implique una mayor autonomía y actitud activa por parte de los empleados. Con ello se quiere poner de manifiesto el carácter multidimensional de las acciones y políticas. El caso que nos ocupa cuenta con cinco acciones (reunión para compartir experiencias positivas, acciones que faciliten la libre expresión de los trabajadores, horario y vacaciones flexibles, clases de inglés y cultura de la ayuda). Para cada ítem comentado anteriormente, cada acción tiene una respuesta dicotómica (1: Sí-0: No) a la variable que recoge la información.

Tabla 9: ejemplo de construcción de la información para cada empresa (caso 11: salud)

	Reunión para compartir experiencias positivas	Acciones que faciliten la libre expresión de los trabajadores	Horario y vacaciones flexibles	Clases de inglés	Cultura de la ayuda	Σ	TOTAL ACCIONES	%
<i>Interacción social</i>	1	0	0	0	1	2	5	40,0%
<i>Interacción con los superiores</i>	1	0	0	0	1	2		40,0%
<i>Objetivo: compartir valores</i>	1	1	0	0	1	3		60,0%
<i>Objetivo: desarrollo personal</i>	1	0	0	1	0	2		40,0%
<i>Objetivo: salud mental</i>	0	0	0	0	0	0		0,0%
<i>Objetivo: salud física</i>	0	0	0	0	0	0		0,0%
<i>Objetivo: divertimento</i>	0	0	0	0	0	0		0,0%
<i>Material extra</i>	1	0	0	1	0	2		40,0%
<i>Dinero extra</i>	0	0	0	1	0	1		20,0%
<i>Tiempo extra</i>	0	0	0	1	0	1		20,0%
<i>Externalización</i>	0	0	0	1	0	1		20,0%
<i>Gestión de los trabajadores</i>	1	1	1	0	1	4		80,0%

Fuente: elaboración propia

En el caso de la interacción social, dos de las cinco acciones implican esa característica. Por lo tanto, el porcentaje se ha calculado sumando el número de acciones que poseen la característica (reunión para compartir experiencias positivas y cultura de la ayuda), se ha dividido por el total de acciones (5) y se ha multiplicado por 100 para obtener el porcentaje. Por lo tanto, el resultado son puntuaciones en una escala de 0 a 100. En este primer ejemplo el 40% de las acciones realizadas en la empresa 11 (salud) están orientadas a la interacción social. Esta información ha dado lugar a una matriz en la que en las filas constan las empresas (los 14 casos) y en las columnas las 12 variables (medidas en porcentaje, tal y como se ha explicado). Una vez obtenida dicha matriz, se realizó la primera aproximación a los datos observando posibles patrones de similitudes en el comportamiento de las variables. Esta información que se complementó con el conocimiento adquirido durante la realización de las entrevistas y permitió configurarse una primera visión sobre los datos.

Con el cálculo de las puntuaciones medias en cada variable se observaron algunas diferencias. La primera tiene que ver con la realización de actividades de tipo social (donde la interacción social es muy relevante) respecto de otras en las que el objetivo primordial es el desarrollo personal. La segunda está relacionada con la primera y es que, en esta primera exploración también se observaron algunas similitudes entre empresas que aplican políticas en

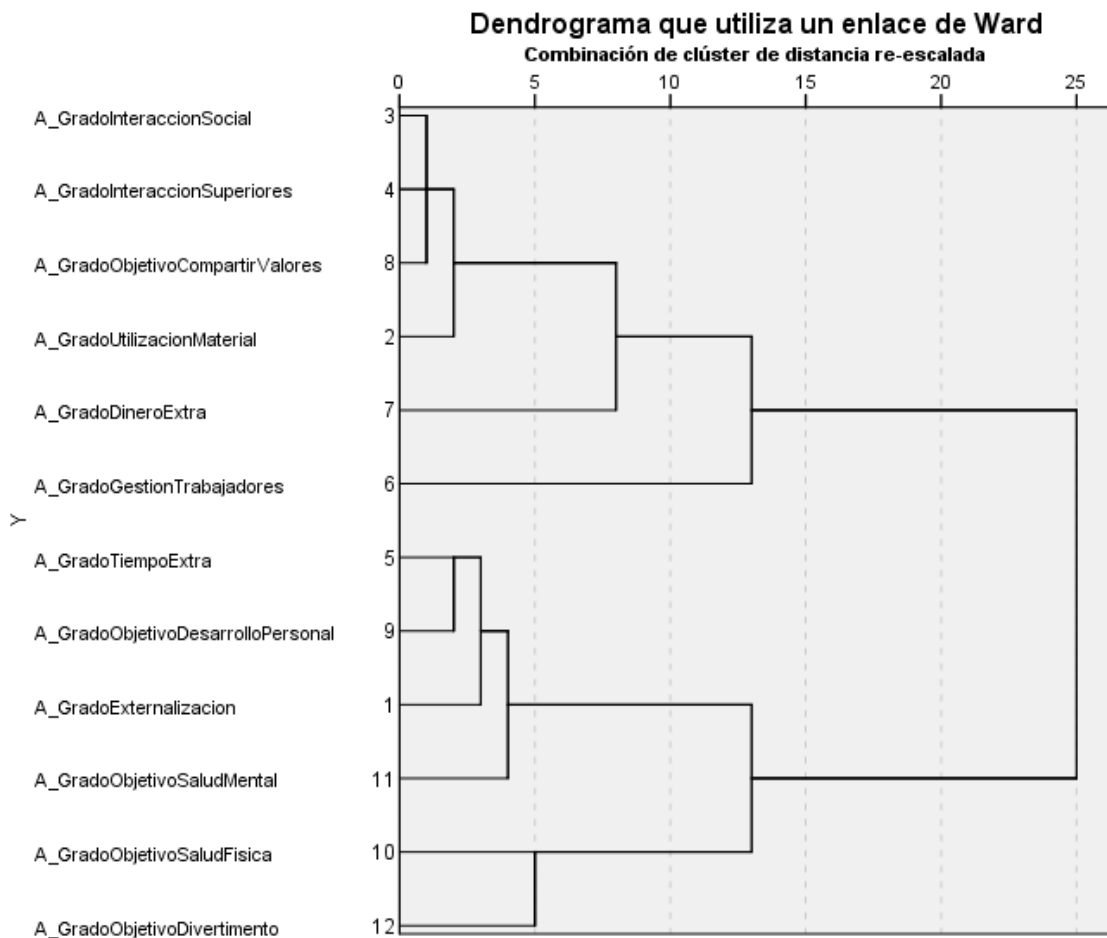
las que el beneficio recae en el individuo y no tanto en el colectivo (políticas que intentan incidir en la salud mental y en la salud física de los trabajadores).

8.1.2. Las variables y su sentido: grupos para identificar modelos

Con la intención de añadir otra visión sobre las primeras aproximaciones se realizaron análisis complementarios para aportar algo más de luz. Teniendo muy presente el reducido número de casos y la distribución de las variables, se aplicó un análisis de *clúster* jerárquico para identificar grupos de variables similares entre ellas pero diferentes de aquellas ubicadas en otros grupos (Norusis, 2012).

El análisis de conglomerados se aplica sobre las variables porque se quieren identificar aquellos puntos en común en cuanto a conjunto de variables y no tanto en cuanto a casos concretos. La matriz utilizada es la anteriormente comentada (14 casos en filas y 12 variables en columnas). El resultado obtenido puede visualizarse a partir del dendograma generado por el programa de análisis SPSS:

Gráfico 22: dendrograma para la generación de conglomerados



Con el objetivo de obtener una visión general que engloba dos grandes tendencias, se ha considerado que la solución óptima es la división en dos conglomerados. Centrarse en particiones previas sólo añadiría complejidad innecesaria e implicaría demasiadas divisiones que quizás resulten un tanto irrelevantes dado tanto el número de variables como de casos. Por ello, a partir de las dos divisiones se pueden dibujar dos grandes perfiles de variables. El primer *clúster* está integrado por las siguientes variables: interacción social, interacción con los superiores, objetivo: compartir valores, material extra, dinero extra y gestión de los trabajadores. El segundo *clúster* se compone de las siguientes variables: tiempo extra, objetivo: desarrollo personal, externalización, objetivo: salud mental, objetivo: salud física y objetivo: diversión.

Atendiendo la composición del primer conglomerado se observa cómo las variables que forman el núcleo y que dotan en mayor medida de sentido a la distribución son; grado de

interacción social, grado de interacción con los superiores, objetivo: compartir valores y grado de utilización de material extra. Estas variables forman la parte central altamente cohesionada. En momentos posteriores se unen las variables; grado dinero extra y grado gestión trabajadores. Ambas se agregan posteriormente y juegan un papel menos relevante.

De manera que el primer conglomerado principalmente representa un modelo más desarrollado, con una base social importante y donde se busca la creación y promoción de relaciones sociales. En términos generales se trata de la creación de comunidad dentro de la organización. De manera residual también se caracteriza por un alto grado de dinero extra (la organización invierte recursos monetarios extra) y por un alto grado de gestión y participación en las acciones por parte de los trabajadores.

El segundo conglomerado se corresponde con variables que indican una fase más temprana (no tanto en cuanto a la cuestión temporal pero sí en cuanto a desarrollo e integración de las políticas dentro de la estructura de la empresa). Las variables que configuran la esencia del modelo son: grado de tiempo extra, grado en el que el objetivo es el desarrollo personal, grado de externalización de las acciones y el grado en el que el objetivo es la salud mental. Dos variables más forman parte del segundo *clúster*; grado en el que el objetivo es la salud física y grado en el que el objetivo es el divertimento. Estas figuran con un papel más secundario.

Para ubicar las empresas en alguno de los dos grupos se han utilizado diversas aproximaciones al fenómeno. En primer lugar se han calculado las puntuaciones medias para todos los casos y todas las variables⁹⁹. Para establecer un criterio de ubicación de las empresas en los *clústers* se ha tenido en cuenta la puntuación media de cada empresa en cada una de las variables. De tal manera, las empresas se han asignado al *clúster* en el que tuvieran una puntuación superior a la media. En una empresa la puntuación era alta en ambos grupos (empresa dedicada al marketing y la comunicación), por lo que, a nivel sustantivo podría estar integrada en cualquiera de los dos¹⁰⁰. En el caso de empresas en las que estuvieran por debajo

⁹⁹ Se ha optado por esta aproximación ya que, al aplicar el análisis *clúster* sobre las variables, el programa utilizado (SPSS) no permite guardar los *clústers* como variables. Ante este hecho se traspuso la matriz (en filas constaban las variables y en columnas los casos) y se aplicó el análisis de conglomerados sobre los casos (que ahora representaban variables) y poder guardar los resultados de los *clústers* como variables. Entonces se calculó la media para la variable resultante y los casos. El resultado era demasiado genérico al obtener puntuaciones medias de cada empresa para ambos conglomerados.

¹⁰⁰ Un caso especial es el de la empresa dedicada al sector de los productos para animales de compañía. Dicha empresa presenta un modelo aún muy inicial y poco desarrollado en el que la acción que realizan se basa únicamente en la gestión emocional. Según el criterio empleado la empresa en cuestión debería constar en el primer conglomerado. Sin embargo, debido a la poca información que aporta, se ha decidido no tenerla en cuenta

de la media total del conglomerado (y por lo tanto no se podían asignar directamente a un *clúster*), se ha decidido calcular la diferencia respecto a la media total de *clúster*.

Con los resultados, las empresas se han ubicado en el conglomerado en el que hubiera una menor desviación respecto de la media. Por lo tanto, eso no quiere decir que la pertenencia a un grupo indique la no-pertenencia a características del otro. En definitiva, la ubicación de empresas en los grupos de variables (y por tanto en uno de los dos conglomerados) no implica que sean empresas opuestamente diferentes, pero sí lo más diferentes posible. Esto es, que las empresas estén ubicadas en el *clúster* de la interacción no implica que las del *clúster* del desarrollo personal no apliquen acciones que implican interacción social, sino que en el primer conglomerado se concentran aquellas empresas que realizan ese tipo de acciones en mayor medida. Por ejemplo, el caso 6 se ubica en el conglomerado de la interacción social (porque predominan este tipo de acciones) aunque en la entrevista manifestaban que “también potenciamos bastante el tema del crecimiento personal desde las lecturas que nos recomienda el CEO o que nos recomendamos entre todos.”

8.2. Identificando tendencias: los dos modelos hacia la felicidad

Una vez establecidos y aplicados los criterios de asignación de empresas a conglomerados, a continuación se muestra una tabla-resumen de la pertenencia de las variables a cada *clúster*, las características de esas variables en las empresas y así como las empresas que lo conforman (identificadas por el sector empresarial en el que se ubican).

en la interpretación. Su presencia se incorpora y analiza en el siguiente apartado, cuando se pone en relación el modelo hacia la felicidad con la aproximación teórica y conceptual a la felicidad.

Tabla 10: composición y características de los modelos

	MODELO DE LA INTERACCIÓN SOCIAL	MODELO DEL DESARROLLO PERSONAL
VARIABLES	Utilización Material Interacción Social Interacción Superiores Gestión Trabajadores Dinero Extra Objetivo: Compartir Valores	Objetivo: Desarrollo Personal Objetivo: Salud Física Objetivo: Salud Mental Objetivo: Divertimento Tiempo Extra Externalización
CARACTERÍSTICAS	Las acciones llevadas a cabo implican y buscan la interacción social entre el personal	Las acciones llevadas a cabo implican el desarrollo personal de los trabajadores
	Las acciones llevadas a cabo implican y buscan la interacción social con los mandos superiores	Principalmente se realizan actividades de tipo individual, donde el beneficio recae directamente en el individuo y no en el colectivo
	La variable tamaño de la empresa no es relevante	La variable tamaño de la empresa no es relevante
	El personal tiene una alta implicación en la gestión de las acciones; autonomía de los empleados	Los objetivos de las acciones tienen un carácter marcadamente individual en el que se potencia el bienestar personal
	Se utiliza tanto material extra como dinero extra para la realización de las actividades	La realización de las actividades requiere tiempo extra-laboral por parte del personal
	Uno de los objetivos principales es compartir valores con el resto del personal	Las actividades para la búsqueda de la felicidad están externalizadas, no han sido asumidas como parte de los servicios que debe ofrecer y gestionar internamente la empresa
EMPRESAS	Energías Renovables Marketing y Publicidad Marketing y Comunicación Consultoría y Estudios de Mercado Publicidad E-Commerce Salud Farmacéutico Productos de Animales de Compañía	Servicios de internet Telecomunicaciones Alimentario Cosmética Capilar Marketing y Comunicación Logística

Fuente: elaboración propia

8.2.1. El modelo de la interacción social

El primer modelo tiene como característica básica el hecho de promover la interacción entre los trabajadores. La importancia en la relación entre los componentes de la plantilla es un aspecto muy remarcable. Este hecho se da tanto a nivel general como en un aspecto concreto; las relaciones jerárquicas. En este sentido la importancia otorgada a la relación entre los componentes de la plantilla también es especialmente sensible a las relaciones jerárquicas. Las empresas incluidas en este modelo entienden que para incidir en la felicidad de los componentes de la organización un aspecto relevante es generar relaciones jerárquicas

positivas. En esta dirección, el ejemplo más explícito es el del caso 6. Así lo indicaba el entrevistado cuando comentaba que una vez que empezaron a crecer empresarialmente:

“[...] optaron a trabajar de esta manera, diríamos, de crear grupos pequeños de trabajo, porque de esta manera también se podía gestionar mejor, diríamos, este tipo de filosofía. Por muchos motivos, quiero decir, también porque es una manera que te ayuda a que no tengas que establecer jerarquías, que este es uno de los valores con los cuales construimos nuestra cultura; no crear departamentos, no crear jerarquías. Claro que cada grupo tiene un gestor, quiero decir, siempre hay alguien que lidera, de referencia. Pero dentro del equipo no hay nadie que mande más que nadie, simplemente estás especializado en comunicación, estás especializado en clientes... y a partir de cada proyecto se crean grupos de trabajo” (Caso 6: marketing y publicidad, responsable de marketing y comunicación)

Como se ha podido observar, la apuesta clara de esta empresa hacia la supresión o difuminación tiene dos objetivos paralelos; el primero y más evidente es el de eliminar barreras con base jerárquica (que de acuerdo con el entrevistado reporta un mayor nivel de libertad y bienestar al equipo) y aumentar el nivel de *linking social capital*. El segundo está en relación a la estrategia adoptada para poder sustentar de manera óptima el modelo general. Es decir, la eliminación de fronteras como elemento que ayuda a la gestión de la filosofía y cultura empresarial. A nivel operativo el funcionamiento emula la idiosincrasia de las *starts-up*.

Este enfoque entronca con el objetivo principal que persiguen las acciones llevadas a cabo en la organización; compartir valores. Se trata de empresas en las que, en sus palabras, es importante “estar alineado” con los valores de la empresa y por ello se llevan a cabo actividades para reforzar los valores comunes y dotar al personal de una determinada cultura empresarial. La existencia de una cultura organizativa fuerte es uno de los hechos característicos de estas organizaciones¹⁰¹. Aunque no es objeto de esta tesis, en cierta medida ello podría ir ligado a la idea de control, control social. La creación de identidades corporativas fuertes para el control social dentro de la organización.

En términos generales el objetivo de este modelo es la creación de comunidad basado en la interacción social. Se trata de un camino muy social y sociológico hacia la felicidad. La generación y promoción de relaciones sociales es el medio a través del cual se llega a la

¹⁰¹ La existencia de una característica en un modelo no implica que en el otro no se dé ni que se dé de forma inversa. Los resultados que aquí se exponen representan tipos ideales en el sentido weberiano, de tal manera que el modelo “perfecto” es prácticamente irreal y la realidad social que representan los modelos aquí presentados divergen respecto del tipo ideal.

felicidad. La interacción entre las personas tiene un papel predominante y se entiende que es la manera de aumentar los niveles de felicidad en la organización.

Dentro de este grupo de empresas, otro aspecto a remarcar es el propio rol que juegan los trabajadores en relación a las políticas hacia la felicidad. Es un rol eminentemente activo, donde su participación en la planificación juega un importante papel. En cierta medida se trata de un modelo con un componente “casero” más marcado que el en modelo 2. En el plano organizativo parece que el modelo 1 representa empresas que han asumido internamente la gestión de las acciones (donde la implicación de los trabajadores es directa). Ello hace pensar en dos ideas relacionadas; por un lado el hecho de que se trata de un modelo que destina recursos a las acciones de forma intra-organizativa y por el otro que se trata de empresas en las que la gestión de la felicidad no se ha profesionalizado, sino que se lleva a cabo dentro de, y con los recursos de la organización.

Este último aspecto está directamente relacionado con el estadio de desarrollo de las políticas. En general en el modelo 1 las empresas se encuentran en un estado más embrionario que las incluidas en el modelo 2. Este hecho nos provee de una explicación sobre porqué en las empresas del primer modelo la felicidad es algo que se gestiona de manera más “artesanal” mientras que no ocurre así en el segundo modelo. Es un modelo que no está tan evolucionado (no tanto en términos temporales sino en términos de desarrollo).

8.2.2. El modelo del desarrollo personal

Una de las características principales del segundo modelo es que promueve y lleva a cabo acciones que tienen impacto en un plano de tipo más personal e individual. Aunque algunas de las acciones se llevan a cabo de manera colectiva (por ejemplo meditar), los beneficios repercuten, en primera instancia en la persona, el individuo. Además, su origen no es social ni se produce ni es resultado de la interacción entre los miembros de la plantilla. Esto también se refleja en el objetivo que se persigue en el segundo modelo; impactar en la salud física y mental de los receptores de las políticas en mayor medida que en el primer caso. Son empresas en las que en términos generales existe una cierta tradición de gestión de las

emociones a través de la meditación y ello marca tanto las acciones como el resultado que de ellas de espera¹⁰².

Las empresas incluidas en este modelo también destacan por el hecho de externalizar algunas de las actividades para promover la mejora de la felicidad de los trabajadores. Parece que se trata de un modelo, en este sentido, más profesionalizado. Cuentan con servicios concretos especializados extra-organizativos y que también implican tiempo extra-laboral. En este sentido, si bien el modelo 1 presenta características para identificarlo con una aproximación más “casera”, el modelo dos muestra pautas de un mayor nivel de profesionalización y externalización de las políticas hacia la felicidad. Una posible explicación (a parte del tiempo que hace que se aplican las políticas) es el tipo de acciones practicadas; más meditación, más necesidad de servicios externos especializados y profesionalizados. En cambio, el primer modelo no requiere del uso de servicios con un nivel de especialización tan alto dado que probablemente resulte más asequible y menos difícil promover la interacción de manera no profesional. De manera residual también presentan una mayor preocupación por la diversión de los empleados.

El desarrollo personal es uno de los objetivos prioritarios en estas organizaciones, que priman el hecho de que un trabajador pueda conseguir una mayor ventaja en su esfera personal. Esto no implica que la esfera social y colectiva sea obviada ni dejada de lado, pero el foco está en la dimensión personal. La idea queda bien reflejada a partir de la entrevista del caso 5 (cosmética capilar) cuando se refiere a la importancia dada a las acciones que se llevan a cabo en la organización:

“Otra acción que es muy importante y que quería separar del resto porque entiendo que para mí es determinante es la gestión de las emociones. El valor es incalculable. Contamos con dos consultores que vienen aquí a hacernos formación. Ellos hacen la aplicación de su experiencia en la gestión emocional a través de las herramientas budistas (son tres etapas; conocimiento, relajación y meditación). “(Caso 5: cosmética capilar)

¹⁰² En esta descripción también debería constar la empresa que se sitúa en el sector de los productos para los animales de compañía. Sin embargo, al contar con una única acción (gestión de las emociones a través de la meditación) y al suponer esta toda la aproximación al fenómeno de la felicidad en la empresa, no queda bien representada y por lo tanto no se tiene en cuenta para el análisis.

Esta cita también sirve para poner de relieve cómo el uso y práctica de la meditación es una parte central de la aproximación a la felicidad en estas empresas. De hecho, así se ha reflejado en el capítulo 7 cuando se ha descrito de manera individual cada empresa.

8.3. Dime qué modelo hacia la felicidad sigues, y te diré cómo defines la felicidad

Con el objetivo de investigar si los dos modelos hacia la felicidad encontrados implican diferentes definiciones del concepto de felicidad asociados o por el contrario el modelo no tiene relación con la definición de felicidad aplicada, a continuación se presenta el resultado del análisis de contenido de las entrevistas a los CEOs. Los resultados se ponen en común junto con la lógica de los modelos para ahondar en su interpretación.

A continuación se muestra el análisis descriptivo univariado de las frecuencias de aparición de los conceptos o ideas mencionadas por los entrevistados para definir el concepto de felicidad (tanto a nivel general como en el contexto laboral). Para ello se han contabilizado las categorías para los casos del modelo 1 y del modelo 2. En el modelo 1 se incluyen los siguientes ocho casos: Caso 4. Energías renovables, Caso 6. Marketing y publicidad, Caso 7. Animales de compañía, Caso 8. Consultoría y estudios de mercado, Caso 9. Farmacéutico, Caso 11. Salud, Caso 12. E-Commerce y Caso 13. Publicidad. En el segundo modelo se incluyen los siguientes seis casos: Caso 1. Servicios de internet, Caso 2. Telecomunicaciones, Caso 3. Alimentario, Caso 5. Cosmética capilar, Caso 10. Marketing y Comunicación y Caso 14. Logística. El décimo caso se ha incluido en el segundo modelo ya que en términos teóricos casa más con una definición que entronca con tal modelo.

Tabla 11: definiciones de felicidad por modelos

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA FELICIDAD	AGRUPACIÓN	MODELO 1 (Interacción social)	MODELO 2 (Desarrollo personal)
		Recuento	Recuento
Hedonia	Personal	12	6
Conocimiento y realización o desarrollo personal	Personal	10	5
Motivación	Personal	4	2
Tranquilidad	Personal	4	2
Espiritualidad	Personal	3	4
Estado mental y físico	Personal	3	3
Harmonía y equilibrio	Personal	3	3
Alegría	Personal	2	1
Completitud	Personal	2	4
Actitud	Personal	1	1
Eudaimonia	Personal	1	0
Filosófico	Personal	0	2
Neurociencia	Personal	0	1
TOTAL PERSONAL		45 (51,5%)	34 (74%)
Comunicación intra-organizacional	Social	6	0
Divertimento	Social	6	1
Actitudes respetuosas con el otro	Social	5	0
Confianza	Social	5	0
Relaciones sociales buenas	Social	5	4
Sentimiento de pertenencia	Social	5	1
TOTAL SOCIAL		32 (36%)	6 (13%)
Sinónimos académicos	Personal-Social	6	5
Valor	Personal-Social	1	0
Otros	Personal-Social	4	1
TOTAL PERSONAL-SOCIAL		11 (12,5%)	6 (13%)
TOTAL		88 (100%)	46 (100%)

Fuente: elaboración propia

La primera columna es el resultado de categorizar las definiciones de felicidad obtenidas de las entrevistas con los CEOs. Cada concepto aquí recogido responde a la aparición en el discurso de los entrevistados. Por ejemplo, cuando el entrevistado ha definido la felicidad en términos de desarrollo personal, se ha contabilizado como una mención. En este sentido, no se han contabilizado como menciones todas y cada una de las veces que aparece el concepto. Por lo tanto, no se trata de un recuento del número de apariciones, sino que el objetivo es obtener una visión global de cómo el entrevistado entiende y conceptualiza la felicidad sin entrar en la frecuencia con la que utiliza el concepto. La segunda columna muestra la agrupación que se ha hecho de los conceptos en función del enfoque que estos tengan; realizando la vertiente personal o la vertiente social del concepto. Una tercera opción recoge aquellos conceptos que son susceptibles de clasificarse tanto en el ámbito personal como en el social.

En definitiva la clasificación refleja si se trata de una característica eminentemente del individuo o por el contrario si se trata de una característica eminentemente social y/o de origen social. Obviamente algunos conceptos incorporan y aúnan ambas aproximaciones y resulta difícil disociar ambos. En este sentido se ha respetado al máximo el significado expresado por los entrevistados haciendo que la balanza se decante hacia un lado o hacia el otro (personal o social) en función del sentido otorgado por los entrevistados. Cuando no ha sido posible enmarcar el concepto dentro de la dicotomía indicada, se ha categorizado en el híbrido “personal-social”.

La tercera y cuarta columnas reflejan las definiciones de felicidad en función de los modelos de felicidad a partir de las acciones y políticas. La tercera columna recoge las definiciones (y recuento) del modelo en el que se priman las relaciones sociales. La cuarta columna recoge las definiciones (y recuento) del modelo en el que se pone especial énfasis en el desarrollo personal como fuente de felicidad.

En cuanto a la distribución de las definiciones de las organizaciones, en términos generales se aprecia una tendencia común, y es que independientemente del modelo existe una concepción de la felicidad muy relacionada con la idea de hedonía. Esto es, la felicidad se concibe como algo placentero y de corta extensión en el tiempo. En esta categoría se incluyen tanto los sentimientos positivos (“sentirse bien”) como las emociones positivas. En este sentido, la definición de la felicidad de carácter hedónico se basa especialmente en las emociones positivas y la satisfacción con la vida (Delle Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick, & Wissing, 2010). Uno de los entrevistados apuntaba en esta dirección que la felicidad “son momentos puntuales o momentos concretos en que tú sientes como puntales de euforia o de bienestar muy grande” (Caso 6. Marketing y publicidad).

En el campo personal, las definiciones en base al conocimiento y realización o desarrollo personal están muy presentes. Además, dentro de la mirada personal se incluyen categorías como la motivación. Este es un aspecto muy ligado al estudio de la felicidad en las organizaciones y que habitualmente se relaciona con el “*engagement*”. También la tranquilidad es un aspecto que destaca. En palabras de un entrevistado “Para mí la felicidad es una sensación de plenitud, de tranquilidad [...]” (Caso 3: alimentario).

Las definiciones sobre la felicidad en términos personales son más frecuentes que las definiciones sociales (independientemente del modelo en el modelo en el que nos ubiquemos). Ello pone de manifiesto que la definición de la felicidad se hace principalmente desde una perspectiva individual. En cuanto a la correspondencia entre la definición teórico-

conceptual de la felicidad y las acciones que se llevan a cabo (es decir, concordancia entre teoría y práctica), el modelo 1 (interacción social) presenta un cierto desajuste. Mientras las definiciones en base a visiones individuales suponen el 51,5%, las de tipo social son el 36%. De manera que, las empresas que a partir de sus acciones denotan un modelo social hacia a felicidad, en términos teórico-conceptuales propugnan una aproximación en la que las definiciones personales tienen un peso relevante. En cambio, en el modelo 2 (desarrollo personal) las definiciones están en sintonía con el enfoque de las acciones (el 74% de las definiciones son de tipo personal).

En referencia a las definiciones de la felicidad con una base social, están está más presentes en el primer modelo. Aspectos como la comunicación, el divertirse (en compañía y con los otros compañeros), actitudes que tienen en consideración al otro, la confianza entre y con los compañeros, las relaciones sociales buenas o el sentimiento de pertenencia componen el enfoque con un componente social más marcado. Al respecto, es especialmente visible cómo el modelo 2 se desmarca de la comprensión del fenómeno es esos términos (sólo un 13% de las definiciones tienen un carácter social). Hay una cierta tendencia a ensalzar la vertiente social de la felicidad por parte de las empresas del modelo 1 (de interacción). Ello entronca perfectamente con el modelo obtenido a partir del análisis de las acciones llevadas a cabo de las organizaciones. En el modelo 1, un entrevistado comenta que “La felicidad viene de la interacción con personas, sólo es difícil” (Caso 11: salud).

En consecuencia se puede afirmar que en el modelo 2 teoría y práctica están totalmente alineadas. Dicho de otra manera, el camino que se dibuja hacia la felicidad a partir de las acciones y políticas implementadas está en relación a la definición y postulados teóricos sobre la felicidad. En cambio, el modelo 1 presenta un cierto híbrido en teoría y práctica. Si bien la definición en términos sociales de la felicidad está presente, también cuenta con una alta presencia de descriptores más típicos de la visión personal de la felicidad. Por ello, aunque parece dominar la visión individual de la felicidad, en las empresas del modelo 1 la visión social de la felicidad tiene un peso considerable.

La concordancia del modelo 2 con la definición practicada está claramente en relación con la aproximación conceptual y teórica del modelo. Un ejemplo paradigmático es el del caso 3 (sector alimentario), en el que en enfoque es eminentemente individual (aunque no necesariamente individualizador). La comprensión de la felicidad en el ámbito organizativo para esta empresa tiene mucho que ver con el bienestar físico y también mental. Así lo expresaba el entrevistado

“al final, nosotros a través del proyecto de felicidad lo que queremos es seguir trabajando y profundizando en la mejora de la salud de las personas, porque entendemos que todo lo que es trabajar en bienestar, tanto físico como emocional, contribuye de forma clarísima a la salud de las personas”. (Caso 3: alimentario)

Este es el caso que en términos ideales más claramente encarna el espíritu e idiosincrasia del modelo 2.

8.4. Conclusiones

Las conclusiones de este capítulo se dividen en dos secciones. En primer lugar se presentan las conclusiones referentes los modelos hacia la felicidad. En segundo lugar se presentan las conclusiones referentes cómo los modelos tienen relación con las definiciones de felicidad ofrecidas.

Por lo que a modelos hacia la felicidad se refiere, se han encontrado dos tendencias en base a las variables. Por un lado se sitúan las empresas que principalmente son más proclives a potenciar las relaciones sociales. Estas empresas, además, también se caracterizan por haber asumido dentro de la estructura de la organización la gestión de las acciones. En cierta medida, ha sido algo interiorizado y entendido como parte de la empresa. Por el otro lado se ubican las empresas en las que de manera primordial se potencia la aproximación individual de la felicidad. Aunque algunas de las acciones se llevan a cabo de manera colectiva (por ejemplo meditar), los beneficios repercuten, en primera instancia en la persona, el individuo. Además, en estos casos también se cuenta con un alto grado de externalización de la gestión en las acciones llevadas a cabo. Parece que se trata de un modelo, en este sentido, más profesionalizado. Se cuenta con servicios concretos especializados extra-organizativos y que también implican tiempo extra-laboral.

En cuanto a la relación entre la definición conceptual de la felicidad y el modelo llevado a la práctica, en el segundo modelo existe un gran ajuste entre teoría y práctica. En cambio, en el primer modelo el ajuste es mucho menor. En este sentido se da un cierto desacorde en entre teoría y práctica. La definición en términos personales tiene un peso importante pero ello no se refleja en las acciones llevadas a cabo (y por lo tanto tampoco en el modelo hacia la felicidad). Se pone de relieve la tendencia dominante de definir la felicidad en términos individuales aunque en las empresas del modelo 1 de interacción la vertiente social también es relevante.

9. RELACIONES SOCIALES EN EMPRESAS FELICES

Este capítulo se divide en dos partes. En la primera se presenta una visión tanto general como específica sobre la felicidad y las redes sociales en la empresa. Primeramente se ofrece una visión global sobre el fenómeno. A continuación se pone el foco en la relación entre la centralidad y la felicidad en el marco de las relaciones formales e informales. Por último el análisis se centra en los más felices. En la segunda parte se analizan diferentes indicadores sobre la felicidad recogidos en el estudio. En primer lugar se presenta la visión directa ofrecida por los encuestados sobre su autopercepción en términos de felicidad diferenciando entre las aproximaciones de enfoque individual y las de enfoque comparativo. En segundo lugar se mide la felicidad a partir de indicadores propios de la perspectiva organizativa a partir del uso de ítems estandarizados.

9.1. El impacto del modelo hacia la felicidad en la estructura relacional general

El objetivo de este apartado es ofrecer una visión general sobre la relación entre la el modelo hacia la felicidad llevado a cabo en la organización y la relación que ello tiene con la configuración general de la red en términos de dinámica y estructura global. Para ello primero se incluye una descripción de la red sociocéntrica de las empresas en base a indicadores globales. Después se centra el análisis en la comparación de los modelos y finalmente se analiza si existe alguna diferencia en función la medición de la felicidad (felicidad medida de manera directa o felicidad medida de manera indirecta).

9.1.1. Dinámica y estructura general.

En este apartado se muestran los principales indicadores para todas las empresas que han participado en el estudio. El objetivo es obtener una primera visión sobre las redes de relaciones. Para ello se ha sumado las matrices relativas a tres dimensiones (relaciones formales, relaciones informales y relaciones generadoras de capital social). En cada dimensión se ha escogido un indicador (red de colaboración laboral en cuanto a las relaciones formales, red de confianza para explicar un problema personal en cuanto a las relaciones informales y red de personas a las que se ha hecho un regalo para su cumpleaños/santo como indicador de

las actividades generadoras de capital social). Para la matriz resultante de la suma de las tres redes en cada empresa se han escogido indicadores que dieran cuenta de la dinámica general y global de la red. La matriz en cuestión ha sido dicotomizada y los indicadores que a continuación se muestran están calculados en base a dicha matriz (0 no existe relación y 1 existe relación, independientemente del grado de intensidad de la misma).

Los indicadores calculados son los siguientes: densidad de la red expresada en tanto por ciento, distancia geodésica (media), centralización de la red en base al grado de entrada (media), centralización de la red en base al grado de salida (media), grado (media), intermediación (media), número de cliques (tamaño 3) y número de puntos de corte. Los resultados se presentan de manera diferenciada para el modelo 1 y el modelo 2 para investigar si, tal y como plantea una de las principales hipótesis en este trabajo, el modelo impacta en la estructura relacional.

Para la definición de los conceptos se ha tomado como referencia el manual de Hanneman y Riddle (2005). Todos los que aquí se presentan han sido tratados de acuerdo a la aproximación de los autores anteriormente citados y teniendo en cuenta que se trata de matrices cuadradas, que son las que se han trabajado en esta investigación. El primer indicador es la densidad de una red, que es la proporción de todas las relaciones que se dan respecto de las posibles. Por lo tanto nos indica hasta qué punto se dan todas las relaciones que podrían darse en una red. La distancia geodésica es el número de relaciones en el camino más corto entre actores. Se entiende que los caminos geodésicos son los más óptimos en tanto que suponen un menor recorrido social. Bajo esta perspectiva, cuantos menos pasos tenga que dar un actor, más eficiente será la comunicación entre dos actores.

Un concepto central en el análisis de redes es el de grado. Este se define como el número de relaciones que una persona establece con otra. El grado de entrada (*indegree*) mide las citas que recibe una persona (cuantas personas dicen que mantienen una relación con ese actor). El grado de salida (*outdegree*) mide el número de relaciones que una persona dice que tiene. Por ejemplo, en la pregunta del cuestionario acerca de las personas con las que colabora en ámbito laboral, una persona ficticia (llamada María) puede haber dicho que colabora con cinco personas de la red, pero de esas cinco personas, sólo dos han con dicho que colaboran con María. De tal manera que el grado de salida de María es de cinco pero el grado de entrada es de dos. Esta es una medida que refleja hasta qué punto una persona ocupa una posición central porque ella así lo percibe o porque son los demás que así lo indican.

La centralización de la red refleja la medida en la que una red sigue el patrón de una “red estrella”. Una red de estas características es la red más centralizada posible. En ella, todos los nodos excepto uno tienen grado 1 y la estrella tiene el grado del número de los actores menos uno. Esta puede estar calculado en base al grado de entrada o *indegree* (las relaciones que recibe un nodo porque otros lo han citado) o en base al grado de salida o *outdegree* (las relaciones que una persona dice que tiene con otras personas, es decir, las relaciones que envía).

La capacidad de intermediación mide si una persona está ubicada en una posición ventajosa hasta el punto de que está en medio de caminos geodésicos entre otros pares de actores en la red. Ello indica en qué medida el actor puede actuar de intermediario entre dos personas. El concepto lleva implícito la noción de poder que otorga dicha posición. Si dos personas tienen que comunicarse a través de una tercera, esa tercera tiene cierto poder al actuar de intermediario entre ambos.

En su definición formal, un clique se compone del número máximo de actores entre los que existen todas las relaciones posibles entre ellos. En su interpretación se trata de un subconjunto de la red en el cual las personas insertas están estrechamente ligadas de una manera en la que no lo están a otros miembros de la red. Por último, los puntos de corte responden a la idea de que si se suprimiera una persona de la red, la estructura se dividiría en partes inconexas. Si existen esos nodos que hacen que la estructura quedase dividida en partes, el nombre que reciben tales personas es el de puntos de corte. En este sentido se considera que esos actores ostentan un poder y especial en la red. Si ellos no están, la red queda cortada.

Tabla 12: indicadores de dinámica y estructura general de la red

		MODELO 1: INTERACCIÓN SOCIAL				MODELO 2: DESARROLLO PERSONAL	
		CASO 4: ENERGÍAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E-COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
		# trabajadores: 10	# trabajadores: 15	# trabajadores: 16	# trabajadores: 17	# trabajadores: 240	# trabajadores: 36
		Tamaño: 5 nodos	Tamaño: 15 nodos	Tamaño: 16 nodos	Tamaño: 17 nodos	Tamaño: 27 nodos*	Tamaño: 22 nodos
Conectividad	Densidad (%)	50,0%	47,1%	27,1%	27,6%	4,7%	21%
	Distancia geodésica (\bar{x})	1,4	1,6	2,1	14,9	1,9	2,4
Centralización	Centralización (<i>indegree</i>) (\bar{x})	31,3%	33,7%	49,3%	30,5%	7,1%	32,9%
	Centralización (<i>outdegree</i>) (\bar{x})	0,0%	56,6%	28,0%	77,0%	11,1%	32,88%
	Grado (\bar{x})	2,0	6,6	4,1	4,4	1,2	4,4
	Intermediación (\bar{x})	1,2	8,3	15,1	14,9	2,3	29,3
Grupos	Cliqués (3#)	3	12	14	13	6	24
Conectores	Puntos de Corte (#)	0	0	0	0	10	1

Fuente: elaboración propia

Una primera aproximación a las redes nos muestra cómo en el caso 1 nos encontramos delante de una red poco densa (se dan sólo un 4,7% de las relaciones que podrían darse)¹⁰³. En general se trata de una red poco cohesionada y con un alto número de bloques. Además, en términos medios los egos establecen un número de vínculos limitado, con un *alter* de media. En cuanto al índice de centralización también cuenta con valores bajos, indicando que se

¹⁰³ Respecto a la red del caso 1, hay dos apreciaciones importantes. En primer lugar el bajo porcentaje de respuesta (11,25%) de los trabajadores que ofrece una visión parcial de la realidad relacional de la empresa. En segundo lugar, y con la intención de minimizar posibles errores y evitar el uso de matrices rectangulares dado que la mayoría del resto de matrices tienen formato de adyacencia, sólo se han tenido en cuenta las relaciones entre las personas que han respondido al apartado de redes del cuestionario. Por lo tanto, se ha trabajado con la matriz cuadrada obtenida a partir de las personas que han contestado el apartado de redes del cuestionario (hay 64 personas que respondieron a la encuesta, de las cuales 27 respondieron al apartado de las relaciones). El mismo procedimiento se ha aplicado en los casos 4 (respondieron 9 personas a la encuesta y de estas sólo 5 respondieron el apartado de las relaciones sociales) y 14 (en este caso todas las personas respondieron todos los apartados de la encuesta, pero citaron personas que no respondieron la encuesta). Siendo consciente de la pérdida de información que implica esta decisión, se ha considerado como la más oportuna dada la situación. En los anexos (anexo I), de modo ilustrativo, se puede consultar la representación gráfica de las redes de colaboración a partir de las redes cuadradas y rectangulares (para los casos 1, 4, y 14).

trata de una red poco centralizada y lejos de parecerse a una red estrella. En términos generales, la red de relaciones del caso 1 es la que más se diferencia del resto de casos.

Los casos 4 y 6 muestran ciertas similitudes en cuanto a cómo se configuran sus redes sociales; densidades medias entorno al 50%, caminos geodésicos de muy corta longitud y con un bloque de actores unido en el que no existen puntos de corte. Lo mismo sucede con los casos 11, 12 y 14. Muestran ciertos patrones de comportamiento parecidos; densidades alrededor del primer cuartil un grado alrededor de los 4 individuos y valores medios de intermediación entre 15 y 30 tratándose de redes con una relativa alta capacidad de intermediación.

9.1.2. Diferentes modelos, ¿diferentes estructuras relacionales?

Si se pone el foco en la comparación entre ambos modelos (modelo 1; interacción social y modelo 2; desarrollo personal), se observa que el primero cuenta con densidades mayores. Por lo tanto se trata estructuras más densas y cohesionadas, donde comparativamente existe un mayor número de relaciones entre los miembros de la empresa que en el caso del segundo modelo. Esa menor cohesión de la red también se hace visible con la debilidad y potencial e fraccionamiento que muestra la misma. El modelo del desarrollo personal (modelo 2) muestra una mayor tendencia a la existencia de puntos de corte que dividen la red. En el caso de la red de la empresa dedicada a los servicios de internet (caso 1), la desintegración es evidente; la red se divide en 6 cliques. Refuerza este hecho la existencia de un número elevado de puntos de corte (10). La cifra no es tan elevada en el caso 14 (1 punto de corte) pero ya es más elevada que en cualquiera de los casos del modelo 1 (basado en la creación y promoción de relaciones sociales entre la plantilla). En definitiva, se trata de redes en las que la comunicación, el contagio de los niveles de felicidad o la transmisión de cualquier tipo de información resulta un tanto más difícil que en las empresas que siguen el modelo 1. Es especialmente latente para el caso 1 (servicios de internet) en el que el elevado número de puntos de corte dificultaría la comunicación de manera destacada creando una cantidad muy elevada de subgrafos.

Sin embargo, también hay indicios en algunas redes del modelo 1 que apuntan dificultades a la comunicación. Por ejemplo, el caso 12 (*e-commerce*) cuenta con un alto porcentaje de centralización (77% de grado de salida). A nivel de la estructura de la red, ello

implica que la comunicación se centre, casi de manera exclusiva en un o unos nodos de la red. Eso puede ser incluso peligroso en determinadas situaciones en las que los recursos de la red tienen que pasar por el filtro (o no filtro del ego en cuestión). Acorde a ese dato se muestra la distancia geodésica, que es especialmente alta comparada con el resto de distancias de las otras empresas. Por lo tanto, aunque las redes de relaciones del modelo 1 son en general más poco cohesivas y densas y muestran menores niveles de integración, también existen algunas de esas características en algunas redes del modelo 1. Eso sí, las del modelo 1 en general son más compactas, con menores niveles de disgregación. Para el trabajo que nos ocupa ello se traduce en más facilidad en la trasmisión de recursos (felicidad puede ser uno de ellos). Se trata de estructuras más fluidas en las que existe un mayor número de relaciones entre los trabajadores. Este hecho coincide con el modelo en el que se inscriben; prioridad de las relaciones sociales por encima del desarrollo y crecimiento personal. Ello también impacta en el número de relaciones que se establece; el grado presenta valores más altos de media en las empresas del modelo 1 que en las empresas del modelo 2.

Por lo tanto, como se ha visto, se puede afirmar que el modelo de políticas y acciones implementado en la empresa tiene un cierto impacto¹⁰⁴ en la estructura relacional de la organización. Mientras el primer modelo muestra un mayor número de relaciones, más densas, cohesivas e integradoras, el modelo 2 (desarrollo personal) presenta redes más débiles y con un alto potencial de fraccionamiento, con una mayor existencia de puntos de corte y con pocas relaciones en comparación a las del modelo 1 (interacción social). Probablemente una explicación complementaria a este hecho en el caso 14 (logística) esté relacionada con la existencia de dos secciones diferenciadas (el almacén y las oficinas). Este hecho estaría contribuyendo a tal segregación. Sin embargo, el caso 12 (*e-commerce*) también cuenta con tal dicotomía dentro de la organización y ello parece no haber trascendido a la estructura relacional. Una posible explicación reside en el alto grado de centralización (de salida) existente en la red. La figura del líder probablemente juegue un rol aglutinador de gestión y unión de “las dos almas” de la empresa.

Con el objetivo de ayudar en la comprensión de las redes en cuestión, a continuación se expone la representación gráfica¹⁰⁵ de las redes de relaciones en las empresas. A partir de

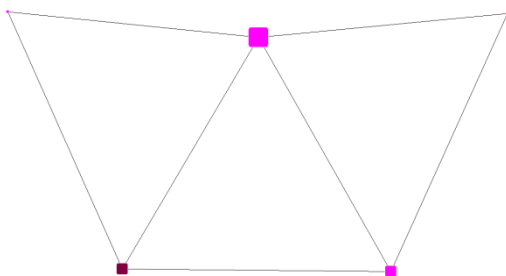
¹⁰⁴ Por impacto no se entiende causalidad. No es el objetivo en este trabajo establecer causalidad entre las políticas hacia la felicidad y las estructuras relacionales resultantes. Se trata de observar tendencias y comportamientos generalizables. Por ello no se afirma que la configuración de las relaciones sea resultado de las políticas, sino que se ve afectada o que tiene un cierto impacto.

¹⁰⁵ Para la representación gráfica se ha usado el algoritmo *Spring Embedding*. Este usa un ajuste iterativo para ubicar los nodos de tal manera que los que cuentan con longitudes menores entre sí están más cercanos en el gráfico. (Hanneman & Riddle, 2005)

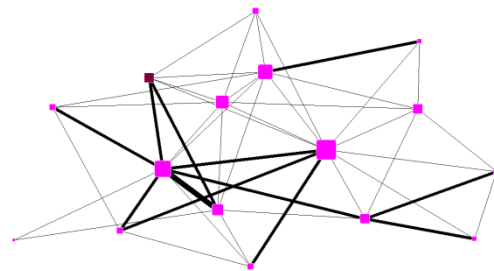
esta aproximación se introducen dos cuestiones centrales en esta investigación; la relación entre centralidad y felicidad.

La representación corresponde a la matriz suma de los tres indicadores utilizados (red de colaboración laboral, red de confianza y red de *pro-social behaviour*). En las redes del modelo 1 (interacción social) los nodos se representan con color fucsia y el nodo más feliz de la red se destaca con el color morado. En las redes del modelo 2 (desarrollo personal) El tamaño de los nodos refleja la centralidad de grado de los nodos (cuanto más centrales, mayor es el nodo). El grosor de las líneas indica la intensidad de la relación que en este caso sí que ha sido tenido en cuenta (contrariamente a los datos presentados en la tabla anterior) y para ello se ha trabajado con la matriz valorada. El grosor puede representar como máximo tres relaciones (en el caso de que dos personas estuvieran relacionadas de tres maneras diferentes; informal, formal y a partir de acciones generadoras de capital social). Cuanto más grosor, más intensidad en la relación.

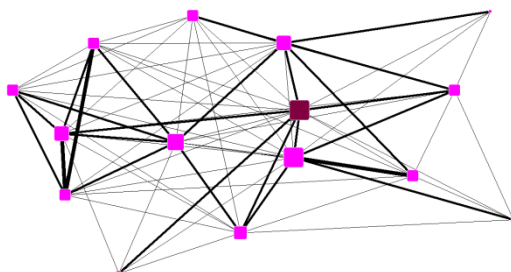
Red 1. Caso 4: energías renovables



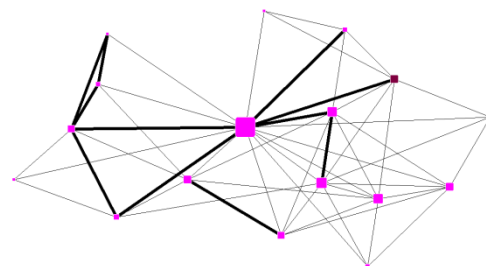
Red 3. Caso 11: salud



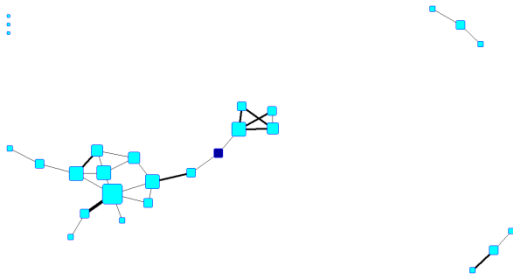
Red 2. Caso 6: marketing y publicidad digital



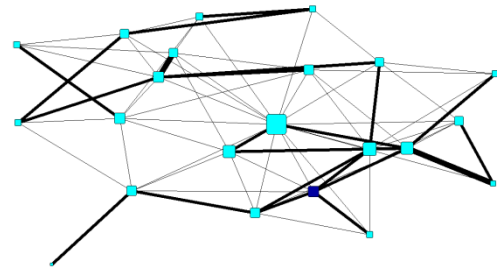
Red 4. Caso 12: e-Commerce



Red 5. Caso 1: servicios de internet



Red 6. Caso 14: logística



Como se aprecia en las redes presentadas, la intensidad de las relaciones no es la característica predominante en las redes (en ninguno de los dos modelos). De manera que la mayoría de las relaciones que se producen no son intensas, es decir, se centran en una única esfera del capital social (informal, formal o generador de capital social). En las empresas aquí analizadas principalmente se dan relaciones formales. El papel de las informales ocupa el segundo lugar por orden de relevancia. Por último las relaciones que se dan en menor proporción son las generadoras de capital social llegando en algún caso a ser inexistentes. La tendencia repite tanto en el modelo 1 (interacción social) como en el modelo 2 (desarrollo personal).

En cuanto a la persona más feliz de la red, esta no siempre es la persona más central (en base a la centralidad de grado). Esa pauta se da tanto en las redes del modelo 1 (interacción social) como en las redes del modelo 2 (desarrollo personal).

Esta aproximación general a la red ha permitido abrir la veda para el análisis en profundidad de la relación entre algunos conceptos clave en este trabajo; centralidad y felicidad.

9.2. Centralidad y felicidad; una relación compleja

En los siguientes apartados se quiere profundizar en las hipótesis relacionadas con los efectos diferenciales que tienen los dos modelos en la forma en cómo se configuran las estructuras relacionales en términos de relaciones formales y relaciones informales. En el análisis no se tienen en cuenta las relaciones generadoras de capital social ya que se trata de redes con densidades muy bajas y su análisis no aportaría información relevante al respecto.

En cuanto a la centralidad, esta se trabaja desde dos perspectivas. La primera es la que da cuenta de la posición estructural de los actores. Esta se calcula a partir de los indicadores tales como; grado de entrada, intermediación, cercanía y centralidad de Bonacich. El motivo de analizar diferentes indicadores responde a la diversidad en la aproximación al concepto de centralidad y poder utilizado en el análisis de redes sociales. Hanneman y Riddle (2005) reflexiona sobre la diversidad de maneras de entender y operativizar los conceptos en cuestión. También Borgatti (2005) remarca cómo cada uno de los indicadores destinados a medir la centralidad de los actores implica una asunción implícita diferente sobre qué es y qué implica la centralidad. Es por ello que en este apartado se utilizan diferentes conceptualizaciones de centralidad para dar intentar captar diferentes dimensiones del fenómeno.

El primer indicador, la centralidad de grado (de grado de entrada en este caso, *indegree*), es la suma de todas las relaciones que recibe una persona (cuantas veces los *alters* han dicho que se relacionan con ella). La medida asume que cuanto mayor sea el grado de entrada, más central es el actor en la red. El segundo indicador utilizado es la centralidad de intermediación (*betweenness centrality*). Con datos binarios (como es el caso), la centralidad de intermediación entiende que una persona ocupa una posición favorecida en la medida en la que el actor se ubica en los caminos geodésicos entre otros pares de personas de la red. Es decir, cuantas más personas dependan de una para establecer conexiones con otras personas, más poder ostenta (Hanneman & Riddle, 2005).

El tercer indicador utilizado es la centralidad por cercanía (*closeness*), que se define de manera inversa el concepto de lejanía, y este es la suma de la distancia (a partir de diferentes aproximaciones) de cada ego a todos los otros en la red (Hanneman & Riddle, 2005). De

acuerdo con Opsahl¹⁰⁶ “As the distance between nodes in disconnected components of a network is infinite, this measure cannot be applied to networks with disconnected components”, por lo tanto el indicador no se ha calculado para el caso 1 (servicios de internet). Por último, el cuarto indicador es la centralidad de Bonacich. La idea que subyace en la concepción de este indicador es que los actores que tienen más relaciones es más probable que tengan más poder dado que pueden afectar de manera directa a más actores. (Hanneman & Riddle, 2005)

En el análisis realizado por Fowler y Christakis (2008) el indicador utilizado para medir la centralidad es el *eigenvector centrality*. De acuerdo con la definición que ofrecen, la medida asume que la centralidad de una persona es una función creciente de la suma de la centralidad de todas las personas con las cuales esa persona está conectada, de manera que los valores de la centralidad son inherentemente relativos; un individuo conectado a todas y cada una de las otras personas en la red tendrá el valor máximo posible y una persona no conectada a nadie tendrá valor cero. (Fowler & Christakis, 2008, p. 4). Además, tal y como los propios autores indican, la centralidad de *eigenvector* en redes grandes no necesariamente provee de una medida de importancia para el conjunto de la red, sino para la red local de una persona (2008, p. 4).

En este trabajo, además de la diversidad desde el punto de vista del análisis de redes, también se ha considerado oportuno incluir indicadores de centralidad que ofrecen otra mirada al fenómeno; indicadores de centralidad a partir de las percepciones de los entrevistados. Por ello se incluyen dos indicadores; individuos que organizan actividades extra-laborales e individuos que traen comida para compartir con el resto de compañeros. En definitiva se quiere investigar hasta qué punto los actores más centrales estructuralmente también lo son en cuanto a reconocimiento y percepción social.

9.2.1. Centralidad y felicidad en las relaciones formales a partir de las redes de colaboración laboral

En este apartado se quiere hacer especial hincapié en las relaciones formales en la organización. Para ello se utilizan las redes de colaboración laboral de cada empresa, que en este trabajo son el indicador de las relaciones formales. En el cuestionario, la pregunta que

¹⁰⁶ Para más información visitar su página web donde se refiere a esta cuestión (<https://toreopsahl.com/2010/03/20/closeness-centrality-in-networks-with-disconnected-components/>)

recogía esta información es la siguiente: “¿Con qué persona/s de la organización colabora más frecuentemente para desarrollar su trabajo (intercambia información, documentos, investigación...)?”.

Para ilustrar las diferencias y similitudes entre las redes de las empresas del modelo 1 de creación y promoción de relaciones sociales a partir de la interacción social (energías renovables, marketing y publicidad, salud y *e-commerce*) y las redes del modelo 2 que se basa en el desarrollo personal (servicios de internet y logística)¹⁰⁷, a continuación se presenta una tabla de datos al respecto. En el caso de que haya más de un actor central, se indica la media. Para los indicadores de felicidad la escala va del 1 al 10. Para los indicadores de las relaciones explícitamente generadoras de capital social se indica el número de citas recibidas. La tabla completa puede ser consultada en los anexos (anexo VII y VIII).

¹⁰⁷ En los anexos (anexo I) se pueden consultar los grafos de las redes de colaboración de las empresas (matrices cuadradas) y la comparativa con la las redes resultantes de las matrices rectangulares.

Tabla 13: características de los actores más centrales en la red de colaboración

		Características de los actores más centrales en la red de colaboración - MODELO 1				Características de los actores más centrales en la red de colaboración - MODELO 2	
		CASO 4: ENERGIAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E- COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
FELICIDAD	Persona más central de la red (aproximación estructural) de colaboración	Persona: 6	Personas: 15 y 7	Personas: 2 y 8	Personas: 1 y 6	Persona: 15	Personas: 2 y 14
	Felicidad directa	7,25	9,62	8,93	9,12	8,00	7,87
	Es el nodo más feliz de la red?	No	Un nodo sí y un nodo no	No	No	No	No
	Felicidad indirecta	8,58	9,11	8,99	9,53	6,33	7,32
	Es el nodo más feliz de la red?	No	Un nodo sí y un nodo no	No	Un nodo sí y un nodo no	No	No
	Valor máximo de felicidad (directa+indirecta)	8,60	10	9,08	9,65	9,10	9,51
CENTRALIDAD (RECONOCIMIENTO SOCIAL)	Persona más central de la red (aproximación estructural) de colaboración	Persona: 6	Personas: 15 y 7	Personas: 2 y 8	Personas: 1 y 6	Persona: 15	Personas: 2 y 14
	Organiza encuentros extra-laborales	1	Entre 0 y 1 citas	Entre 4 y 5 citas	1	0,00	Entre 0 y 1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	0	Entre 0 y 1 citas	1	3	0	5
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Un nodo sí y un nodo no	No	No	No	Un nodo sí y un nodo no

Fuente: elaboración propia

En términos medios, el modelo 1 cuenta con puntuaciones más altas de la felicidad (tanto directa como indirecta) de sus trabajadores. Por lo tanto, la idea de Layard según la cual “[..] the most important source of happiness, which is the quality of human relationships – at home, at work and in the community”, se cumple en el caso que nos ocupa si tenemos en cuenta que el modelo 1 pone el énfasis en la creación de comunidad y promoción de relaciones sociales. Las relaciones que establecemos importan para nuestra felicidad, e importan de manera relevante.

En cuanto a la relación apuntada por Fowler y Christakis (2008) sobre la centralidad según la cual los individuos felices tienden a situarse en el centro de sus redes sociales locales, los datos aquí presentados muestran que en los casos analizados no se da tal relación. Las conclusiones en esta dirección se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Tabla 14: diferencia entre la felicidad de las personas más centrales respecto del valor máximo en la red de colaboración

	Diferencia entre la felicidad de las personas más centrales con respecto del valor máximo - Red de colaboración - MODELO 1				Diferencia entre la felicidad de las personas más centrales con respecto del valor máximo - Red de colaboración - MODELO 2	
	CASO 4: ENERGÍAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E-COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
Valor máximo de felicidad (directa+indirecta)	8,60	10	9,08	9,65	9,10	9,51
Felicidad directa	7,25	9,62	8,93	9,12	8,00	7,87
Diferencia (máximo menos felicidad directa)	1,35	0,38	0,15	0,53	1,10	1,64
Felicidad indirecta	8,58	9,11	8,99	9,53	6,33	7,32
Diferencia (máximo menos felicidad indirecta)	0,02	0,89	0,09	0,12	2,77	2,19

Fuente: elaboración propia

1. Tanto para la felicidad directa como para la indirecta, los egos más centrales desde una perspectiva estructural no son los más felices. Por lo tanto, esto refutaría la hipótesis de los autores según la cual las personas más felices ocupan posiciones centrales en términos estructurales en la red. Sin embargo la diferencia no es tan notable en el sentido de que respecto del valor máximo de felicidad de la red, los valores de felicidad de los nodos más centrales no son muy dispares. De manera que la persona más central de la red, aún y no ser la más feliz, está

relativamente cerca de la puntuación máxima de felicidad. La tabla siguiente nos ayuda a analizar este hecho:

En el caso del modelo 1 (interacción social) en la mayoría de casos (3 de 4) la felicidad a partir de la aproximación directa de la o de las personas más centrales se aleja más del máximo que la felicidad de la aproximación indirecta de la o las personas más centrales. En el modelo 2 (desarrollo personal) la felicidad indirecta de la o las personas más centrales presenta valores más alejados del máximo. En cambio, la felicidad directa de la o de las personas más centrales se acerca más al valor máximo de la red. Además, sin tener en cuenta si se analiza la aproximación directa o indirecta, el modelo 2 (desarrollo personal) es el que presenta mayor diferencia con respecto del valor máximo de la red. La menor diferencia es de 1,10 puntos y la máxima de 2,77 puntos.

2. En términos generales, los individuos más centrales estructuralmente tampoco son los más centrales en cuanto a reconocimiento social. Como se ha comentado anteriormente se ha decidido medir la centralidad a partir de dos aproximaciones; la estructural y la de reconocimiento social. Los indicadores propios de la estructura (grado de entrada, intermediación, cercanía y centralidad de Bonacich) representan una visión estadística de la centralidad. Los indicadores construidos a partir de las respuestas de las personas insertas en la red representan una visión social, de reconocimiento y percepción social (“¿Quién/es organiza/n encuentros extra-laborales no promovidos por la empresa?” y “¿Quién/es suele/n traer comida al trabajo para compartir con el resto de compañeros/as (pastas, pasteles, snacks...)?” son las preguntas del cuestionario que recogen esta información). En este sentido las dos dimensiones de la centralidad (estructural y de reconocimiento o percepción social).

En relación a los modelos no se aprecian diferencias respecto a la centralidad. Es decir, ambos modelos siguen la misma pauta; en ambos la centralidad se comporta de manera igual independientemente de la dimensión de la centralidad medida. Por lo tanto, se puede decir que el modelo hacia la felicidad no presenta diferencias en base a la centralidad.

9.2.2. Centralidad y felicidad en las relaciones informales a partir de las redes de confianza

En este apartado se quiere hacer especial hincapié en las relaciones informales en la organización. Para ello se utilizan las redes de confianza de cada empresa, que en este trabajo son el indicador de las relaciones informales. En el cuestionario, la pregunta que recogía esta información es la siguiente: “¿Con qué persona/s de la organización tiene confianza para comentar un problema personal importante (problema económico, problema de salud...)?”.

Para ilustrar las diferencias y similitudes entre las redes de las empresas del modelo 1 de la interacción social (energías renovables, marketing y publicidad, salud y *e-commerce*) y las redes del modelo 2 (servicios de internet y logística)¹⁰⁸, a continuación se presenta una tabla de datos al respecto. Con la intención de analizar diferentes dimensiones de la centralidad se han utilizado cuatro indicadores: grado de entrada, intermediación, cercanía y centralidad de Bonacich. Una vez obtenidos los datos para cada indicador, se ha elaborado un resumen en el que se muestran los valores medios. En el caso de que haya más de un actor central, se indica la media. Para los indicadores de felicidad la escala va del 1 al 10. Para los indicadores de las relaciones explícitamente generadoras de capital social se indica el número de citas recibidas. La tabla completa puede ser consultada en los anexos (anexo IX y X).

¹⁰⁸ En los anexos (anexo I) se pueden consultar los grafos de las redes de confianza de las empresas (de matrices cuadradas) y la comparativa con la red resultante de las matrices rectangulares.

Tabla 15: características de los actores más centrales en la red de confianza

		Características de los actores más centrales en la red de confianza - MODELO 1				Características de los actores más centrales en la red de confianza - MODELO 2	
		CASO 4: ENERGIAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E-COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
FELICIDAD	Persona más central de la red (aproximación estructural) de confianza	Nodos: 4, 5 y 6	Nodos: 6 y 10	Nodo: 2	Nodo: 1	Nodos: 2, 14 y 15	Nodos: 5 y 14
	Felicidad directa	6,29	8,75	9,00	9,00	7,92	7,75
	Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	No	No	No
	Felicidad indirecta	8,99	9,25	8,94	9,23	6,69	7,89
	Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	No	No	No
	Valor máximo de felicidad (directa+indirecta)	8,60	10	9,08	9,65	9,10	9,51
CENTRALIDAD (RECONOCIMIENTO SOCIAL)	Persona más central de la red (aproximación estructural) de confianza	Nodos: 4, 5 y 6	Nodos: 6 y 10	Nodo: 2	Nodo: 1	Nodos: 2, 14 y 15	Nodos: 5 y 14
	Organiza encuentros extra-laborales	Entre 0 y 1 citas	Entre 3 y 4 citas	6,00	1,00	Entre 0 y 1	Entre 0 y 1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No	Dos sí, uno no	No
	Trae comida para compartir	Entre 1 y 2 citas	1,00	0,00	6,00	Entre 0 y 1	5,00
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	Un nodo sí, dos no	No	No	No	No	Uno sí, uno no

Fuente: elaboración propia

Siguiendo la misma lógica que en las relaciones de tipo formal, las personas que ocupan posiciones centrales no son las personas más felices de la red. En este sentido, la conclusión es extensible tanto para la felicidad medida de manera directa como para la medida de manera indirecta. De nuevo, esto refutaría la hipótesis según la cual las personas más felices ocupan posiciones centrales en la red de relaciones. Una vez más se vuelve a repetir la idea de que la centralidad en términos estructurales no coincide con la centralidad que proviene del imaginario social, de la percepción y reconocimiento sociales.

En cuanto a las posibles diferencias entre los dos modelos, estas son inexistentes. Es decir, que el modelo de políticas aplicado en la organización no tiene impacto en la relación entre felicidad y centralidad en la red. Por lo tanto, el hecho de que un modelo esté más orientado a la creación y promoción de relaciones sociales y otro esté más orientado al desarrollo personal no es un aspecto relevante a la hora de establecer diferencias en la ubicación estructural de los individuos en función de su nivel de felicidad. Y esto es así tanto para la estructura formal de relaciones como para la estructura informal de relaciones.

Otro de los aspectos interesantes del análisis dado que en las relaciones informales las personas más centrales tampoco son las más felices, es indagar hasta qué punto se sitúan en puntuaciones muy desviadas del valor máximo de felicidad o no. En la siguiente tabla se presentan los valores en felicidad (directa e indirecta) de la persona o personas más centrales y la diferencia respecto del valor máximo:

Tabla 16: diferencia entre la felicidad de las personas más centrales respecto del valor máximo en la red de confianza

	Diferencia entre la felicidad de las personas más centrales con respecto del valor máximo - Red de confianza - MODELO 1				Diferencia entre la felicidad de las personas más centrales con respecto del valor máximo - Red de confianza - MODELO 2	
	CASO 4: ENERGÍAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E-COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
Valor máximo de felicidad (directa+indirecta)	8,60	10	9,08	9,65	9,10	9,51
Felicidad directa	6,58	8,75	9,00	9,00	7,92	7,75
Diferencia (máximo menos felicidad directa)	2,02	1,25	0,08	0,65	1,18	1,76
Felicidad indirecta	9,08	9,25	8,94	9,23	6,69	7,89
Diferencia (máximo menos felicidad indirecta)	-0,48	0,75	0,14	0,42	2,41	1,62

Fuente: elaboración propia

A excepción del caso 4, las diferencias más notables respecto del valor máximo se concentran en el modelo 2 (desarrollo personal). Por lo tanto, la centralidad en las redes de relaciones informales sigue la misma pauta que las de relaciones formales. En cuanto a la felicidad de la persona o personas más centrales, el modelo dos presenta una pauta diferenciada. La conclusión general, tanto para las redes de relaciones formales como informales, se puede expresar de la siguiente manera:

1. Que una persona ocupe una posición central en la red (ni estructuralmente ni a partir de la percepción social) no implica que sea la más feliz de la red.
2. Los datos del modelo 1 (interacción social) ponen de manifiesto la persona o personas más centrales muestran valores de felicidad muy cercanos y/o similares a los de la persona más feliz de la red.
3. Los datos del modelo 2 (desarrollo personal) muestran que la persona o personas más centrales de la red cuentan con puntuaciones más alejadas del valor máximo de la felicidad de la red.

Ello nos lleva a pensar que, dentro de que las personas más centrales no son las más felices, la tendencia es más marcada en el segundo modelo (desarrollo personal). En cambio, en el primer modelo (interacción social), las personas más centrales en general están más cercanas a la máxima felicidad. Por lo tanto son dos indicadores que mantienen una relación relativamente proporcional en el modelo 1. En cambio la relación se diluye en mayor medida respecto del segundo modelo.

9.3. Poniendo el foco: “quién a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija”

Como se ha visto hasta el momento, la felicidad no tiene relación con la ubicación estructural en términos de centralidad. Para intentar investigar, entonces, quién (en términos relacionales) y cómo son (en términos sociodemográficos) los individuos más felices, a continuación el análisis se centra en el análisis de los individuos más felices de la red. Para ello se ofrece tanto el análisis del perfil relacional como el análisis del perfil sociodemográfico.

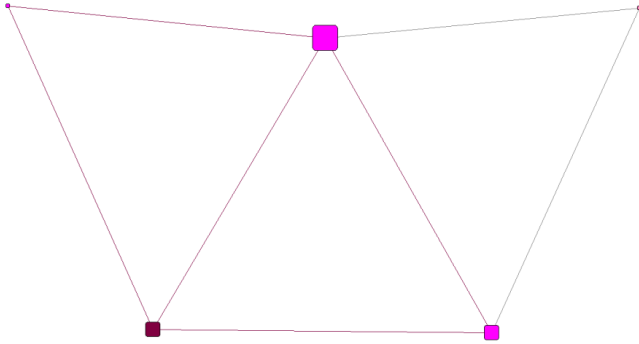
9.3.1. Los más felices: perfil y análisis

En este apartado se pone el foco en el perfil de los más felices (el que mayor puntuación sume teniendo en cuenta la puntuación obtenida en la felicidad medida de manera directa y la felicidad medida de manera indirecta). Para ello se ha seleccionado la persona más feliz de cada red (color morado en las redes del modelo 1 y color azul marino en las redes del modelo 2) y se han analizado sus características sociodemográficas y relacionales a partir de sus redes ego-céntricas y sus relaciones con *alters*. A continuación se presenta una primera visión de los datos en formato gráfico. Primero se exponen las redes del modelo 1 (interacción social) y a continuación las correspondientes al modelo 2 (desarrollo personal). En el primer modelo, la persona más feliz se representa con un nodo de color morado. Su red personal se representa coloreándola de color fucsia. El resto de la red sociocéntrica se representa con relaciones de color gris y los nodos de color rosa. En el segundo modelo, la persona más feliz se representa con un nodo de color azul. Su *ego-network* se representa coloreándola de color azul marino. El resto de la red sociocéntrica se representa con relaciones de color gris y los nodos de color turquesa.

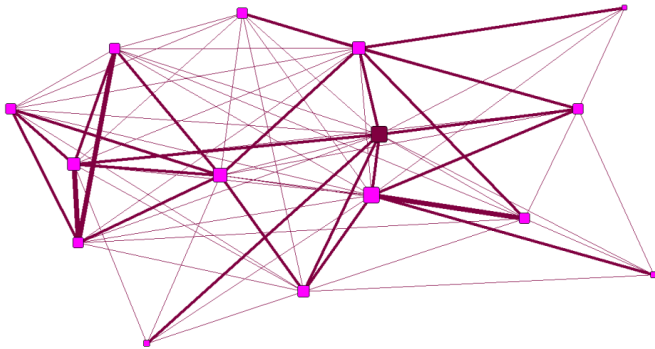
Dada la inexistencia de diferencias entre la estructura formal e informal en cuanto a la centralidad y la felicidad expuesta en el apartado anterior, en este caso se ha decidido trabajar con la matriz suma de los tres tipos de relaciones explicadas en este trabajo (colaboración laboral, confianza y comportamientos pro-sociales) de manera conjunta.

Redes sociocéntricas y egonetworks - Modelo 1¹⁰⁹

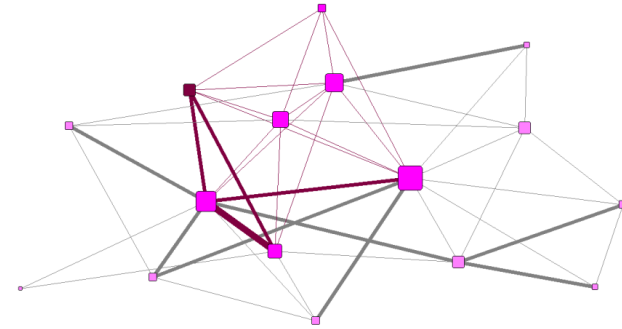
Red 1. Emp. 4: energías renovables



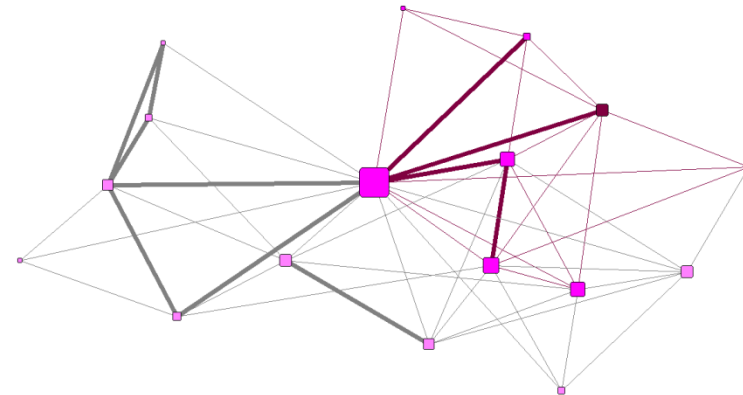
Red 2. Emp. 6: marketing y publicidad



Red 3. Emp. 11: salud



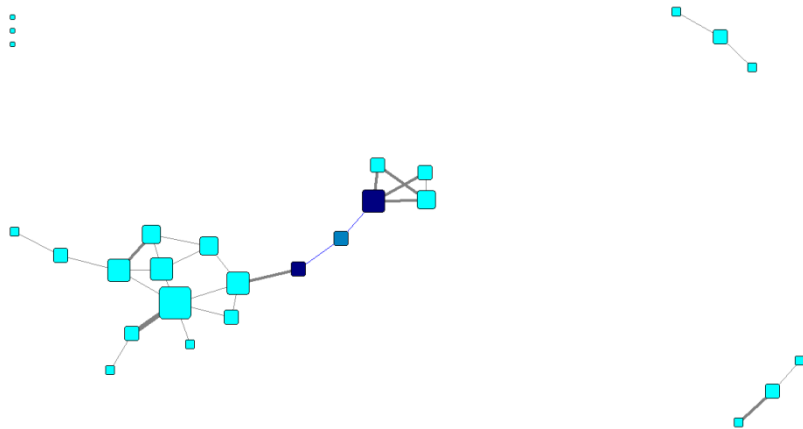
Red 4. Emp. 12: e-commerce



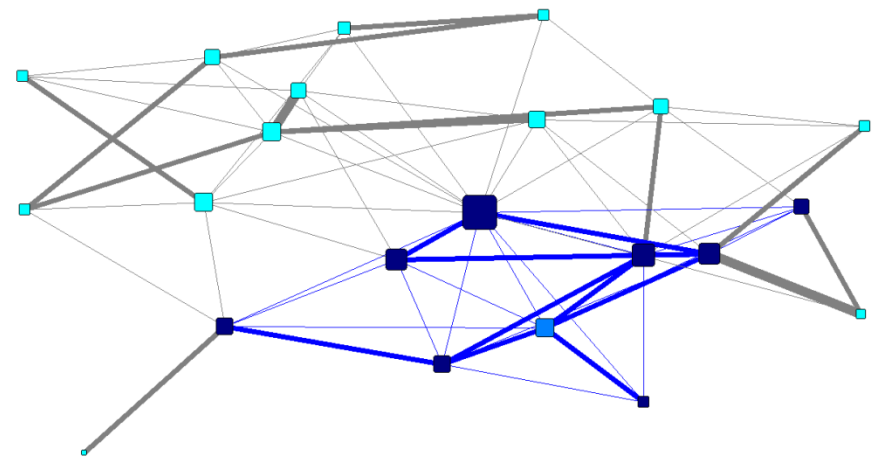
¹⁰⁹ En las redes del modelo 1, las conexiones (líneas) de color morado identifican la egonetork. En las redes del modelo 2, las conexiones en azul marino identifican la egonetork.

Redes sociocéntricas y egonetworks - Modelo 2

Red 5. Emp. 1: servicios de internet



Red 6. Emp. 14: logístca



La primera exploración visual de los datos nos permite observar cómo los actores más felices tampoco ocupan posiciones socialmente centrales (el tamaño de los nodos indica la centralidad social de los mismos, a mayor tamaño, mayor centralidad¹¹⁰). Por lo tanto, la hipótesis según la cual las personas más felices ocupan posiciones más centrales queda refutada de manera íntegra. En este sentido, no se cumple cuando el foco se pone en la centralidad estructural pero tampoco en cuanto a la centralidad desde el prisma del reconocimiento social.

En términos generales, excepto la red de la empresa 1 (servicios de internet), se observa un patrón común entre la felicidad (el individuo más feliz) y la centralidad, pero no directa. Si nos fijamos en los grafos, la persona más feliz de la red tiene relación directa (que varía en cuanto a intensidad) con la persona más central. De tal manera que la centralidad no presenta una relación directa con la máxima felicidad de manera directa pero sí guarda una cierta proximidad. Las personas más felices se rodean de las más centrales dado que estas forman parte de sus redes personales. Por ello se puede afirmar que, aunque las personas más centrales no son las más felices, las más felices están socialmente cerca de las más centrales.

En esta línea, la transmisión de la felicidad podría explicarse en base a dos caminos diferenciados. El primero vendría de la mano de las personas más felices. De hecho, posteriormente se verá como la red personal de la persona más feliz está ligeramente más feliz que el resto de nodos de la red socio-céntrica. Otro mecanismo que puede estar actuando es el de la centralidad. Dado que la persona más central forma parte de la red socio-céntrica de la persona más feliz, la capacidad de transmisión que ostenta la persona más central podría ser otro camino de contagio de la felicidad. Sin embargo, este es un camino corto en tanto que queda circunscrito en las fronteras de la red personal de la persona más feliz.

Respecto a las posibles diferencias entre modelos, estas son inexistentes cuando nos fijamos en las redes egocéntricas y la relación con los *alters*. Por lo tanto, el modelo hacia la felicidad no tiene incidencia en cómo y quién son las personas más felices de la red. De manera particular, la empresa 1 (servicios de internet) cuenta con una *ego-network* muy reducida. Ante tal realidad se podría pensar que, al tratarse de una empresa que representa al modelo 2, cuenta con estructuras relacionales más segmentadas, con núcleos de relaciones de pequeño alcance. Sin embargo, esta cuestión probablemente tenga más que ver con la muestra y

¹¹⁰ Para calcular la centralidad de los nodos se han sumado las citas recibidas en las siguientes preguntas: “¿Quién/es organiza/n encuentros extra-laborales no promovidos por la empresa?” y “¿Quién/es suele/n traer comida al trabajo para compartir con el resto de compañeros/as (pastas, pasteles, snacks...)?”. El número de menciones se ha sumado y se ha dividido entre dos para obtener la media de citas.

distribución del caso 1 (servicios de internet) que con la propia dinámica de la organización. En esta dirección, si nos fijamos en el caso 14 (logística), vemos como, efectivamente, a grandes rasgos, sigue los patrones que se dan en el resto de redes analizadas. Por lo tanto, los dos modelos presentan diferencias en cuanto a la estructura y dinámica general pero no en cuanto a la explicación y comprensión de la transmisión de la felicidad ni así como en lo referente a la relación entre centralidad y felicidad.

Con el objetivo de adentrarnos en el análisis de los más felices, se han definido unos ítems que ayudan a la interpretación de los datos y que a continuación se presentan en formato de tabla para su mayor y fácil comprensión.

Tabla 17: perfil de las personas más felices (perfil relacional, de participación en actividades y sociodemográfico)

		MODELO 1				MODELO 2		
		CASO 4: ENERGIAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E-COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA	
PERFIL EGOS MÁS FELICES	TAMAÑO DE LA RED SOCIOCÉNTRICA	5	15	16	17	27	22	
	% DE ALTERS EN LA EGO-NETWORK	75,00%	100%	40,00%	43,75%	7,69%	42,86%	
	GRADO DEL EGO	3	14	6	7	2	8	
	PUNTUACIÓN MEDIA FELICIDAD (EGO)	8,60	10	9,08	9,65	9,10	9,51	
	PUNTUACIÓN MEDIA FELICIDAD (ALTERS)	7,36	8,75	8,01	9,26	7,95	7,53	
	PUNTUACION MEDIA FELICIDAD (ALTERS FUERA DE LA RED EGO-CÉNTRICA)	8,31	No hay alters fuera de la ego-network	7,73	8,40	7,42	7,05	
	PERFIL ACCIONES FELICIDAD							
	% participación en actividades felicidad (ego)	100%	100%	75%	100%	ND	100%	
	% participación en actividades felicidad (media de la red sociocéntrica*)	58,00%	92,14%	86,67%	89,58%	46,18%	62,50%	
	Horas semanales dedicadas a trabajar su felicidad (ego)	ND	3	ND	3	ND	3	
	Horas semanales dedicadas a trabajar su felicidad (media de la red sociocéntrica)	ND	5,25	3,90	4	1,60	4	
	Valoración del impacto de las políticas en su nivel de felicidad (ego)	Ha mejorado bastante	Han mejorado mucho	Ha mejorado poco	Han mejorado mucho	ND	Ha mejorado bastante	
	Valoración del impacto de las políticas en su nivel de felicidad (moda de la red sociocéntrica)	Ha mejorado bastante	Han mejorado bastante	Se han quedado igual	Ha mejorado mucho	Han mejorado bastante	Ha mejorado bastante	
	PERFIL SOCIDEMOGRÁFICO							
	Edad** (ego)	Entre 30 y 40 años	Entre 40 y 50	Entre 30 y 40 años	Entre 30 y 40 años	ND	Entre 30 y 40 años	
	Edad (media de la red sociocéntrica)	41	30	41	41	-	45	
	Nivel de estudios (ego)	Universitarios	Universitarios	Universitarios	Superiores	ND	Universitarios	
Nivel de estudios (moda de la red sociocéntrica)	Universitarios	Universitarios	Universitarios	Universitarios	-	Educación primaria		
Clase social (ego)	Media	Media-alta	Media	Media	ND	Media		
Clase social (moda de la red sociocéntrica)	Alta	Media	Media	Media	-	Media		

*Para los cálculos referentes a las redes sociocéntricas no se ha tenido en cuenta el ego

** La edad está calculada en base al 2017

Fuente: elaboración propia

El primer indicador es el tamaño de la red completa. Es un indicador que nos permite ubicarnos mentalmente en el contexto de la propia red y tener en cuenta la dimensión de la misma. El segundo indicador (tanto por ciento de *alters* en la *ego-network* de la persona más feliz) confiere una idea de hasta qué punto la red personal del individuo más feliz es una red extensa o no. Este valor se ha calculado a partir de dividir el número de *alters* incluidos en la red personal del individuo más feliz entre el total de nodos menos uno (que es el ego). En general son redes personales que recogen un alto grado de nodos, por lo tanto se trata de egos que tienen (excepto el caso 1, servicios de internet) una alta capacidad de generar un tejido relacional a su alrededor.

En relación al nivel de felicidad, la persona más feliz de toda la red está ubicada en el caso 6 (marketing y publicidad) con una valoración media de 10 sobre su propia felicidad. Se trata de una persona que manifiesta sentirse el máximo de feliz posible. Si nos centramos en la media de felicidad de los *alters* que forman parte de la *ego-network* de la persona más feliz, en comparación con la media de felicidad de los nodos que no forman parte de dicha red, se observa cómo en 4 de los 5 casos (el caso 6: marketing y publicidad queda fuera en este punto ya que no tiene nodos fuera de la red egocéntrica) los primeros tienen mayores puntuaciones respecto a su nivel de felicidad. Por lo tanto los actores más felices tienen una cierta capacidad de transmisión y contagio de sus niveles de felicidad. Mientras que las personas que forman parte de la red directa de la persona más feliz muestran niveles medios de felicidad superiores (con excepción del caso 6) a los de las personas que no están conectados a la persona más feliz.

Por lo tanto, la transmisión de la felicidad puede estar debida a dos lógicas direccionales diferentes. Por un lado cabe pensar que la persona más feliz tiene una alta capacidad de transmisión de su felicidad a los contactos con los que relaciona de manera directa. Por el otro la relación puede ser observada en otra dirección; las personas felices se acercan a la persona más feliz. Mientras en el primer supuesto la persona más feliz juega un rol más activo en el que es ella la que es proveedora de felicidad, en el segundo su rol es un tanto más pasivo y se asemeja más al de receptora de felicidad. Dados estos dos prismas, la persona más feliz provee y se nutre de felicidad. En este sentido el actor más feliz vive en espacios de felicidad en los que no se establece una relación direccional única e inequívoca; envía y también recibe felicidad. Si la felicidad se considera un recurso de la red este es de fácil acceso para todas aquellas personas situadas en el entorno social directo de la persona más feliz (tanto porque son receptoras como proveedoras de felicidad).

En cambio, si no se forma parte de la red personal del individuo más feliz, existen más posibilidades de ser menos felices. Por lo tanto, la felicidad es un recurso que es, en cierta medida, local. De ahí se desprende que la felicidad en las empresas viene de la mano de las personas más felices. En términos populares se podría hacer el símil con el refrán “quién a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija”; si la persona a la que uno se arrima es la más feliz, la felicidad media de los que se han arrimado se incrementará en términos medios respecto de aquellos que no se arriman. No obstante, como se ha demostrado anteriormente, estos individuos no son los más centrales; ni cuando nos aproximamos desde una concepción estructural de la centralidad ni desde una concepción de reconocimiento y percepción social de la centralidad.

En cuanto al perfil respecto a la participación en actividades, acciones y políticas¹¹¹, la persona más feliz es muy participativa, en términos generales, tanto en términos absolutos como en términos comparativos respecto del resto de participación de los compañeros. Sin embargo, la persona más feliz de la red responde a un perfil que se caracteriza por su generalmente baja implicación, en cuanto a horas se refiere, en las actividades. Por lo tanto, se perfila un individuo que, aunque generalmente dedica menos tiempo que la media en la realización de actividades para incidir en su nivel de felicidad, obtiene un alto retorno (su nivel de felicidad es el mayor de la red). Coincidiendo con la percepción media de todos los actores, el individuo más feliz también cree que las políticas, acciones y actividades hacia la felicidad han mejorado (en mayor o menor medida) el nivel de felicidad de los receptores.

El perfil sociodemográfico de la persona más feliz en términos de edad está, en términos medios, en valores ligeramente inferiores a la edad media de la red. Por lo tanto, la edad es un factor posiblemente relacionado con la felicidad en el entorno empresarial. Al menos en edades jóvenes parece serlo. Sin embargo, ni el nivel de estudios ni la clase social muestran diferencias respecto del valor medio para el individuo más feliz y el resto de compañeros. En definitiva, el individuo más feliz es de clase media y con estudios universitarios. En cuanto a la edad, se han definido tramos amplios para evitar la identificación de los individuos. En cuanto al género de las personas más felices, no se especifica para preservar el anonimato de los individuos. En algunas redes se podría identificar la persona más feliz a partir del género, y por lo tanto se ha decidido no especificarlo para cada caso. Como

¹¹¹ Se dispone de datos de todos los casos menos del caso 1, del cual sólo se dispone de sus niveles de felicidad porque únicamente respondió a las preguntas sobre la felicidad.

dato general cabe comentar que en todos los casos se trata de varones menos en un caso que se trata de una mujer.

9.4. Niveles de felicidad a través de la aproximación directa

Como se ha comentado durante el proceso de operativización (ver apartado [5.2.1. Definición y proceso de operativización para los conceptos tratados en la fase cuantitativa](#)), la felicidad se ha medido a partir de dos visiones. La primera tiene por objetivo conocer los niveles de felicidad de los encuestados a partir de su propia auto-valoración. Se miden dos aspectos; la felicidad con el trabajo (y la comparativa) y la felicidad con la vida en general (y la comparativa). La segunda tiene por objetivo conocer su felicidad a partir de la valoración que los mimos hacen de unos ítems considerados relevantes por la literatura especializada para la medición del concepto de felicidad en el trabajo. A continuación se muestra la tabla en la que se resumen de las puntuaciones medias sobre la medición directa de la felicidad de los encuestados.

Tabla 18: Indicadores de felicidad (aproximación directa)

		INDICADORES DE FELICIDAD					
		MODELO 1: INTERACCIÓN SOCIAL				MODELO 2: DESARROLLO PERSONAL	
		CASO 4: ENERGIAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E- COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
Felicidad (aproximación directa)	Felicidad en el trabajo (\bar{x})	6,70	8,60	7,75	8,66	7,33	7,42
	Felicidad con la vida (\bar{x})	7,10	8,93	8,16	8,53	8,26	7,80
	Felicidad media (aproximación directa)	6,90	8,77	7,96	8,60	7,80	7,61

Fuente: elaboración propia

Como se observa, en todos los casos la felicidad general con la vida es mayor que la felicidad en el ámbito laboral. Las empresas que más destacan (aunque no de manera marcada ya que los datos muestran que los niveles de felicidad se mueven en valores en un rango que va del 6,70 al 8,93 y por tanto la desviación al respecto es baja) por los altos niveles de felicidad son el 6 y el 12 (sectores marketing y publicidad y *e-commerce* respectivamente). En el lado opuesto se sitúa el caso 4 (energías renovables) que es la que menor puntuación media obtiene. La comparación entre modelos permite observar cómo el modelo 1 (interacción social) cuenta con puntuaciones medias superiores a las del modelo 2 (desarrollo personal); 8,05 y 7,70 respectivamente.

9.4.1. La felicidad como hecho aislado y la felicidad como hecho social comparativo a partir de la medición directa

Como se ha expuesto anteriormente ([véase apartado 1.2.2. Teoría de la comparación o los estándares relativos](#) cuando se hace explícito el marco teórico de referencia para esta investigación), una de las teorías de las que se nutre esta tesis es la de la comparación dando por válida la idea de que la felicidad es algo que se construye, en parte, en base a la comparación social que hacemos con el resto de las personas que nos rodean. Por ello, cuando en esta investigación se preguntó acerca de los niveles de felicidad de los encuestados, se hizo a partir de su propia percepción pero también a partir de la percepción que los mismos tenían sobre el nivel de felicidad de las personas de su entorno. Si bien los resultados mostrados en el apartado anterior son las medias de los valores de cada visión, en este apartado se quiere incidir brevemente en las posibles diferencias entre ambas visiones. La tabla siguiente muestra las puntuaciones para ambas situaciones:

Tabla 19: diferencia comparativa en la felicidad (aproximación directa)

		INDICADORES DE FELICIDAD					
		MODELO 1: INTERACCIÓN SOCIAL				MODELO 2: DESARROLLO PERSONAL	
		CASO 4: ENERGIAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E- COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
Felicidad (aproximación directa)	Felicidad en el trabajo (\bar{X})	7,80	8,67	7,60	8,62	7,15	6,77
	Felicidad en el trabajo (comparativa) (\bar{X})	5,60	8,53	7,90	8,70	7,52	8,07
	Diferencia (felicidad- comparación)	2,20	0,14	-0,30	-0,08	-0,37	-1,30
	Felicidad con la vida (\bar{X})	7,00	8,73	7,81	8,14	8,33	7,64
	Felicidad con la vida (Comparativa) (\bar{X})	7,20	9,13	8,50	8,91	8,18	7,95
	Diferencia (felicidad- comparación)	-0,20	-0,40	-0,69	-0,77	0,15	-0,31
	Felicidad media (aproximación directa)	6,90	8,77	7,96	8,60	7,80	7,61

Fuente: elaboración propia

En términos generales los encuestados perciben que su entorno es ligeramente menos feliz que ellos. De manera general la pauta se repite tanto en la comparación que se hace en su entorno laboral como su entorno vital general. Las diferencias son sutiles pero es cierto que se dan de manera generalizada (casillas coloreadas en color azul claro versus casillas coloreadas en color rojo). Se repite la percepción según la cual uno está ligeramente más feliz que los de

su entorno. De tal manera que los encuestados tienden a situar y percibir su nivel de felicidad ligeramente por encima de los que están a su alrededor.

9.5. Niveles de felicidad a través de la aproximación indirecta de la perspectiva organizativa

A parte de la aproximación directa (en la que se le pregunta directamente al encuestado sobre su nivel de felicidad), en este trabajo también se mide la felicidad en el trabajo a partir de los indicadores utilizados en la literatura específica sobre la cuestión. La medición en cuestión se hace en 8 dimensiones diferenciadas¹¹². Los resultados son los siguientes:

Tabla 20: indicadores de felicidad (aproximación indirecta)

		INDICADORES DE FELICIDAD					
		MODELO 1: INTERACCIÓN SOCIAL				MODELO 2: DESARROLLO PERSONAL	
		CASO 4: ENERGIAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E- COMMERCE	CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
Felicidad (aproximación indirecta)	Creación de comunidad (\bar{x})	9,00	9,37	8,52	9,17	8,00	7,36
	Crecimiento personal (\bar{x})	8,40	8,66	7,75	8,82	6,63	6,41
	Condiciones físicas (\bar{x})	8,80	9,00	7,87	8,47	7,37	7,61
	Disfrute y diversión (\bar{x})	8,53	8,93	7,91	8,88	7,58	7,42
	Imagen y reconocimiento (\bar{x})	8,40	8,93	7,50	8,87	6,67	6,30
	Responsabilidad (\bar{x})	7,67	8,00	7,64	8,90	6,72	7,20
	Preocupación (\bar{x})	9,40	9,67	8,37	9,35	7,63	7,20
	Equilibrio (\bar{x})	9,40	8,67	7,60	9,29	7,92	7,10
	Felicidad media (aproximación indirecta)	8,70	8,90	7,90	8,97	7,32	7,08

Fuente: elaboración propia

¹¹² Las dimensiones y los indicadores que recoge cada una de ellas pueden ser consultadas en el apartado [5.2.1.3. Felicidad en el trabajo](#) en el que se expone la operativización de los conceptos. Estas son las siguientes: A. Creación de comunidad (Me siento orgulloso/a de decir a los demás que soy parte de esta empresa, Me siento identificado/a con los valores de la empresa, Cuando encuentre otro trabajo, me iré de esta empresa, La empresa facilita la relación distendida entre los empleados, Me siento cómodo con el ambiente de trabajo (existe un buen equilibrio entre competitividad y compañerismo, no hay malos rollos, puedo contar con mis compañeros...), B. Crecimiento personal (Siento que la empresa me ofrece las herramientas necesarias para que me desarrolle como persona), C. Condiciones físicas (Me siento cómodo/a con la disposición física de los elementos del trabajo (silla, mesa, ordenador...), D. Disfrute y divertimento (Disfruto haciendo mi trabajo, Cuando llega el domingo me siento mal pensando que al día siguiente tengo que ir al trabajo, Me divierto con mis compañeros mientras trabajamos), E. Imagen y reconocimiento (La empresa valora mi trabajo como es debido), F. Responsabilidad (El nivel de responsabilidad que tengo es el adecuado, Los superiores son capaces de delegar tareas y confiar en otros para que hagan esas tareas, Mi trabajo está siendo continuamente supervisado), G. Preocupación (Para la empresa no soy únicamente un trabajador/a, soy una persona), H. Equilibrio (Siento que las condiciones de la empresa me permiten un buen equilibrio entre mi vida personal y mi vida profesional).

En cuanto a la medición de la felicidad a partir de la aproximación indirecta (aproximación que recoge y materializa la propuesta de Warr (2007) y algunos de los ítems más relevantes utilizados en la medición de la felicidad en el trabajo), el caso que acumula una mayor puntuación es el 12 con una media de 8,97 sobre 10. El caso opuesto es el de la empresa que se dedica a la logística (caso 14), que tiene una puntuación media de 7,08. Por la parte baja le sigue el caso 1 (servicios de internet), ambos casos dentro del modelo 2 (el desarrollo personal como característica básica).

En términos relativos, el ítem mejor valorado es el que recoge la idea de que para la empresa los trabajadores son vistos y comprendidos en su vertiente personal. Es decir, no son únicamente trabajadores, son personas (puntuación media de 8,60 sobre 10). Por el contrario, el que acumula una menor puntuación (7,69 sobre 10) es el que sirve para expresar hasta qué punto están de acuerdo con el nivel de responsabilidad que tienen los trabajadores.

Si nos fijamos de manera especial entre las medias generales sobre la felicidad (7,94 en el caso de la felicidad directa y 8,15 para la felicidad medida de manera indirecta), vemos cómo existe una cierta diferencia entre las puntuaciones de las medidas estandarizadas (aproximación indirecta) y la auto-percepción (aproximación directa). La diferencia es casi imperceptible. Si hubiera que buscar alguna explicación, pudiera ser que la aproximación indirecta no estuviese teniendo en cuenta algunos aspectos que explican la felicidad y que están presentes en la emisión de una valoración en base a la auto-percepción de los encuestados. Probablemente lo más importante sea la autopercepción en la medida que ello se traduce en comportamientos específicos. No obstante, la diferencia es muy reducida.

9.6. Conclusiones

A lo largo del análisis se han encontrado diferencias relevantes en cuanto los dos modelos de aplicación de políticas encontrados; el modelo con un enfoque más centrado en la interacción social y el modelo con un enfoque más centrado en el desarrollo personal. La primera diferencia se hace latente en la estructura relacional. El primer modelo se caracteriza por contar con estructuras densas y cohesionadas. Se trata de estructuras más compactas, con menores niveles de disgregación y con un esqueleto general más fluido y con un mayor número de relaciones entre los trabajadores. En cambio, el modelo 2 presenta una tendencia marcada hacia el fraccionamiento que no se da en el modelo 1. Atendiendo a la hipótesis que relaciona la felicidad con posiciones centrales en la red, cabría pensar que las redes sociales

del modelo 2 ven disminuidas sus posibilidades de expandir la felicidad. Sin embargo, esto no se da en tanto que, como se expondrá posteriormente, la felicidad no se expande a través de los nodos más centrales ya que las personas más felices no ocupan tales posiciones.

Si centramos el análisis en las relaciones formales y nos fijamos en la relación entre la felicidad y la posición central de los nodos, se hace latente que es inexistente. Esto es, desde el punto de vista de la centralidad estructural, los nodos más centrales no son los más felices. En este aspecto no se aprecian diferencias entre los dos modelos. El mismo patrón se repite para las relaciones informales; la tendencia es aplicable a ambos tipos de relaciones.

Independientemente del tipo de relaciones analizadas, también ha quedado patente que los nodos más felices tampoco son los más felices en términos de reconocimiento social.

Dado que la relación entre centralidad y felicidad ha resultado insuficiente en términos explicativos, se decidió abordar la cuestión desde otra perspectiva con el objetivo de ahondar en la comprensión del fenómeno. Si las personas más centrales no son las más felices, ¿quién (en términos relacionales) y cómo (en términos sociodemográficos) son las personas más felices de la red? Para dar respuesta se han analizado las *ego-network* de las personas más felices de cada red. El análisis ha puesto de manifiesto cómo los actores más felices cuentan con una cierta capacidad de transmisión y contagio de sus niveles de felicidad. Los nodos que forman parte de las redes personales de las personas más felices tienen niveles de felicidad superior a aquellos que no se incluyen en su red personal. Por ello, si la felicidad se piensa como un recurso de la red, este es de fácil acceso para los nodos localizados en la red personal del individuo más feliz. En cambio, las personas que quedan fuera del círculo personal del nodo más feliz son de media menos felices. Por lo tanto, la felicidad en la red es local y de transmisión directa, sin intermediarios.

Aunque la relación entre centralidad y felicidad no se da de manera directa, es cierto que las personas más felices cuentan en su red personal con la persona más central de la red (a partir de la centralidad de grado). Por lo tanto, el binomio se da de manera paralela. Mientras las posiciones centrales no están ocupadas por la persona más feliz, ésta sí que cuenta con la persona más central en su red personal. En cualquier caso, el hecho de que el entorno directo de la persona feliz muestre mayores niveles de felicidad apunta a la dualidad en la transmisión de la felicidad; la persona más feliz se mueve en un tejido relacional feliz. Su entorno directo es más feliz. Al respecto se han encontrado dos posibles miradas; la persona más feliz como receptora pero también como proveedora de felicidad. La relación es bidireccional.

La transmisión de la felicidad actúa de efecto llamada y a la vez se retroalimenta de ello. Felicidad llama a felicidad. La dirección no está clara; ¿la persona más feliz se rodea de personas más felices que el resto? ¿O son las personas felices las que establecen relaciones con la más feliz de la red? Lo que es obvio es que la mayor felicidad se trasmite en un espacio local, de manera directa y sin intermediarios. En este punto también es pertinente retomar una de las conclusiones que arroja luz a la configuración del tejido relacional en términos de felicidad; aunque ya ha quedado constancia de que la persona más central no es al más feliz, el análisis de los datos ha puesto de relieve que la diferencia respecto del valor máximo de felicidad (la felicidad del nodo más feliz de la red) es muy reducida. De manera que aunque ambos indicadores no coincidan de manera perfecta, se percibe una cierta relación.

En referencia al perfil medio de participación en las acciones hacia la felicidad de las personas más felices es el de un individuo que participa de muchas actividades, a las que dedica menos tiempo que la media de la red. Sin embargo, aún y que invierte menos tiempo, ello le reporta mayores niveles de felicidad que al resto. El retorno es muy alto. Además se trata de una persona que percibe que su participación en las actividades tiene un efecto positivo haciendo que su nivel de felicidad mejore (en mayor o en menor medida) gracias a ello. Por último, el perfil sociodemográfico se corresponde con un individuo entre 30 y 40 años, con estudios universitarios y de clase social media.

En cuanto a los niveles de felicidad, en este trabajo se han utilizado dos aproximaciones; la directa (obtenida a partir de la auto-valoración del nivel de felicidad de los encuestados) y la indirecta (obtenida a partir de la valoración que hacen los entrevistados de indicadores organizativos de la felicidad en el trabajo y en la empresa). La aproximación directa, a su vez, implica la valoración de dos aspectos; la felicidad en el trabajo y la felicidad con la vida en general. Respecto a la comparación entre la felicidad en el trabajo y la felicidad con la vida en general, la última obtiene una mayor valoración por parte de los encuestados; perciben que su vida es más feliz que su trabajo.

Una podría aventurarse en este punto a pensar que probablemente, aún y estar satisfecho con el trabajo que tiene y desempeña, sigue existiendo una marcada dicotomía entre la esfera laboral y la personal, contrariamente a lo que indican algunos de los CEOS entrevistados. Un ejemplo ilustrativo es el del caso 3, que al respecto indicaba que “Es lo mismo. Es decir, es que yo no distingo la parte persona de la parte trabajadora. Yo primero soy una persona y el trabajador está sustentado en la persona”. (Caso 3: alimentario). Probablemente ello venga explicado por cuestiones relacionadas con la posición jerárquica que

darían cuenta de la visión, implicación y realidad social que envuelve al fenómeno de la felicidad. En este sentido, la relación diferencial con el poder dentro de la organización puede influenciar marcadamente la mirada y el análisis de la realidad social.

La doble aproximación a la felicidad directa a partir de la esfera laboral y la vida en general y la comparación con su entorno ha revelado que, en términos generales, los encuestados perciben que su entorno es ligeramente menos feliz que uno mismo (tanto para la comparación en términos laborales como con la vida en general). Parece ser que percibimos más positivamente nuestro propio estado de felicidad que el de los que nos rodean. En cuanto a la valoración indirecta de la felicidad, el término mejor valorado es el que hace referencia al trato “humano” de los trabajadores. En este sentido, las empresas analizadas son especialmente bien valoradas (8,60 sobre 10) por tratar a los trabajadores desde su vertiente personal y teniendo en cuenta sus particularidades recibiendo un trato adecuado y no siendo tratados como “un número más”. En el polo opuesto se encuentra la valoración del nivel de responsabilidad otorgado (7,69 sobre 10). En este caso no se especifica si el descontento se debe a un exceso o a una falta de responsabilidad.

La comparación entre la aproximación directa y la indirecta ha puesto de manifiesto que la segunda sobredimensiona ligeramente los niveles de felicidad; mientras la medición directa se sitúa en una puntuación de 7,94 de media, la indirecta se sitúa en 8,15 de media. Se concluye al respecto que los indicadores que provienen de la literatura organizativa de medida de la felicidad nos ofrecen una imagen un poco más positiva que la que tiene sus orígenes en la auto-percepción de la felicidad.

Por último, de manera global la felicidad del modelo 1 y el 2 también muestran diferencias. De media, el modelo 1 (creación de relaciones sociales) cuenta con puntuaciones medias más altas de felicidad (tanto directa como indirecta) que el modelo 2. De este dato se desprende que la promoción y énfasis de la felicidad en términos de interacción y acción con base colectiva y social reporta mayores niveles de felicidad en términos medios. Las implicaciones que ello tiene son diversas en términos de aplicación de políticas, su enfoque y la efectividad de las mismas. En primer lugar, el hecho de aplicar políticas basadas en la dimensión social genera más felicidad que las basadas en la dimensión individual. En segundo lugar, el hecho de que la plantilla pueda participar activamente en la gestión y diseño de las políticas es fuente inequívoca de felicidad. Ello es un aspecto tangente al modelo 1 (interacción social); el hecho de compartir valores con el reto del personal.

10. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este capítulo zanja la investigación y supone el cierre y encaje de diversos aspectos a nivel teórico y metodológico. En primer lugar se presenta la revisión de los objetivos de manera que se expone cómo estos han quedado resueltos en esta tesis. En segundo lugar se abordan las aportaciones a partir de las hipótesis como hilo conductor. Luego se hacen explícitas las aportaciones más allá de las hipótesis. A continuación se ponen de manifiesto las dificultades y las limitaciones y por último se proponen futuras líneas de investigación.

10.1. Revisión de objetivos

En este apartado se presenta la revisión de los objetivos; cuáles son y en qué medida y cómo han sido alcanzados.

El **primer objetivo** consiste en “conocer cómo las empresas conceptualizan y aplican las políticas hacia la felicidad en el contexto empresarial”. Este se ha cumplido a partir de la elaboración de un instrumento *ad-hoc* (la entrevista a los CEOs) en el que se ha preguntado de manera explícita acerca de la cuestión. Otra mirada acerca de las políticas se ha obtenido a partir del diseño del segundo instrumento (el cuestionario) permitiendo caracterizar el perfil de los encuestados en cuanto a su participación en las acciones que se realizan en la empresa para incidir en los niveles de felicidad.

A partir de la realización de la entrevista se ha podido acceder a la realidad social que representan las “empresas felices” y así poder presentar cómo las empresas en cuestión se aproximan a la aplicación de las políticas en dos dimensiones diferenciadas; la teórico-conceptual y la empírica. En este sentido, la entrevista ha dado también lugar y ha sentado algunas de las bases para el posterior diseño del cuestionario.

El **segundo objetivo** se centra en presentar y describir la existencia de modelos organizativos diferenciados hacia la felicidad organizativa. A partir del tratamiento sistemático de los datos obtenidos en la entrevista se han construido variables que reflejan y contienen información al respecto. Ello ha permitido el tratamiento estadístico de lo recogido. Partiendo de esa base se han analizado los datos para finalmente obtener una tipología de “empresas felices”. El resultado es de dos modelos hacia la felicidad. El primero está dotado de un carácter eminentemente colectivo con una orientación marcadamente social hacia la felicidad.

El segundo apuesta por un modelo de tipo más individual y personal para conseguir la felicidad.

El **tercer objetivo** es indagar la vinculación entre los modelos de acción y la aproximación teórico-conceptual aplicada. En este sentido, se ha analizado la narrativa conceptual de los CEOs (a partir de la información recogida en la entrevista) para poder sistematizar y contabilizar la definición de felicidad aplicada y así poder compararla en función del modelo de acción hacia la felicidad.

El **cuarto objetivo** se centra en analizar las implicaciones que tiene el modelo de acción en términos de configuración de tejido relacional intra-organizativo. Para ello se diseñó un apartado específico en el cuestionario que daba cuenta de los aspectos relacionales en la organización. Para resolver el objetivo se ha puesto en común la información obtenida a partir del tratamiento de los datos relacionales en base a los dos modelos encontrados. En este devenir, el foco se ha puesto en las relaciones micro, meso o macro en función del objetivo concreto.

En este sentido puede afirmarse que de manera general, la combinación de los instrumentos diseñados ha sido una práctica recurrente para el cumplimiento de diferentes objetivos. El hecho de que se hayan podido utilizar diversos instrumentos ha supuesto una ventaja y ha aportado una cierta flexibilidad tanto por lo que al trabajo de campo se refiere como a la mirada y el enfoque bajo el que se ha analizado el fenómeno. El objetivo general de la tesis ha quedado cubierto con el cumplimiento en términos lógico-temporales de los objetivos que se acaban de presentar.

10.2. Principales aportaciones

En este apartado se exponen las principales aportaciones de esta tesis, combinando la revisión de las hipótesis con reflexiones y aportaciones de tipo general.

10.2.1. Las hipótesis

La primera hipótesis plantea en que **las características de las políticas en las organizaciones son susceptibles de generar diferentes modelos hacia la felicidad empresarial**. Los resultados del análisis tipológico han puesto de manifiesto que esta se cumple.

Por lo que a la puesta en práctica de las acciones se refiere, el análisis de conglomerados ha evidenciado que existen dos modelos principales. De tal manera que la hipótesis específica al respeto queda aceptada. En cuanto a los modelos, el primero cuenta con una fuerte base social (en la que prima la interacción social) y el segundo con una fuerte base individual (en el que prima el desarrollo principal como apuesta para lograr la felicidad). En el primer modelo se promueve la interacción de los miembros de la plantilla (tanto para generar capital social en términos horizontales como en cuanto al *linking social capital*) de manera que las políticas aplicadas evidencian que el concepto de felicidad aplicado es eminentemente social.

A pesar de que es cierto que las políticas delimitan y definen modelos a partir de los cuales se dibujan tendencias que permiten identificar las dos aproximaciones hacia la felicidad, los modelos en cuestión sólo ponen de manifiesto patrones generales. En este sentido, aunque existen modelos diferenciados hacia la felicidad, estos no se aplican de manera rígida ni excluyente. Así ha quedado reflejado a partir del análisis pormenorizado de las acciones incluidas en los modelos. Mientras en el modelo 1 la esencia es la interacción social, en el 2 es el desarrollo personal. No obstante, en los dos casos se dan acciones de ambas aproximaciones pero en el primero se dan con más frecuencia las de tipo social y en el segundo se dan más las de tipo individual.

La hipótesis que plantea la concordancia entre el modelo resultante de las acciones y la aproximación teórica queda aceptada sólo de manera parcial. A partir del análisis de la narrativa sobre el enfoque teórico de la felicidad de los casos recogidos en cada modelo se ha puesto de relevancia que en el modelo 1 (de interacción social) existe un cierto desajuste entre la definición conceptual de la felicidad y el modelo llevado a la práctica. Mientras que las acciones dibujan un modelo eminentemente social, en el posicionamiento teórico y conceptual se da una cierta preponderancia de las definiciones de tipo individual. De manera que, aunque las definiciones sociales también están presentes, aquellas que ponen el acento en la vertiente personal son proporcionalmente más relevantes.

En cambio, es evidente cómo el modelo 2 del desarrollo personal se desmarca de la comprensión del fenómeno en términos sociales. En consecuencia se puede afirmar que en el modelo 2 teoría y práctica están alineadas. Dicho de otra manera, el camino que se dibuja hacia la felicidad a partir de las acciones y políticas implementadas está en relación a la definición y postulados teóricos sobre la felicidad. En cambio, el modelo 1 presenta un cierto híbrido en teoría y práctica. Si bien la definición en términos sociales de la felicidad está presente, los conceptos característicos de la visión personal de la felicidad son preponderantes.

Siguiendo la teoría culturalista sobre la felicidad, la explicación yace en la visión occidental predominante en nuestra sociedad. Según esta corriente, las sociedades occidentales se identifican con valores individualistas en las que se acentúa la importancia del individuo y sus pensamientos, elecciones y sentimientos (Diener, 2000). En las culturas individualistas el énfasis se pone en el yo personal como centro de la acción, el pensamiento y la motivación (Jugureanu & Hughes, 2010). Además, la menor relevancia de la definición en términos sociales tiene especialmente sentido si tenemos en cuenta que, las sociedades occidentales, en contraposición a las orientales, también se caracterizan por la menor relevancia y significado otorgado a las relaciones sociales (Jugureanu & Hughes, 2010).

En este sentido puede decirse que la hipótesis que sostiene la idea del hibridaje de los modelos queda validada a la vista de los datos. Además ello lleva a plantearnos la idea de que, independientemente del modelo llevado a la práctica por las organizaciones a través de las acciones, la definición de felicidad que se hace es principalmente desde el punto de vista individual. Al respecto, este trabajo ha puesto de manifiesto tres aspectos relacionados. El primero es que se ha puesto en evidencia que la definición teórico-conceptual de la felicidad está dominada por las aproximaciones individuales. El segundo es que se ha podido constatar cómo ello no ocurre de manera aislada ni exclusiva, sino que entronca con la situación que se da en la literatura científica. Como se ha reflejado en el capítulo 1, las disciplinas con orientación individual (principalmente psicología y economía) han copado el campo de definición teórica de la felicidad.

El tercero es que a pesar de que la mirada individual es la predominante, también es cierto que, al menos en el ámbito organizativo, la definición en términos sociales de la felicidad está presente. De manera que, aunque de manera incipiente, ya existen empresas que piensan la felicidad en términos sociales. Por lo tanto ya se han sentado las bases para una comprensión de la felicidad que supera y va más allá del prisma individualista.

La segunda hipótesis sostiene que **desde una perspectiva macro, el modelo hacia la felicidad tiene un cierto impacto en la estructura relacional de las organizaciones**. Por un lado, el modelo de políticas orientado a la interacción contará con estructuras relacionales más densas ya que la aplicación de las políticas propicia la generación de estructuras más cohesivas. Por el otro, el modelo del desarrollo personal cuenta con redes menos densas. En este sentido, la promoción de una aproximación personal impacta tanto en los niveles de fragmentación como cohesión de la red. Los resultados del análisis de la dinámica y estructura general de las redes evidencian la validez de esta hipótesis.

Queda verificado que el primer modelo presenta estructuras densas y cohesionadas. Se trata de estructuras más compactas, con menores niveles de disgregación y con un esqueleto general más fluido y con un mayor número de relaciones entre los trabajadores. Contrariamente, el segundo modelo muestra mayores signos de fraccionamiento relacional que el primero. En este punto podría plantearse la posibilidad de que las redes sociales del modelo 2 estuvieran en detrimento de la trasmisión social de los niveles de felicidad de los individuos más centrales. Posteriormente se comprobará cómo la formulación y el planteamiento son inadecuados dado la posición no-central de las personas más felices.

De acuerdo con la tercera hipótesis, **las organizaciones insertas en el primer modelo hacia la felicidad cuentan con niveles más altos de felicidad dado el carácter social del fenómeno en ocasiones obviado en la literatura académica**. En este sentido, el análisis de las medias de los niveles de felicidad ha revelado que la hipótesis se cumple. En términos medios el modelo 1 cuenta con puntuaciones medias más altas de felicidad (tanto directa como indirecta) que el modelo 2. De este dato se desprende que la promoción y énfasis de la felicidad en términos de interacción y acción con base colectiva y social reporta mayores niveles de felicidad (tanto en la estructura completa de relaciones como para los nodos más centrales).

Las implicaciones que ello tiene son diversas en términos de aplicación de políticas y su enfoque. En primer lugar, el hecho de aplicar políticas basadas en la dimensión social genera más felicidad que las basadas en la dimensión individual. En segundo lugar, el hecho de que el personal esté altamente implicado en la gestión de las acciones (que estos tengan autonomía para proponer y gestionar la felicidad en la organización) es también fuente relevante de felicidad. Ello también coincide con una característica colindante del modelo 1; el hecho de compartir valores con el resto del personal. También lo es el hecho de utilizar recursos extra organizativos (tanto en forma de material como en forma monetaria).

La cuarta hipótesis apunta **que tanto en términos estructurales como de reconocimiento social, las personas más felices ocupan posiciones más centrales y esto hace que sean capaces de influir de manera efectiva sobre la felicidad del resto de individuos.**

Además, la función estructural que cumplen tiene más que ver con el *Bridging Social Capital* que con el *Bonding Social Capital* ya que son personas que ayudan a tender puentes debido al efecto llamada que genera su nivel de felicidad. Ello aplica tanto para las relaciones de tipo formal como para las relaciones de tipo informal.

A partir del análisis de la posición de los individuos, ha quedado comprobado que, tanto para las relaciones formales como para las informales, los nodos más centrales no son los más felices en ambos modelos. Por lo tanto no se corrobora la teoría del contagio social de la felicidad de de Fowler y Christakis (2008) basada en la centralidad. Sin embargo, los resultados obtenidos han permitido detectar contagio social que se deriva de la interacción social en términos diferentes de los observados por los autores mencionados. Mientras la felicidad no está directamente vinculada con la centralidad, es cierto que existe una cierta relación. En este sentido, la persona más feliz cuenta con la persona más central de la red (a partir de la centralidad de grado) en su red personal de relaciones. Por lo tanto, aunque no existe una relación directa, sí que se da una combinación conjunta de ambos conceptos.

En cualquier caso, se puede afirmar que las personas más felices de la red (a pesar de no ocupar una posición central de la red y por lo tanto no ejercer un papel que “tiende puentes”), sí que es cierto que cuentan con una cierta capacidad de transmisión y contagio de sus niveles de felicidad. Ello se ha podido verificar a partir del hecho de que los individuos que forman parte de las redes personales de las personas más felices manifiestan puntuaciones superiores e cuanto a su felicidad que aquellos no incluidos en su red personal. El perfil de estas personas se corresponde con el de un individuo de entre 30 y 40 años, con estudios universitarios y de clase social media. Y en cuanto a su implicación con las acciones y políticas hacia la felicidad presenta un perfil muy activo, con una dedicación inferior a la de la media de la red. El relativo poco tiempo dedicado, no obstante, le revierte de manera más positiva que al resto de los compañeros. El retorno es muy alto.

En esta línea, la felicidad entendida como un recurso de la red está más relacionada con las relaciones de tipo *bonding* debido a la naturaleza de tipo local del fenómeno. De ahí que puede afirmarse que la transmisión de la felicidad en las redes de relaciones de las organizaciones sigue un patrón que responde a una lógica de tipo local. La felicidad en la red es local y de transmisión directa, sin intermediarios. En este sentido, la persona más feliz se

mueve en círculos sociales felices. Sin establecer unidireccionalidad ni orden temporal, es evidente que la persona más feliz actúa tanto de receptora de felicidad como de proveedora de felicidad.

Aunque ya ha quedado constancia de que la persona más central no es al más feliz, el análisis de los datos ha puesto de relieve que la diferencia respecto del valor máximo de felicidad (la felicidad del nodo más feliz de la red) es muy reducida. De manera que aunque ambos indicadores no coincidan de manera perfecta, se percibe una cierta relación. En términos de modelos, en el primero (interacción social) la relación es clara; la persona o personas más centrales muestran valores de felicidad muy cercanos y/o similares a los de la persona más feliz de la red. En cambio, en el segundo modelo (desarrollo personal) la persona o personas más centrales de la red cuentan con puntuaciones más alejadas del valor máximo de la felicidad de la red.

Ello nos lleva a pensar que en el modelo en el que las relaciones sociales son más relevantes, existe una menor disparidad en cuanto a la distribución y transmisión de la felicidad. En este sentido, en el modelo 1 no es tan relevante el hecho de ser central o feliz porque las diferencias entre el nivel de felicidad de la persona o personas más centrales y el de la persona más feliz no muestran diferencias muy marcadas. Sin embargo, la diferencia es algo más notable en el caso del modelo 2. De manera que las empresas que priman el desarrollo personal generan diferencias relevantes en cuanto a la felicidad y la centralidad. En este contexto, parece que la centralidad está un tanto más reñida con la felicidad (o al revés).

10.2.2. Más allá de las hipótesis

El primer nivel de las aportaciones se sitúa en el plano teórico. En este marco se ha constatado la dificultad a la hora de abordar la felicidad en cuanto a definición, pero también por lo que a terminología se refiere. Este hecho ha quedado también reflejado en las definiciones teórico-conceptuales recogidas en las entrevistas a los CEOs. En este sentido, uno podría referirse a la felicidad en su versión plural; “las felicidades”. Referirse a la felicidad en estos términos también entroncaría con otro de los aspectos constatados con el análisis de las aproximaciones empíricas hacia el fenómeno; la diversidad y complejidad en la medición. Ello probablemente también esté relacionado con el relativamente reciente interés y preocupación por disponer de indicadores sobre el progreso social que van más allá del uso de indicadores clásicos como el PIB.

Como parte de esta evolución en el tratamiento y análisis de la felicidad, en este trabajo se ha puesto de manifiesto que el análisis de la felicidad es una cuestión cada vez más relevante para el mundo académico. Y de manera concreta, para la sociología. Siendo conscientes de la complejidad que implica trabajar e investigar en esta temática (ambigüedad en la definición del concepto, diversidad terminológica en ocasiones confusa e inadecuada o la propia naturaleza del fenómeno), la producción científica es una realidad en aumento. La misma tendencia tiene también lugar en el estudio de la felicidad en las organizaciones. Temporalmente es a partir del año 2003 que el estudio de la temática inicia un período de ascenso considerable aunque no se trata de un crecimiento continuado sino que oscila en el tiempo. Más bien el número de publicaciones oscila en función del año siguiendo una lógica difusa sobre la que no se ha podido establecer una explicación concreta.

En cuanto al estudio de las redes en el contexto laboral con una perspectiva relacional, este trabajo ha servido para poner de manifiesto que la investigación es todavía muy incipiente y que es necesario aumentar el corpus de conocimiento al respecto. De ahí que el foco de esta tesis se haya centrado en tal aspecto.

Respecto a la metodología utilizada, esta tesis ha aportado una forma novedosa de abordar el análisis de la felicidad en las organizaciones. Lejos de representar una novedad en la metodología *per se*, sí que es cierto que supone, tanto a nivel metodológico como teórico, la apuesta por una nueva comprensión de la felicidad en el entorno empresarial. En cuanto a la temática de estudio propiamente, también ha permitido ubicar el fenómeno de las políticas hacia la felicidad llevadas a cabo en el contexto español. De ahí que la propuesta tipológica resultante sea especialmente útil a la hora de entender la configuración de las políticas en modelos.

En el cuanto a los resultados, esta investigación ha servido para aportar conocimiento respecto a las empresas que aplican políticas de felicidad. De manera concreta ha servido para poner de relieve que;

1. La entrada de las políticas de felicidad en las organizaciones sigue un camino marcadamente jerárquico. La cúspide en la estructura es la que tiene capacidad y poder efectivo para poder incorporar la felicidad en las organizaciones a partir de políticas y acciones concretas. En este sentido se ha detectado la existencia de tres variantes en el liderazgo a través de las cuales tiene lugar la entrada institucional de la felicidad en las organizaciones.

- a. En la primera variante el proceso va de la mano del CEO y éste se encuentra inmerso en un proceso de búsqueda de su felicidad personal. El perfil mayoritario es el de directores generales que practican la meditación (budista mayoritariamente). Debido a los beneficios que ello les ha reportado en el plano personal, han optado por trasladar esa visión a la organización de la cuál son responsables
 - b. En la segunda el proceso sigue estando liderado por CEOs. Sin embargo, en estos casos el líder no se encuentra inserto en el camino de la búsqueda de la felicidad (al menos no de manera explícita o no con un marcado acento budista-meditativo). En esta situación encontramos dos variaciones; los casos en el que el CEO sigue siendo el principal promotor de las políticas y los casos en los que el CEO ha delegado la gestión de la felicidad en otras figuras o la gestión es compartida y difusa
 - c. La última representa aquellos casos en los que el impulsor es un mando intermedio (que está inserto en una dinámica personal de búsqueda de la felicidad o no) y que cuenta indefectiblemente con el soporte y respaldo de la dirección.
2. Aunque el beneficio económico posiblemente sea el resultado de la mayoría de las políticas, no es siempre un objetivo buscado con las mismas. Debajo de esa gran meta co-existen diferentes caminos para llegar a ella. Existen dos visiones al respecto. Según lo observado en la primera, el objetivo es primordialmente finalista dado que las políticas de felicidad conllevan el poder contar con trabajadores más productivos y consecuentemente el beneficio económico es mayor. En la segunda la aplicación de políticas de felicidad actúa como variable antecedente del hecho de que los empleados sean felices. En este sentido el aumento del beneficio económico es una externalidad positiva de la propia aplicación.
 3. El camino seguido para obtener mayor rentabilidad económica está en relación al tipo de variante a la hora de incorporar políticas de felicidad en la organización. De manera concreta, las empresas que conforman la tercera variante (los mandos intermedios son los que inician y gestionan la gestión de la felicidad) también son las que entienden que el objetivo de la aplicación es principalmente finalista. Por ello, se ha hecho patente que cuando la iniciativa viene de la dirección, esta cuenta con un mayor margen de maniobra en cuanto al planteamiento (el objetivo económico no ocupa un plano tan relevante). Sin embargo, cuando los encargados de la felicidad son los mandos intermedios, la posición jerárquica apremia y el objetivo del rendimiento

económico es finalista. En consecuencia, el poder en tanto que capacidad de acción es una variable que incide en el planteamiento del beneficio económico en las políticas. Cuanto más cercano a la cúspide jerárquica, menor relevancia de la dimensión económica como resultado de las políticas. Opuestamente, cuanto más lejano a la cúspide, mayor importancia de la vertiente económica de las políticas.

4. En las organizaciones en las que existen dos unidades muy diferenciadas en cuanto a las tareas que realizan (por ejemplo, la fábrica y las oficinas) se ha puesto de manifiesto que se dan dificultades añadidas por lo que a la aplicación de políticas se refiere. La diferencia de los perfiles en ambas divisiones hace que estas no se puedan aplicar de manera homogénea. Las variables que explican lo anteriormente descrito son las siguientes:
 - a. La distancia respecto a la dirección de la organización. Cuanto más lejos social y jerárquicamente se está de la cúspide, más dificultades en la transmisión de comportamientos e ideas hacia las posiciones inferiores de la jerarquía. Dado que el proceso de incorporación de la felicidad es algo que se lleva a cabo desde la dirección (o sus similares en función de la empresa), el hecho de no estar en posiciones jerárquicas cercanas aleja a los trabajadores de las políticas hacia la felicidad.
 - b. La capacidad de decisión. El hecho de que en ocasiones los miembros de la plantilla no participen de algunas actividades está en relación a su capacidad de decisión. En determinadas acciones perciben que su rol es más bien pasivo y que, al no poder decidir sobre algunos aspectos, su presencia no es relevante ni necesaria.
5. La medición de los resultados (en términos de felicidad de la plantilla) es una realidad muy presente en las empresas. La mayoría de las empresas disponen de medidas que dan cuenta de la felicidad en la organización. En ocasiones se dispone de herramientas internas para medirla (por ejemplo, a partir del absentismo o la rotación). En ocasiones se valora a través de los servicios ofrecidos por empresas externas (Best Place to Work® es el caso más habitual). En los casos en los que no se existe medición a nivel formal, se cuenta con valoraciones cualitativas sobre ello. De manera, con diferentes niveles de desarrollo y de formalidad, todas las empresas se fijan (en mayor o menor medida) en el impacto en la felicidad de la organización.
6. La voluntad de trascendencia de la felicidad es una realidad en las organizaciones. Con la intención de que la expansión de la felicidad sea un hecho, la gran mayoría de las organizaciones tienen deseos que la felicidad trascienda más allá de las fronteras

organizativas. La voluntad de transferencia es más o menos marca en función de los casos. Desde lo más micro a lo más macro, el objetivo es que traspase las fronteras pasando por; las familias de los trabajadores, el entorno empresarial de la organización, o la sociedad en términos globales. De acuerdo con Perrow (1991), los límites de las organizaciones con el mundo exterior son permeables y en este sentido las organizaciones investigadas son conscientes de ello y actúan en consecuencia. Parece ser que el postulado de Perrow tiene especial vigencia en las organizaciones analizadas.

En relación al análisis de las políticas, este ha servido para hallar modelos de felicidad en las organizaciones. La principal aportación de este hecho es el resultado obtenido; dos modelos con significado y sentido. Con el objetivo de indagar en qué medida la felicidad en las organizaciones se configura a partir de una aproximación integral que aúna teoría y práctica en la misma dirección, se han contrastado los modelos hacia la felicidad con la definición teórico-conceptual que los acompaña. Se ha podido constatar cómo el modelo basado en la interacción (modelo 1), pese a plantear acciones de tipo social y colectivo en mayor medida que el modelo basado en la dimensión personal, ofrece una definición de la felicidad en términos todavía muy individuales. De tal manera que existe un cierto desajuste entre el modelo resultante de las acciones y el modelo resultante de la definición teórica. En cambio, el modelo basado en el desarrollo personal como camino hacia la felicidad presenta un mayor nivel de coherencia entre teoría y práctica.

Independientemente del modelo en el que se ubican las empresas, esta investigación ha puesto de manifiesto el dominio de la aproximación individualista en la definición de la felicidad. Tanto en la revisión de la literatura científica como en las definiciones de tipo operativo aportadas por los entrevistados el hecho es claramente identificable. Otro de los paralelismos encontrados entre la aproximación académica y la realidad empírica de manera que se ha podido constatar cómo, respecto a la definición conceptual de la felicidad, los patrones encontrados en la revisión de la literatura se hacen también visibles a partir de lo encontrado en las entrevistas. El uso intercambiable de conceptos utilizados como sinónimos (por ejemplo, satisfacción, bienestar o calidad de vida), la visión diferenciada del fenómeno a partir de los conceptos de hedonia y eudaimonia o la propia comprensión del fenómeno en términos de definición es un hecho que tiene lugar tanto a nivel teórico-académico como en el contexto empresarial.

El análisis de redes ha permitido aproximarnos a la felicidad en términos relacionales y poner de manifiesto que el modelo resultante de la aplicación de las políticas tiene impacto en la forma que toma la dinámica y la estructura relacional general. Además, también se ha podido verificar que la transmisión de la felicidad en las redes intra-organizativas de las “empresas felices” sigue una lógica de tipo local. Por ello, la explicación de Fowler y Christakis (Fowler & Christakis, 2008) no es adecuada aquí. Aquí debemos tener en cuenta que, si bien es cierto que las personas más felices cuentan en su entorno con personas también felices, la hipótesis de la centralidad no se cumple. Además, en cuanto a la tipología de empresas se ha podido constatar cómo aquellas que promueven y se inclinan por modelos de tipo social muestran puntuaciones medias superiores de felicidad que apuestan por el desarrollo personal como fuente de felicidad.

Por último, en términos generales esta tesis ha servido para aportar conocimiento acerca de la configuración de la felicidad en las organizaciones. De manera que se ha proporcionado conocimiento útil y comparable al respecto. Además, ha servido para sentar un precedente de análisis sobre el contexto español que hasta el momento no existía.

10.3. Abriendo camino: los primeros pasos para una teoría sociológico-relacional de la felicidad

A lo largo de esta investigación ha quedado reflejada la importancia del análisis de la felicidad en términos sociológicos, y especialmente con una perspectiva relacional. En parte este enfoque ha permitido superar las miradas de tipo individual que tradicionalmente han marcado el análisis de la felicidad. En esta dirección esta tesis concluye con la propuesta de analizar la felicidad en términos sociales. Obviamente la propuesta que aquí se expone no debe ser la única aproximación tomada en cuenta en el análisis de la felicidad. En este sentido se aboga más por el reconocimiento necesario, y por el momento no existente, de la plausibilidad del enfoque sociológico-relacional en el análisis de la felicidad en el entorno organizativo.

La principal premisa de la que se parte es que nuestra felicidad proviene de la interacción con otros (Rodríguez et al., 2016). De acuerdo con esto, la felicidad tendría que ser examinada desde nuestras relaciones, que finalmente son las que nos dotan de ella. Con la incorporación de esta mirada incrementaría la capacidad de comprensión hacia el origen, las

causas y las consecuencias de la felicidad. En este contexto, las teorías expuestas en el marco teórico de este trabajo (la culturalista, la de la comparación o estándares relativos y la de las necesidades o la habitabilidad) supondrían una dimensión más de análisis a tener en cuenta.

Desde el mundo académico, incluso cuando el componente social es tenido en cuenta a la hora de comprender y medir la felicidad en las organizaciones, la perspectiva sigue siendo parcialmente individual. Un ejemplo ilustrativo es el uso de constructos para la medida de la felicidad en el trabajo. En términos generales, cuando se quiere dar cuenta de la dimensión social de algún componente de la felicidad el patrón habitual es concebirlo como la suma de las individualidades. Un ejemplo es la utilización de constructos relacionados con la felicidad en el trabajo ofrecida por Fisher (2010). El concepto de *“job satisfaction”* o el de *“job involvement”* son trasladados al campo de lo colectivo como *“morale/collective job satisfaction”* y *“unit-level engagement”* respectivamente. Atendiendo a ello parece que principalmente unos y otros se diferenciarían por el adjetivo que les acompaña y no por unas características, pautas e identidad propios (tanto en un caso como en el otro).

Desde el mundo empresarial la situación se reproduce. A partir de los modelos ha quedado constancia de que, la felicidad se entiende en términos individuales aún y aplicando un modelo hacia la felicidad eminentemente social y obteniendo impactos acordes en la estructura relacional. Ello en parte puede venir explicado por un hecho detectado en el análisis de los enfoques y miradas hacia la felicidad; la existencia de una marcada tendencia a analizar la felicidad desde una perspectiva occidental y/o occidentalizada. En ella, el característico individualismo gana la batalla en la ontología de la felicidad en detrimento de la dimensión social y sociológica.

Sin embargo, tal y como se ha visto a lo largo de este trabajo, la felicidad se puede entender y explicar satisfactoriamente en términos sociales aunque pocas son las voces que ponen el foco en la interacción como fuente de felicidad. Por ello, una teoría relacional de la felicidad, además, tendría que superar algunas de las limitaciones existentes en otras aproximaciones. En este sentido, la capacidad de influencia de las políticas tiene que estar reconocida. Negar o invisibilizar la repercusión e impacto de las intervenciones en para la mejora de la felicidad sólo aportaría un aumento en la capacidad de comprensión del fenómeno. Aproximaciones como la de la comparación o la de los rasgos dejan escaso o nulo margen de efectividad a las políticas.

Por todo lo expuesto anteriormente parece que una teoría hacia la felicidad dotaría al corpus de conocimiento sobre la temática de una mayor comprensión sobre la felicidad en el entorno empresarial.

10.4. Dificultades y limitaciones

La primera dificultad con la que cuenta esta tesis es la propia naturaleza del fenómeno analizado; resulta difícil de comprender, medir y conceptualizar un constructo social sujeto a una amplia diversidad terminológica y conceptual. En algunos momentos ello ha supuesto una cierta desazón en la investigadora. Esta es una realidad que, aunque aporta una complejidad envidiable no presente en otras disciplinas, también agrega un alto grado de confusión al respecto. Todo ello está íntimamente ligado a un fenómeno que se produce de manera paralela; la banalización de la temática en el ámbito académico. La incompreensión o falta de miras en algunos colegas tampoco ayuda, sino que más bien contribuye a acrecentar la tendencia.

Otra de las dificultades encontradas en este trabajo es el estadio de desarrollo del estudio de la felicidad en las empresas en España. Si bien esto ha supuesto una gran ventaja y uno de los puntos fuertes de la tesis (el estudio de una temática todavía no tratada desde la sociología relacional española), también es cierto que en ocasiones la falta de información precedente ha supuesto un inconveniente teniendo en cuenta la falta de referentes concretos y acotados al contexto.

En cuanto a las limitaciones, esta tesis tiene un carácter esencialmente descriptivo. Como ya se ha expuesto, no existe voluntad de establecer causalidad en el análisis delante de la imposibilidad de hacerlo y sobre todo teniendo en cuenta irresponsabilidad que ello comportaría. Generalmente es mejor establecer causas que no describir, pero no ha sido posible en este caso ya que se ha primado el hecho de aproximarse con otra lógica al fenómeno. Una lógica que está acorde con lo que se ha considerado que requiere el objeto de estudio.

La muestra de los casos también presenta una cierta limitación. Sin atender a un criterio de tipo cuantitativo y aún y teniendo en cuenta que “There are no rules for sample size in qualitative inquiry. Sample size depends on what you want to know, the purpose of the inquiry, what’s at stake, what will be useful, what will have credibility, and what can be done with available time and resources” (Patton, 2002, p. 244), hubiera sido preferible contar con

más empresas en la muestra. Ello hubiera permitido una más adecuada base para la comparación y el análisis. Aunque a partir del análisis de los datos se han podido identificar tendencias diferenciadas, hubiera sido más rico poder contar con más casos. En este sentido se ha hecho todo lo posible por incorporar más empresas al estudio pero no ha sido posible.

En relación a ello también se encuentra otro aspecto sobre la muestra (en este caso de empresas que han respondido el apartado de redes). En 3 casos no se ha podido obtener información acerca de la red completa de relaciones. Ello ha provocado que en algunos casos se obtenga una visión parcial al respecto. En este sentido, el hecho de trabajar con redes completas hubiera ofrecido una visión 100% fiel a la realidad. De bien seguro existen otras limitaciones aquí no apuntadas. A criterio de la investigadora, estas son las más relevantes.

10.5. Líneas futuras de investigación

A medida que se ha ido avanzando en el trabajo se han ido generando nuevos interrogantes que han tenido respuesta en este trabajo. El tiempo y el espacio es limitado y por ello hay cuestiones que no han quedado fuera del análisis. Una de las principales líneas de investigación que no ha sido tratada en esta tesis tiene que ver con la comparación entre las “empresas felices” y las “empresas no felices”. La comparación permitiría establecer un análisis más complejo y en el que la felicidad podría ser tratada como variable de control en el análisis.

Otro aspecto que merece especial atención es la comparación de los resultados obtenidos en cuanto a la relación entre centralidad y felicidad con la población general. Una posible explicación podría estar en el contexto en el que se ubican las relaciones; el contexto laboral. Por ello, la traslación del estudio a la sociedad general ayudaría a arrojar algo de luz en la explicación del fenómeno.

Otra de las cuestiones no tratadas en profundidad en este trabajo es la realidad social relativa a la felicidad a ojos de los informantes clave entrevistados en la fase más exploratoria del trabajo. Ello hubiera puesto de manifiesto la existencia de narrativas sobre el fenómeno diferentes a las ofrecidas por los CEOs. Sin embargo, ello sería objeto de otra tesis, con otro marco teórico y con otros objetivos. Aquí se ha utilizado la información de esta fase del trabajo

de campo de forma exploratoria que han ayudado a tirar adelante las siguientes fases del trabajo de campo.

Tampoco se ha tratado de manera concreta una dimensión relevante; la jerárquica. En algunos casos se hubiera identificado de manera rápida y fácil a los individuos de la red si la relación con los superiores hubiera sido objeto de análisis. Por lo tanto, se optó por no hacer hincapié en este aspecto. No obstante, hubiera sido especialmente interesante fijarse en las dinámicas de poder en el entorno laboral y su relación con la felicidad. Se alienta a futuras investigaciones a que incorporen este aspecto en sus investigaciones.

Por último, como ya se ha apuntado en este mismo capítulo, la principal línea de investigación por la que se apuesta en esta tesis está en la dirección de afianzar una teoría sociológico-relacional de la felicidad. Se requieren más estudios al respecto que ayuden a la construcción de la teoría en cuestión.

BIBLIOGRAFIA

- Aknin, L. B., Dunn, E. W., y Norton, M. I. (2011). Happiness Runs in a Circular Motion: Evidence for a Positive Feedback Loop between Prosocial Spending and Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 347-355.
- Aknin, L. B., Dunn, E. W., Sandstrom, G. M., y Norton, M. I. (2013). Does Social Connection Turn Good Deeds into Good Feelings? On the Value of Putting the «Social» in Prosocial Spending. *International Journal of Happiness and Development* 1, 2, 155-171.
- Alkire, S., Ura, K., Zangmo, T., y Wangdi, K. (2012). A Short Guide to Gross National Happiness Index. Thimphu, Bután: The Centre for Bhutan Studies.
- Alkire Foster Method | Oxford Poverty & Human Development Initiative (OPHI), visitado el 23 de marzo de 2015 en: <http://www.ophi.org.uk/research/multidimensional-poverty/alkire-foster-method/>
- Andrews, R. W. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Arvey, R. D., Abraham, L. M., Bouchard, T. J. Jr. , y Segal, N. L. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2011). Resolución 65/309. La Felicidad: hacia un enfoque holístico del desarrollo. Naciones Unidas.
- Atkinson, C., y Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88-105.
- Baker, D., Greenberg, C., y Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know? How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better*. New Jersey: Pearson. Prentice Hall.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
- Bartlett, R. C. (2014). Aristotle's Introduction to the Problem of Happiness : On Book I of the «Nicomachean Ethics». *American Journal of Political Science*, 52(3), 677-687.
- Bartram, D. (2012). Elements of a Sociological Contribution to Happiness Studies. *Sociology Compass*, 6(8), 644-656.
- Bericat, E. (2000). La sociología de la emoción y la emoción en la sociología. *Papers*, 62, 145-176.
- Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491-513.

- Binder, M., y Coad, A. (2013). «I'm afraid I have bad news for you. . .» Estimating the impact of different health impairments on subjective well-being. *Social Science and Medicine*, 87, 155-167.
- Bjørnskov, C. (2003). The Happy Few : Cross-Country Evidence on Social Capital and Life Satisfaction. *KYKLOS*, 56(1), 3-16.
- Borgatti, S. P. (2005). Centrality and network flow. *Social Networks*, 27(1), 55-71.
- Bourdieu, P. (2001). *Poder, derecho y clases sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Breiger, R. L. (2004). The Analysis of Social Networks. En M. Hardy y A. Bryman (Eds.), *Handbook of Data Analysis* (pp. 505-526). London: SAGE Publications, Inc.
- Brickman, P., Coates, D., y Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: is happiness relative? *Journal of personality and social psychology*, 36(8), 917-927.
- Burke, M. J., Brief, a P., George, J. M., Roberson, L., y Webster, J. (1989). Measuring affect at work: confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1091-1102.
- Burroughs, J., y Rindfleisch, A. (2002). Materialism and well-being: A conflicting values perspective. *Journal of Consumer research*, 29(3), 348-370.
- Burt, R. S. (1976). Positions in Networks. *Social Forces*, 55(1), 93-122.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Burt, R. S. (2001). The Social Capital of Structural Holes. En M. F. Guillén, R. Collins, P. England, y M. Meyer (Eds.), *New Directions in Economic Sociology*, (pp. 201-247). Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Cameron, K. S., y Caza, A. A. (2013). Virtuosness as a source of happiness in organizations. En S. A. David, I. Boniwell, y A. Conley Ayers (Eds.), *The Oxford Handbook of Happiness* (pp. 676-692). Croydon: Oxford University Press.
- Cantril, H., y Kilpatrick, F. P. (1960). Self-Anchoring Scaling: A Measure of Individuals' Unique reality Worlds. *Journal Of Individual Psychology*, 16(2), 158-173.
- Cea d'Ancona, M. Á. (1998). La selección de las unidades de observación: el diseño de la muestra. En *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social* (pp. 159-215). Madrid: Síntesis.
- Chancellor, J., Layous, K., y Lyubomirsky, S. (2014). Recalling Positive Events at Work Makes Employees Feel Happier, Move More, but Interact Less: A 6-Week Randomized Controlled Intervention at a Japanese Workplace. *Journal of Happiness Studies*, 16, 871-887.

- Christakis, N. A., y Fowler, J. H. (2009). *Connected. The Surprising Power of Our Social Network and How They Shape Our Lives*. Nueva York: Little, Brown and Company.
- Christoph, B. (2009). The Relation Between Life Satisfaction and the Material Situation: A Re-Evaluation Using Alternative Measures. *Social Indicators Research*, 98(3), 475-499.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95.
- Creswell, J. W. (2009). Mixed Methods Procedures. En *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches* (3a edición, pp. 203-224). Thousand Oaks California: SAGE Publications.
- Cummins, R. A. (1998). The second approximation to an international standard for life satisfaction. *Social Indicators Research*, 43(3), 307-334.
- Dauphin, R., Diego-rosell, P., Harter, J., Liu, D., Mccarthy, J., Middlebrooks, B., ... Stover, D. (2014). *State Of Global Well-Being - Results Of The Gallup-Healthways Global Well-being Index™*. Estados Unidos de América.
- David, S. A., Boniwell, I., y Conley Ayers, A. (2013). *The Oxford Handbook of Happiness*. (S. A. David, I. Boniwell, y A. Conley Ayers, Eds.). Croydon: Oxford University Press.
- Deaton, Angus . Universidad de Princeton. | Bio | Visitado el 9 de marzo de 2015, en: <http://scholar.princeton.edu/deaton/biocv>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2006). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11.
- Declaration of Independence - Text Transcript, visitado el 7 de enero de 2015, en: http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration_transcript.html
- Definición de psicósomático, visitado el 2 de abril de 2015, en: <http://lema.rae.es/drae/?val=psicosomático>
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., y Wissing, M. P. (2010). The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185-207.
- Díaz de Rada, V. (2001). Elección de las unidades de observación. En *Organización y gestión de trabajos de campo con encuestas personales y telefónicas* (pp. 57-82). Barcelona: Ariel Practicum.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

- Diener, E., Emmons, R. A., J. Larsen, R., y Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-5.
- Diener, E., y Lucas, R. E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture, and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies*, 1, 41-78.
- Easterlin, R. A. (1973). Does money buy happiness? *The Public Interest*, 30, 3-10.
- Easterlin, R. A. (1995). Will raising the Income of all increase the Happiness of all? *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 27(27), 35-47.
- Easterlin, R. A. (2001). Income and happiness: Towards a unified theory. *Economic Journal*, 111(473), 465-484.
- Easterlin, R. A. (2002). Happiness and Income. En *Happiness In Economics*. Northampton: Edward Elgar.
- Easterlin, R. A. (2003). Explaining happiness. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 100(19), 11176-11183.
- Easterlin, R. A., Mcvey, L. A., Switek, M., Sawangfa, O., y Zweig, J. S. (2010). The happiness – income paradox revisited. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(52), 1-4.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology*, 103(2), 281-317.
- Engstrom, S. P. (1996). Happiness and the Highest Good in Aristotle and Kant. En S. Engstrom y J. Whiting (Eds.), *Aristotle, Kant, and the stoics: rethinking happiness and duty* (pp. 102-138). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ethical Hedonism. (2004). En *The Blackwell Dictionary of Western Philosophy (Online)*. Nicholas Bunnin y Jiyuan Yu. Visitado en: http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9781405106795_chunk_g97814051067959_ss1-21
- Extremera, N., y Fernández-Berrocal, P. (2013). The Subjective Happiness Scale: Translation and Preliminary Psychometric Evaluation of a Spanish Version. *Social Indicators Research*, 119, 473-481.
- Fabra, M. E., y Camisón, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review*, 28, 600-610.
- Fields, J., Copp, M., y Kleinman, S. (2006). Symbolic Interactionism, Inequality, and Emotions. En *Handbook of the Sociology of Emotions* (Vol. II, pp. 245-266). Springer.

- Fisher, C. D. (1997). Emotions at work : What do people feel and how should we measure it ? En *Second Biennial Australian Industrial and Organisational Psychology Conference* (pp. 1-25). Melbourne.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Fowler, J. H., y 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), 1-9.
- Fukuyama, F. (2001). Social Capital , Civil Society and Development. *Third World Quarterly Quarterly*, 22(1), 7-20.
- Furnham, A., y Cheng, H. (2000). Lay Theories of Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 1, 227-246.
- Garrido, S., Méndez, I., y Abellán, J.-M. (2013). Analysing the Simultaneous Relationship Between Life Satisfaction and Health-Related Quality of Life. *Journal of Happiness Studies*, 14(6), 1813-1838.
- Glenn, N. D., y Weaver, C. N. (1982). Further evidence on education and job satisfaction. *Social Forces*, 61(1), 46-55.
- Glenn, N. D., y Weaver, C. N. (1988). The Changing Relationship of Marital Status to Reported Happiness. *Journal of Marriage and Family*, 50(2), 317-324.
- Goffman, E. (1993). *La presentación de la persona en la via cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gordon, S. L. (1990). Social Structural Effects on Emotions. En T. D. Kemper (Ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. Albany: State University of New York Press.
- Graham, C., Higuera, L., y Lora, E. (2011). Which Health Conditions Cause The Most Unhappiness? *Health economics*, 20, 1431-1447.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Guven, C. (2012). Reversing the question: Does happiness affect consumption and savings behavior? *Journal of Economic Psychology*, 33(4), 701-717.
- Hagerty, M. R. (1999). Unifying livability and comparison theory: Cross-national time-series analysis of life-satisfaction. *Social Indicators Research*, 47(3), 343-356.
- Hanneman, R. A., y Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside. Publicado en formato digital en: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>

- Haybron, D. M. (2003). What do we want from a theory of happiness? *Metaphilosophy*, 34(3), 305-329.
- Haybron, D. M. (2013). The Nature and Significance of Happiness. En S. A. David, I. Boniwell, y A. Conley Ayers (Eds.), *The Oxford Handbook of Happiness* (pp. 303-314). Croydon: Oxford University Press.
- Helliwell, J. F., y Huang, H. (2010). How's the Job ? Well-Being and Social Capital in the Workplace. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 205-227.
- Helliwell, J. F., Layard, R., y Sachs, J. D. (2013). Introduction. En *World Happiness Report 2013*.
- Helliwell, J. F., y Putnam, R. D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*, 359(August), 1435-1446.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1998). The Sociology of Emotion as a way of seeing. En G. Bendelow y S. K. Williams (Eds.), *Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issues* (p. 325). Routledge.
- Hodson, R. (1989). Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399.
- Infestas, Á. (2001). La empresa en la Sociología. En *Sociología de la empresa* (pp. 19-44). Salamanca: Amarú Ediciones.
- Inglehart, R., Foa, R., Peterson, C., y Welzel, C. (2008). Rising Happiness. *Psychological Science*, 3(4), 264-285.
- Inglehart, R., y Klingemann, H.-D. (2000). Genes, Culture, Democracy, and Happiness. En E. Diener y E. M. Suh (Eds.), *Culture and Subjective Well-being*. The MIT Press.
- Inkeles, A. (1960). Industrial Man: The Relation of Status to Experience, Perception, and Value. *American Journal of Sociology*, 66(1), 1-31.
- Inkeles, A. (1997). *National Character*. New Brunswick, Nueva Jersey: Transaction.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., y Et Al. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Jeffrey, K., Mohony, S., Michaelson, J., y Abdallah, S. (2014). *Well-being at work. A review of the literature*. New Economics Foundation.
- Jeffrey, K., Wheatley, H., y Abdallah, S. (2016). *The Happy Planet Index: 2016. A global index of sustainable well-being – Data File*. Londres: New Economics Foundation.

- Joshanloo, M. (2012). A Comparison of Western and Islamic Conceptions of Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 14(6), 1857-1874.
- Joshanloo, M. (2013). Eastern Conceptualizations of Happiness: Fundamental Differences with Western Views. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 475-493.
- Judge, T. A., y Klinger, R. (2007). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. En M. Eid y R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-being* (p.393-413). Nueva York: Guildford Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jugureanu, A., y Hughes, J. (2010). Lay theories and the cultural contingency of happiness. En *ESA Research Network Sociology of Culture Midterm Conference: Culture and the Making of Worlds*. (pp. 1-14).
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., y King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: the costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.
- Kavetsos, G., Dimitriadou, M., y Dolan, P. (2014). Measuring happiness: context matters. *Applied Economics Letters*, 21(5), 308-311.
- Kemper, T. D. (1981). Social Constructionist and Positivist Approaches to the Sociology of Emotions. *American Journal of Sociology*, 87(2), 336-362.
- Kemper, T. D. (1987). How Many Emotions Are There? Wedding the Social and the Autonomic Components. *American Journal of Sociology*, 93(2), 263-289.
- Kesebir, P., y Diener, E. (2008). In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 117-125.
- Keyes, C. L. M., y Annas, J. (2009). Feeling good and functioning well: distinctive concepts in ancient philosophy and contemporary science. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 197-201.
- Kianto, A., y Waajakoski, J. (2010). Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice*, 8, 4-14.
- Kingdon, G. G., y Knight, J. (2007). Subjective well-being poverty vs . Income poverty and capabilities poverty? *The Journal of Development Studies*, 42(7), 1199-1224.
- Koontz, H., y O'Donell, C. (1973). La naturaleza y el propósito de la planeación. En *Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración*. Méjico: McGraw-Hill.

- Krippendorff, K. (2004). Conceptual Foundation. En *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (2ª edición, Vol. 2, pp. 18-43). Thousand Oaks California: SAGE Publications, Inc.
- Kroll, C. (2011a). *Towards a Sociology of Happiness : Examining social capital and subjective well-being across subgroups of society*. Tesis Doctoral. The London School of Economics and Political Science.
- Kroll, C. (2011b). *Towards a Sociology of Happiness : The case of an age perspective on the social context of well-being*. Working paper. Londres: London School of Economics.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., y Garrison, J. S. (1987). Bases y aproximación al estudio. En *La Empresa y su entorno* (pp. 21-40). Esplugues de Llobregat: Plaza & Janés editores.
- Layard, R., Helliwell, J. F., y Sachs, J. D. (2012). World Happiness Report 2012.
- Layard, R., Helliwell, J. F., y Sachs, J. D. (2015). Setting The Stage. En R. Layard, J. F. Helliwell, y J. D. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2015* (pp. 2-11).
- Lee, G. R., Secombe, K., y Shehan, C. L. (1991). Marital status and personal happiness An analysis of trend data. *Journal of Marriage and Family and the Family*, 53(4), 839–844. <http://doi.org/10.2307/352991>
- Leung, A., Kier, C., Fung, T., Fung, L., y Sproule, R. (2011). Searching for Happiness: The Importance of Social Capital. *Journal of Happiness Studies*, 12, 443-462.
- Li, Y. (2007). Social capital , social exclusion and wellbeing. En A. Scriven y S. Garman (Eds.), *Health: social context and action* (pp. 60-75). Londres: SAGE Publications, Inc.
- Lin, N. (2001). Building a Network Theory of Social Capital. En N. Lin, K. Cook, y R. S. Burt (Eds.), *Social Capital. Theory and Research* (pp. 3-29). Nueva York: Aldine de Gruyter.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- López, S. L. (2008). Reificación ('Verdinglichung'). *Revista Realidad*, 115, 9-20.
- Lu, L. (2001). Understanding happiness: A look into the Chinese folk psychology. *Journal of Happiness Studies*, 2, 407-132.
- Lu, L., y Gilmour, R. (2004). Culture and Conceptions of Happiness: Individual Oriented and Social Oriented SWB. *Journal of Happiness Studies*, 5, 269-291.
- Lu, L., y Gilmour, R. (2006). Individual-oriented and socially oriented cultural conceptions of subjective well-being : Conceptual analysis and scale development. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 36-49.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others. *American Psychologist*, 56(3), 239-249.

- Lyubomirsky, S., y Lepper, H. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46, 137-155.
- Marin, A., y Wellman, B. (2010). Social network analysis: An introduction. En P. Carrington y J. Scott (Eds.), *Handbook of Social Network Analysis* (Forthcoming). Londres.
- Marsden, P. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463.
- Meaning and Happiness.com » Blog Archive » Oxford Happiness Questionnaire. Visitado el 23 de marzo de 2015, en: <http://www.meaningandhappiness.com/oxford-happiness-questionnaire/214/>
- Merluzzi, J., y Burt, R. S. (2013). How many names are enough? Identifying network effects with the least set of listed contacts. *Social Networks*, 35(3), 331-337.
- Michalos, A. C. (1980). Satisfacion and Happiness. *Social Indicators Research*, 8, 385-422.
- Michalos, A. C. (1985). Multiple Discrepancies Theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16, 347-413.
- Mogilner, C., Aaker, J., y Kamvar, S. D. (2012). How Happiness Affects Choice. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 429-443.
- Mota, G. L., y Pereira, P. T. (2008). *Happiness, Economic Well-being, Social Capital and the Quality of Institutions*. Technical University of Lisbon Working Papers, 1-27.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Ng, Y. K. (2008). Environmentally responsible happy nation index: Towards an internationally acceptable national success indicator. *Social Indicators Research*, 85(3), 425-446.
- Nonino, F. (2014). The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management & Organization*, 19(January), 454-477.
- Norusis, M. (2012). Cluster Analysis. En *IBM SPSS Statistics 19 Statistical Procedures Companion* (pp. 361-391). Thousand Oaks California: Prentice Hall.
- Patton, M. Q. (2002). Designing Qualitative Studies. En *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3ª edición, pp. 209-258). Thousand Oaks California: SAGE Publications, Inc.
- Pawelski, J. O. (2013). Introduction to philosophical approaches to happiness. En S. A. David, I. Boniwell, y A. Conley Ayers (Eds.), *The Oxford Handbook of Happiness* (pp. 248-251). Croydon: Oxford University Press.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

- Pflug, J. (2009). Folk Theories of Happiness: A Cross-Cultural Comparison of Conceptions of Happiness in Germany and South Africa. *Social Indicators Research*, 92(3), 551-563.
- PM speech on wellbeing - Speeches - GOV.UK. (s. f.). Visitado el 7 de mayo de 2014, en: <https://www.gov.uk/government/speeches/pm-speech-on-wellbeing>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., y Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Portela, M., Neira, I., y Salinas-Jiménez, M. D. M. (2012). Social Capital and Subjective Wellbeing in Europe: A New Approach on Social Capital. *Social Indicators Research*, 493-511.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1-12.
- Putnam, R. D. (2000a). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (2000b). *Per a fer que la democràcia funcioni : la importància del capital social*. Barcelona: Proa.
- Putnam, R. D. (2001). Social Capital. Measurement and Consequences. *ISUMA*, 41-51.
- Putnam, R. D., y Feldstein, L. (2003). *Better Together. Restoring the American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putzel, J. (1997). Policy Arena: Accounting for the 'dark side' of social capital: reading Robert Putnam on democracy. *Journal of International Development*, 9(7), 939-949.
- Radcliff, B. (2001). Politics, Markets, and Life Satisfaction: The Political Economy of Human Happiness. *American Political Science Review*, 95(4), 939-952.
- Requena, F. (1989). El concepto de red social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 48, 137.
- Requena, F. (1994). Redes de amistad, felicidad Y familia. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 66, 73-89.
- Robinson, J. P. (1969). Life Satisfaction and Happiness. En J. P. Robinson y P. R. Shaver (Eds.), *Measures of social psychological attitudes : Appendix B to Measures of political attitudes* (pp. 11-36). Ann Arbor, Michigan: Survey Research Center. Institute for Social Research. University of Michigan.
- Rode, M. (2013). Do Good Institutions Make Citizens Happy, or Do Happy Citizens Build Better Institutions? *Journal of Happiness Studies*, 14, 1479-1505.

- Rodríguez-Pose, A., y Von Berlepsch, V. (2013). Social Capital and Individual Happiness in Europe. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 357-386.
- Rodríguez Díaz, J. A. (2005). *Análisis estructural y de redes*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rodríguez, J. A., C. Bosch, J. L., Marín, R., y Yter, M. (2016). El amor en el camino a la máxima felicidad: Un análisis global con la Encuesta Mundial de Valores. *Sistema*, 245, 53-77.
- Rosenberg, M. (1990). Reflexivity and Emotions. *Social Psychology Quarterly*, 53(1), 3.
- Ross, C. E., y Reskin, B. F. (1992). Education, control at work, and job satisfaction. *Social Science Research*, 21, 134-148.
- Russell, S. S., Spitzmüller, C., Lin, Lilly F., Stanton, J. M., Smith, P. C., y Ironson, G. H. (2004). Shorter can Also be Better: The Abridged Job in General Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878-893.
- Ryan, J. (1981). Marital Status, Happiness and Anomia. *Journal of Marriage and Family*, 43(3), 643-649.
- Ryff, C. D., y Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- S. Leeper, H., y Lyubomirsky, S. (1999). A measure of subjective happiness : Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137-155.
- Sachs, J. D. (2013). Restoring Virtue Ethics in the Quest For Happiness. En J. F. Helliwell, R. Layard, y J. D. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2013* (pp. 2-6). Nueva York.
- Sachs, J. D. (2015). Investing in Social Capital. En J. Helliwell, R. Layard, y J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2015* (pp. 152-166). Nueva York.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., y Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scheff, T. J. (2000). Shame and the Social Bond : A Sociological Theory. *Sociological Theory*, 18(1), 84-99.
- Schimmel, J. (2009). Development as Happiness : The Subjective Perception of Happiness and UNDP 's Analysis of Poverty , Wealth and Development. *Journal of Happiness Studies*, 10, 93-111.
- Seligman, M. E. P. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara.
- Shilling, C. (2002). The two traditions in the sociology of emotions. En *Emotions and Sociology* (pp. 10-32). Norwich: Blackwell Publishing.
- Shin, D. C., e Inoguchi, T. (2009). Avowed Happiness in Confucian Asia: Ascertaining its Distribution, Patterns, and Sources. *Social Indicators Research*, 92(2), 405-427.

- Shott, S. (1979). Emotion and Social Life: A Symbolic Interactionist Analysis. *American Journal of Sociology*, 84(6), 1317-1334.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., y Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Sorenson, O., y Rogan, M. (2014). (When) Do Organizations Have Social Capital? *Annual Review of Sociology*, 40, 261-280.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J. E., Sonenshein, S., y Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organizational Science*, 16(5), 537-549.
- Sprott, J. C. (2005). Dynamical models of happiness. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 9(1), 23-36.
- Stack, S., y Eshleman, J. R. (1998). Marital status and happiness: A 17-nation study. *Journal of Marriage and the Family*, 60(2), 527-536.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., y Fitoussi, J.-P. (2009). *The measurement of economic performance and social progress revisited. Reflections and overview*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Paris.
- Straume, L. V., y Vittersø, J. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 387-398.
- Tan, P.-N., Steinbach, M., y Kumar, V. (2005). Cluster Analysis: Basic Concepts and Algorithms. En *Introduction to Data Mining* (pp. 487-568). Addison-Wesley.
- Thoits, P. A. (1989). The Sociology of Emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317-342.
- Turner, J. H., y Stets, J. E. (2005). *The Sociology of Emotions*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Turner, J. H., y Stets, J. E. (2006). Sociological Theories of Human Emotions. *Annual Review of Sociology*, 32(2006), 25-52.
- Uchida, Y., y Oishi, S. (2016). The Happiness of Individuals and the Collective. *Japanese Psychological Research*, 58(1), 125-141.
- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness. Factors affecting happiness* (Tesis Doctoral). Erasmus University, Rotterdam.
- Veenhoven, R. (1989). National wealth and individual happiness. En K. Grunert y F. Oelander (Eds.), *Understanding Economic Behaviour* (pp. 9-32). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Veenhoven, R. (1991). Is Happiness Relative? *Social Indicators Research*, 24, 1-34.
- Veenhoven, R. (1994). Is happiness a trait? *Social Indicators Research*, 32, 101-160.

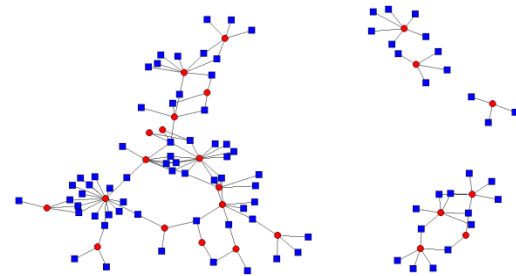
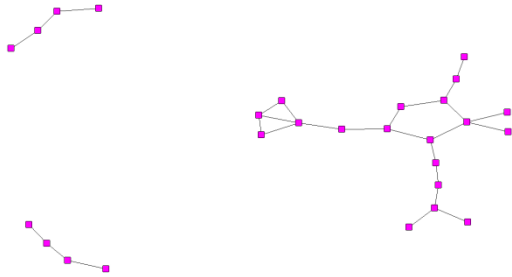
- Veenhoven, R. (1996). Happy Life-Expectancy. A comprehensive measure of quality-of-life in nations. *Social Indicators Research*, 39, 1-58.
- Veenhoven, R. (2002). Why Social Policy Needs Subjective Indicators? *Social Indicators Research*, 58, 33-45.
- Veenhoven, R. (2004). Sustainable Consumption and Happiness. Paper presentado en el workshop internacional *Driving forces and barriers to sustainable consumption* (p. 32). Leeds.
- Veenhoven, R. (2005). Lo que sabemos de la felicidad. En L. Garduno, B. Salinas, y M. Rojas (Eds.), *Calidad de vida y bienestar subjetivo en México* (pp. 17-56). Plaza y Valdés.
- Veenhoven, R. (2006). Sociology's blind eye for happiness. Paper presentado en el *16th World Congress of Sociology*, (1969), 1-21.
- Veenhoven, R. (2008). Sociological Theories of Subjective Well-Being. En M. Eid y R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-being: A tribute to Ed Diener* (pp. 44-61). Nueva York: Guilford Publications.
- Veenhoven, R. (2014). Livability Theory. En *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (Michalos, A. , pp. 3352-3353). Springer Reference Series.
- Veenhoven, R. (2015). Social Conditions for Human Happiness: A Review of Research. *International Journal of Psychology*, 50(5), 379-391.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. B. (2013). Jobs and Job-holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness. En S. A. David, I. Boniwell, y A. Conley Ayers (Eds.), *The Oxford Handbook of Happiness* (pp. 733-750). Croydon: Oxford University Press.
- Watson, D., Clark, L. a., y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Watson, T. J. (2012). Work Organisations. En *Sociology, work and organisation* (sexta edición., pp. 112-150). Nueva York: Routledge.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V, England, G. W., y Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Work Adjustment Project Industrial Relation Center*. University of Minnesota.
- Wellman, B. (1997). Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. En B. Wellman y S. D. Berkowitz (Eds.), *Contemporary Studies in Sociology* (pp. 19-61). Emerald Group Publishing.

- White, H. C. (1998). Traducción del texto de la conferencia pronunciada por Harrison White «La construcción de las organizaciones sociales como redes». En *el coloquio internacional Complutense sobre Análisis de redes Sociales* (p. 20). Madrid.
- Widén-Wulff, G., y Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, 30(5), 448-458.
- Woolcock, M., y Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, and Policy. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
- Wuthnow, R. (2002). Religious Involvement and Status-Bridging. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 41(4), 669-684.
- Ye, D., Ng, Y. K., y Lian, Y. (2015). Culture and Happiness. *Social Indicators Research*, 123(2), 519-547.
- Zhang, G., y Veenhoven, R. (2007). Ancient Chinese philosophical advice: can it help us find happiness today? *Journal of Happiness Studies*, 9(3), 425-443.

ANEXOS

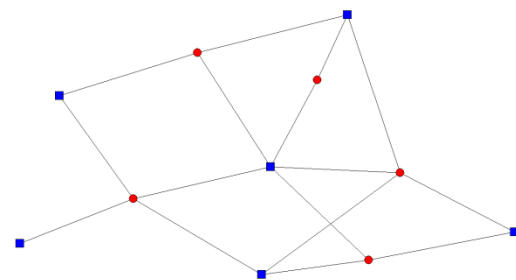
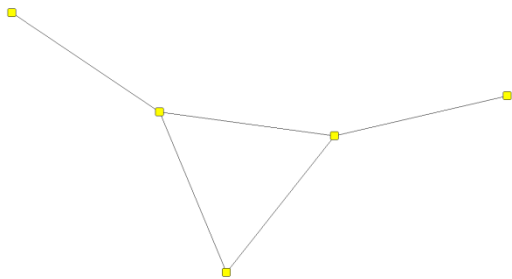
I. Representación gráfica de las matrices cuadradas y las rectangulares. Redes de colaboración laboral.

Caso 1: Servicios de internet (matriz cuadrada)



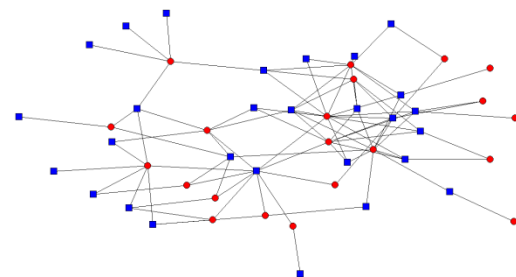
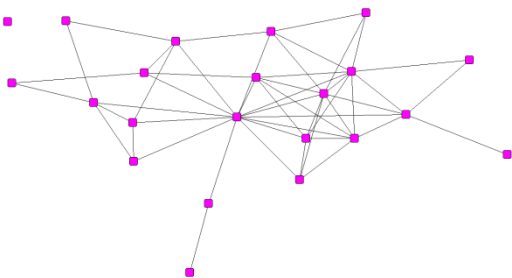
Caso 4: energías renovables (matriz rectangular)

Caso 4: energías renovables (matriz cuadrada)



Caso 14: Logística (matriz rectangular)

Caso 14: Logística (matriz cuadrada)



Caso 1: Servicios de internet (matriz rectangular)

II. Guión de entrevista a los CEOs

FELICIDAD ¿Qué entendéis por felicidad? ¿Cómo definís el concepto de felicidad en vuestro contexto / negocio?

QUIÉN ¿Quién decide incorporar el concepto de felicidad en vuestra empresa? ¿Sobre quién aplicáis las políticas de felicidad (trabajadores, clientes, distribuidores...)?

DÓNDE ¿En qué unidades de negocio incorporáis el concepto de felicidad? Es decir, la aplicación de la felicidad es algo que se centra en algunos departamentos/unidades específicas del negocio? ¿En cuáles?

CÓMO ¿Cómo lo hacéis para incorporar felicidad en vuestra estructura organizativa? ¿A través de qué estrategias? ¿Bienes materiales, cambios en el entorno físico del trabajo...?

PARA QUÉ ¿Para qué, o sea, con qué objetivo, incorporáis el concepto de felicidad en vuestra empresa? ¿Qué queréis conseguir al tener trabajadores felices?

OUTPUTS ¿Ha tenido algún resultado la incorporación de la felicidad en el ámbito personal / económico / laboral / en la organización? ¿Tenéis alguna manera de medir los resultados?

¿HASTA DÓNDE? ¿Hasta dónde se extiende la incorporación de la felicidad en vuestro negocio? Es decir, se centra exclusivamente en el proceso productivo? O es algo que trasciende más allá (en la distribución, al cliente final...)?

III. Guión de entrevista a los informantes clave

- Inicio de la preocupación por la felicidad en las organizaciones.
- Motivos del nacimiento de la preocupación.
- Concepto de felicidad en el contexto organizativo.
- Programas y acciones concretas para la felicidad de los empleados.
- Acciones comerciales
- Factores que facilitan y dificultan las acciones.
- Objetivos de la felicidad.
- Medidas de cuantificación de los efectos.
- Visión de los empleados sobre la aplicación de medidas orientadas a la felicidad.
- Nivel de implicación de los empleados.
- Organizaciones que actualmente están aplicando acciones hacia la felicidad.
- Sectores más proclives.

IV. Correo electrónico de invitación a la participación en el estudio

Buenos días Sr/a ,

Mi nombre es Mireia Yter. Actualmente estoy haciendo mi tesis doctoral en el Departamento de Sociología y Análisis de las Organizaciones, en la Universidad de Barcelona.

La temática de la tesis es la felicidad en las organizaciones. El objetivo principal al que quiero responder con esta investigación es cómo se configura el capital social de la organización en función del modelo organizativo hacia la felicidad propuesto. Una parte imprescindible de la tesis es el contacto con todos aquellos agentes implicados en la felicidad en las organizaciones.

Es por ello que le pido poder concertar una entrevista y que podamos hablar sobre algunas cuestiones relativas a la incorporación de políticas de felicidad en su organización y proponerles que participen del estudio. Entiendo que su aportación en la construcción de "empresas felices" es de vital importancia dada su trayectoria y experiencia. Por ello su participación supondría una gran aportación al proyecto.

El principal objetivo de la entrevista es saber cuál es su propuesta organizativa para abordar la cuestión de la felicidad, de dónde viene la idea de incorporar el concepto en la organización y qué acciones concretas proponen para el camino hacia la felicidad, entre otros aspectos. Mi disponibilidad es total para poder concertar una entrevista con usted.

Si deciden participar en el estudio les puedo enviar de antemano el documento en el que constan las temáticas que trataríamos en la entrevista para que tenga tiempo para preparárselo (si lo considera oportuno) y vea a qué temas concretos me referiré. Muchas gracias por su atención y disculpe las molestias que haya podido causarle.

V. Presentación del estudio en las empresas



ORGANIZACIONES FELICES

El papel del capital social como variable mediadora en el proceso de transferencia de la felicidad en el contexto organizativo

Mireia Yter
(mireiayter@ub.edu)

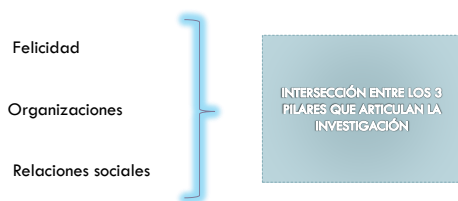
Dept. Sociologia i Anàlisi de les Organitzacions



CUESTIONES PREVIAS

- LOS DATOS SON TRATADOS DE MANERA CONFIDENCIAL Y CON FINES ESTADÍSTICOS Y DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA/CIENTÍFICA.
- NO SE PUBLICARÁ NINGÚN RESULTADO CON NOMBRES DE PERSONAS
- LA PARTICIPACIÓN ES TOTALMENTE VOLUNTARIA
- CUALQUIER DUDA: MIREIAYTER@UB.EDU

1. ¿EL QUÉ? OBJETO DE ESTUDIO



2.1. ¿CÓMO? EL CUESTIONARIO

FELICIDAD:

- Felicidad general,(+comparativa), felicidad en la organización (+comparativa)
- Grado de acuerdo con afirmaciones sobre aspectos laborales

ACCIONES PARA POTENCIAR LA FELICIDAD:

- Actividades, participación, desde cuando y con qué frecuencia
- Horas semanales dedicadas.
- Efecto de la participación

2.1. ¿CÓMO? EL CUESTIONARIO

RELACIONES SOCIALES:

- ¿Con quién se relaciona para...?
 - Trabaja, cuando tiene una duda, para explicar un problema personal
- ¿Quién?
 - Organiza encuentros extra-laborales
 - Trae comida al trabajo para compartir
 - Hace un regalo (cumpleaños, santo...)
 - Le presta dinero

SOCIO-DEMOGRÁFICAS

- Posición/cargo
- Jornada laboral
- Tipo de contrato
- Tiempo en la organización
- Nivel de estudios
- Estado civil

LOS DATOS SON TRATADOS DE MANERA CONFIDENCIAL Y CON FINES ESTADÍSTICOS Y DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA/CIENTÍFICA.

NO SE PUBLICARÁ NINGÚN RESULTADO CON NOMBRES DE PERSONAS

LA PARTICIPACIÓN ES TOTALMENTE VOLUNTARIA.

3. ¿PARA QUÉ?

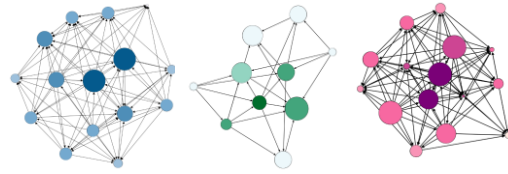
- Analizar el impacto que tiene la aplicación de políticas de felicidad en los receptores de esas políticas en términos de relaciones sociales en base al modelo hacia la felicidad propuesto.
 - ¿Cuánto más se fomentan las actividades de base individual, menor es el nivel relacional de las personas? ¿Fomentar actividades de base social o colectiva implican más interacciones relacionales?
- Analizar en qué medida y de qué manera los niveles de felicidad correlacionan con la manera en cómo nos relacionamos.
 - ¿Más felicidad más relaciones? ¿Menos felicidad menos relaciones?
 - ¿Más felicidad más cohesión?
- Analizar cuál es la posición estructural y el rol de las personas en función de su felicidad.
 - ¿Las personas más felices ocupan posiciones centrales de la red?
 - ¿Actúan como precursores de la felicidad expandiéndola en la red? ¿Hasta qué punto las personas felices se rodean de personas felices? ¿La felicidad es algo que se contagia en las redes sociales?

2. ¿CÓMO?

Trabajo de campo

- Fase exploratoria (entrevistas)
- Entrevistas con directores/as, responsable de RRHH, director/a de felicidad...
- Cuestionario al conjunto de empleados

4. ALGUNOS OUTPUTS...



Muchas gracias por vuestra
atención



VI. Guía del líder consciente (entrevista caso 5. Cosmética capilar).

1. “El líder consciente es subsidiario siempre, o sea que interviene sólo cuando hace falta en un sistema que funciona de forma autónoma. El líder interviniente, el líder que está encima de las personas, yo entiendo que es negativo. Entonces siempre hay mucho trabajo en la autonomía, en soltar responsabilidad, en aquello de la delegación y saber delegar. El líder sólo se encarga de facilitar un entorno favorable, colaborativo, donde la gente se sienta responsable en base a su propia motivación. Esta idea para mí es sagrada.
2. La coherencia. En el liderazgo, el alienar los pensamientos con las palabras y los hechos (esto es muy budista, ¿eh?), es una de las premisas; ¿tú estás pensando, diciendo y haciendo en la misma línea? Entonces el Kharma será positivo. Si estás pensando, y cambias lo que dices y actúas de forma contraria, normalmente estás muerto, y más en la empresa.
3. La sensibilidad. Virtud en los detalles. Escuchar, empatizar, la calidez, la humanidad. Es realmente paradójico esto, ¿no? La calidez incluso, en algunos ámbitos, el sentimiento es de debilidad. Y a mí me lo han dicho; es que tú eres un líder débil. Pero me lo han dicho desde esos ámbitos, desde el control, desde la rigidez...
4. Mérito como fuente de autoridad. El poder no es autoridad. Cultiva, entonces, una autoridad legítima que viene de la confianza y la transparencia. Es vital. [...] Hablan los hechos, no las palabras. El respeto llega tras una historia de decisiones orientadas en ese sentido. Yo tengo una máxima en mi vida. Hay dos pegamentos básicos en cualquier relación humana, que son la confianza y el respeto. Para mí es absolutamente definitivo. Si se dan estos dos aspectos, esto lleva a eliminar los oscurecimientos en el ámbito de la empresa, sin ninguna duda.
5. La valentía. Yo siento miedo como cualquiera, y lo expreso, y lo abro. Pero yo soy el que toma las decisiones. Todos los planteamientos filosóficos sobre el camino de la empresa, la misión y la visión, quien da la orientación soy yo. Y en esto soy contundente. Ahí sí que soy, digamos el punto ese de energía suficiente para que se apriete y sea referencia la valentía. Si el líder consciente no es valiente, si encima es muy sensible, entonces sí que puede interpretarse como debilidad.
6. Optimizador de la diversidad. Siempre hay zonas grises. Y no sólo hay zonas grises, sino que hay momentos grises. O sea, la energía no es siempre la misma. Entonces hay que aceptarlo. La empresa está en su momento, la empresa está abajo, se entiende que la energía es baja y la empresa pues está arriba, tal. Las personas también está abajo y arriba. Tú puedes ser un excelente profesional puedes tener un currículum brutal, puedes tener una capacidad de trabajo asombrosa, pero estar en un momento de tu vida tal. Entonces, si por eso te juzgo, pues posiblemente esté despreciando un

talento y una capacidad que en el futuro me pueden ser útiles y a lo mejor te tengo que cuidar en tu momento. Tengo que ver también. A lo mejor no me tengo que meter en tu vida, pero tengo que ver que tu momento es especialmente sensible. Y esto también es un trabajo arduo, muy consciente pero que pienso que aportar mucha liberación de oscurecimiento en la empresa.

7. Generosidad y carisma en la justa medida. Al final, repartir méritos. Todo el tema del reconocimiento. Yo, en mi experiencia, ha sido determinante. Entiendo que el ser humano necesita y la gente lo valora, en mi experiencia sin ninguna duda. Es una tarea también y que tiene que salir de la coherencia, tiene que salir de que realmente tú creas, estés pensando diciendo y haciendo lo que reconoces en el mérito de la persona, que no sea, digamos, algo estudiado, sino que sea algo realmente de corazón.
8. El fin no justifica los medios. Los valores son determinantes en el camino de hacer las cosas bien, yo entiendo que los valores se definen, los valores se comparten y los éxitos cuando hay muertos en el armario no son tan éxitos. Al final eso vuelve. Y eso encaja perfectamente con la teoría del karma budista. Que es algo como que lo que en este instante estás sembrando, te va a volver de alguna forma”.

VII. Tablas para el cálculo de indicadores sobre las características de los actores más centrales en la red de colaboración. Modelo 1.

		Medidas de centralidad - Indicadores del actor/es más centrales*			
		CASO 4: ENERGÍAS RENOVABLES	CASO 6: MARQUETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E-COMMERCE
MODELO 1: INTERACCIÓN SOCIAL	Grado (indegree)	Nodo: 6	Nodo: 15	Nodos: 2 y 8	Nodo: 6
	Felicidad directa	7,25	9,25	8,93	9,25
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	No
	Felicidad indirecta	8,58	8,23	8,99	9,83
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	Sí
	Organiza encuentros extra-laborales	1	1	4,5	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	0	0	1	0
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No	No	No
	Intermediación	Nodo: 6	Nodo: 7	Nodo: 8	Nodo: 1
	Felicidad directa	7,25	10	8,87	9,00
	Es el nodo más feliz de la red?	No	Sí	No	No
	Felicidad indirecta	8,58	10	9,03	9,23
	Es el nodo más feliz de la red?	No	Sí	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	1	0	3	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	0	1	2	6
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No	No	No
	Cercanía (in-closeness)	Nodo: 6	Nodo: 15	Nodos: 2 y 8	Nodo: 6
	Felicidad directa	7,25	9,25	8,93	9,25
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	No
	Felicidad indirecta	8,58	8,23	8,99	9,83
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	Sí
	Organiza encuentros extra-laborales	1	1	4,50	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	0	0	1	0
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No	No	No
	Centralidad de Bonacich	Nodo: 6	Nodo: 15	Nodo: 2	Nodo: 6
	Felicidad directa	7,25	9,25	9,00	9,25
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	No
	Felicidad indirecta	8,58	8,23	8,94	9,83
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	Sí
	Organiza encuentros extra-laborales	1	1	6	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	0	0	0	0
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No	No	No
	TOTAL	Nodo: 6	Nodos: 15 y 7	Nodos: 2 y 8	Nodos: 1 y 6
	Felicidad directa	7,25	9,62	8,93	9,12
	Es el nodo más feliz de la red?	No	Un nodo sí y un nodo no	No	No
	Felicidad indirecta	8,58	9,11	8,99	9,53
	Es el nodo más feliz de la red?	No	Un nodo sí y un nodo no	No	Un nodo sí y un nodo no
	Organiza encuentros extra-laborales	1	Entre 0 y 1 citas	Entre 4 y 5 citas	1
Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No	
Trae comida para compartir	0	Entre 0 y 1 citas	1	3	
Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Un nodo sí y un nodo no	No	No	

* En el caso de que haya más de un actor central, se indica la media. Para los indicadores de felicidad la escala va del 1 al 10. Para los indicadores de las relaciones explícitamente generadoras de capital social se indica el número de citas recibidas.

Fuente: elaboración propia

VIII. Tablas para el cálculo de indicadores sobre las características de los actores más centrales en la red de colaboración. Modelo 2.

		Medidas de centralidad - Actores más centrales*	
		CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
MODELO 2: DESARROLLO PERSONAL	Grado (indegree)	Nodo: 15	Nodo: 2
	Felicidad directa	8,00	7,75
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	6,33	6,71
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	0	0,00
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No
	Trae comida para compartir	0	0,00
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No
	Intermediación	Nodo: 15	Nodo: 2
	Felicidad directa	8,00	7,75
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	6,33	6,71
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	0	0,00
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No
	Trae comida para compartir	0	0,00
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No
	Cercanía (in-closeness)		Nodo: 2
	Felicidad directa		7,75
	Es el nodo más feliz de la red?		No
	Felicidad indirecta		6,71
	Es el nodo más feliz de la red?		No
	Organiza encuentros extra-laborales		0,00
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?		No
	Trae comida para compartir		0,00
	Es el nodo que más trae comida para compartir?		No
	Centralidad de Bonacich	Nodo: 15	Nodo: 14
	Felicidad directa	8,00	8,00
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	6,33	7,93
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	0	1,00
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No
	Trae comida para compartir	0	10,00
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Sí
	TOTAL	Nodos: 15	Nodos: 2 y 14
	Felicidad directa	8,00	7,87
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	6,33	7,32
Es el nodo más feliz de la red?	No	No	
Organiza encuentros extra-laborales	0	Entre 0 y 1	
Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	
Trae comida para compartir	0	5,00	
Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Un nodo sí y un nodo no	

* En el caso de que haya más de un actor central, se indica la media. Para los indicadores de felicidad la escala va del 1 al 10. Para los indicadores de las relaciones explícitamente generadoras de capital social se indica el número de citas recibidas.

Fuente: elaboración propia

IX. **Tablas para el cálculo de indicadores sobre las características de los actores más centrales en la red de confianza. Modelo 1.**

		Medidas de centralidad - Indicadores del actor/es más centrales			
		CASO 4: ENERGÍAS RENOVABLES	CASO 6: MARKETING Y PUBLICIDAD	CASO 11: SALUD	CASO 12: E-COMMERCE
MODELO 1: INTERACCIÓN SOCIAL	Grado (indegree)	4, 5 y 6	10	2	1
	Felicidad directa	6,58	8,50	9,00	
	Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	
	Felicidad indirecta	9,08	9,08	8,94	
	Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	
	Organiza encuentros extra-laborales	Entre 0 y 1 citas	3	6	
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	
	Trae comida para compartir	Entre 1 y 2 citas	1	0	
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	Un nodo sí	No	No	
	Intermediación	5	6	2	1
	Felicidad directa	7,25	9,50	9,00	9,00
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	No
	Felicidad indirecta	9,45	9,75	8,94	9,23
	Es el nodo más feliz de la red?	Sí	No	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	1	4	6	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	0	1	0	6
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No	No	No
	Cercanía (in-closeness)	4	10	2	1
	Felicidad directa	4,75	8,50	9,00	9,00
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	No
	Felicidad indirecta	9,20	9,08	8,94	9,23
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	1	3	6	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	4	1	0	6
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	Sí	No	No	No
	Centralidad de Bonacich	4, 5 y 6	10	2	1
	Felicidad directa	6,58	8,50	9,00	9,00
	Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	No
	Felicidad indirecta	9,08	9,08	8,94	9,23
	Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	Entre 0 y 1 citas	3	6	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No
	Trae comida para compartir	Entre 1 y 2 citas	1	0	6
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	Un nodo sí, dos no	No	No	No
	TOTAL (media)	4, 5 y 6	6 y 10	2	1
	Felicidad directa	6,58	8,75	9,00	9,00
	Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	No
	Felicidad indirecta	9,08	9,25	8,94	9,23
Es el nodo más feliz de la red?	Un nodo sí, dos no	No	No	No	
Organiza encuentros extra-laborales	Entre 0 y 1 citas	Entre 3 y 4 citas	6	1	
Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No	No	No	
Trae comida para compartir	Entre 1 y 2 citas	1	0	6	
Es el nodo que más trae comida para compartir?	Un nodo sí, dos no	No	No	No	

* En el caso de que haya más de un actor central, se indica la media. Para los indicadores de felicidad la escala va del 1 al 10. Para los indicadores de las relaciones explícitamente generadoras de capital social se indica el número de citas recibidas.

Fuente: elaboración propia

X. Tablas para el cálculo de indicadores sobre las características de los actores más centrales en la red de confianza. Modelo 2.

		Medidas de centralidad - Actores más centrales*	
		CASO 1: SERVICIOS DE INTERNET	CASO 14: LOGÍSTICA
MODELO 2: DESARROLLO PERSONAL	Grado (indegree)	2, 14 y 15	14
	Felicidad directa	7,92	8,00
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	6,69	7,93
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	Entre 0 y 1	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	Dos sí, uno no	No
	Trae comida para compartir	Entre 0 y 1	10
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Sí
	Intermediación	15	5
	Felicidad directa	8,00	7,50
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	5,78	7,84
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	0	0
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No
	Trae comida para compartir	0	0
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	No
	Cercanía (in-closeness)	2 y 14	14
	Felicidad directa	7,87	8,00
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	7,14	7,93
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	1	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	Sí	No
	Trae comida para compartir	Entre 0 y 1	10
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Sí
	Centralidad de Bonacich	15	14
	Felicidad directa	8,00	8,00
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	5,78	7,93
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	0	1
	Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	No	No
	Trae comida para compartir	0	10
	Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Sí
	TOTAL (media)	2, 14 y 15	5 y 14
	Felicidad directa	7,92	7,75
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Felicidad indirecta	6,69	7,89
	Es el nodo más feliz de la red?	No	No
	Organiza encuentros extra-laborales	Entre 0 y 1	Entre 0 y 1
Es el nodo que organiza más encuentros extra-laborales?	Dos sí, uno no	No	
Trae comida para compartir	Entre 0 y 1	5	
Es el nodo que más trae comida para compartir?	No	Uno sí, uno no	

* En el caso de que haya más de un actor central, se indica la media. Para los indicadores de felicidad la escala va del 1 al 10. Para los indicadores de las relaciones explícitamente generadoras de capital social se indica el número de citas recibidas.

Fuente: elaboración propia

XI. El cuestionario



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Universitat de Barcelona

Departamento de Sociología

Av. Diagonal, 696. 08034. Barcelona

Buenos días/tardes:

Desde el Departamento de Sociología estamos interesados en el estudio científico de la felicidad. Por ello, a continuación presentamos un cuestionario acerca de la felicidad y las relaciones sociales en su trabajo como parte de la realización de la tesis doctoral que lleva a cabo. Si tiene cualquier pregunta, comentario o consulta no dude en contactar con la persona responsable del estudio: Mireia Yter (mireiayter@ub.edu).

Cada persona tiene una opinión diferenciada y propia. Es por ello que quiero recoger todas y cada una de las opiniones y nos encantaría poder contar con la suya. Cada uno de nosotros vemos y percibimos la felicidad en el trabajo de manera diferente. Por eso su participación es muy valiosa y sus experiencias pueden contribuir de manera muy significativa al estudio científico de la felicidad y así poder entender cómo funciona la relación entre felicidad y trabajo. Ello nos permitirá identificar aquellos elementos que maximizan la felicidad en los espacios laborales. Lo que finalmente nos ayuda a obtener herramientas para contribuir a la creación y mantenimiento de empresas más felices; de nuestra felicidad y de la felicidad de los que nos rodean.

Los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y únicamente con fines estadísticos. En ningún caso se publicarán resultados con nombres.

Sólo me queda agradecerle su generosa participación y desearle un feliz día.

¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO !

A continuación le hacemos algunas preguntas sobre 4 grandes temas. Primero le preguntaremos sobre su felicidad, después nos centraremos en las acciones desarrolladas por la empresa que intentan potenciar la felicidad. Luego nos referiremos a las relaciones sociales en la empresa. Por último le preguntamos algunos datos sociodemográficos.

Gracias por su participación. Le recordamos que los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial.

FELICIDAD

Para empezar, nos gustaría saber un poco acerca de cómo vive usted su felicidad.

Utilizando una escala de 1 (persona nada feliz) a 10 (persona muy feliz), por favor, indique su respuesta marcándola con un círculo.

1. En mi vida globalmente, me considero...

Una persona nada feliz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Una persona muy feliz

2. En mi trabajo, me considero...

Una persona nada feliz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Una persona muy feliz

3. Comparando con la mayoría de personas que me rodean en esta empresa, me considero...

Una persona nada feliz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Una persona muy feliz

4. Comparando con la mayoría de personas que me rodean en la vida en general, me considero...

Una persona nada feliz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Una persona muy feliz

A continuación vamos a hablar de cuestiones relativas a la empresa.

5. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Utilice una escala de 1 a 10 (1 quiere decir totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo).

P4	Valoración (1-10)
A. CREACIÓN DE COMUNIDAD	
Me siento orgulloso/a de decir a los demás que soy parte de esta empresa	
Me siento identificado/a con los valores de la empresa	
Cuando encuentre otro trabajo, me iré de esta empresa	
La empresa facilita la relación distendida entre los empleados	
Me siento cómodo con el ambiente de trabajo (existe un buen equilibrio entre competitividad y compañerismo, no hay malos rollos, puedo contar con mis compañeros...)	
B. CRECIMIENTO PERSONAL	
Siento que la empresa me ofrece las herramientas necesarias para que me desarrolle como persona	
C. CONDICIONES FÍSICAS	
Me siento cómodo/a con la disposición física de los elementos del trabajo (silla, mesa, ordenador...)	
D. DISFRUTE Y DIVERTIMIENTO	
Disfruto haciendo mi trabajo	
Cuando llega el domingo, me siento mal pensando que al día siguiente tengo que ir al trabajo	
Me divierto con mis compañeros mientras trabajamos	
E. IMAGEN Y RECONOCIMIENTO	
La empresa valora mi trabajo como es debido	
F. RESPONSABILIDAD	
El nivel de responsabilidad que tengo es el adecuado	
Los superiores son capaces de delegar tareas y confiar en otros para que hagan esas tareas	
Mi Trabajo está siendo continuamente supervisado	
G. PREOCUPACIÓN	
Para la empresa no soy únicamente un trabajador/a, soy una persona	
H. EQUILIBRIO	
Siento que las condiciones de la empresa me permiten un buen equilibrio entre mi vida personal y mi vida profesional	

INICIATIVAS PARA POTENCIAR LA FELICIDAD

En el siguiente apartado le preguntaremos acerca de su participación en iniciativas que se llevan a cabo en la empresa para potenciar la felicidad en la empresa y los efectos que usted percibe. Por favor, lea detenidamente las preguntas y responda en relación a aquellas actividades en las que usted participa.

6. De las siguientes **actividades**, por favor, indique si **participa**, desde cuándo y con qué **frecuencia**. Por favor, responda utilizando las siguientes opciones:

FRECUENCIA:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A menudo
4. Casi nunca
5. Nunca

PARTICIPA:

SÍ/NO

DESDE CUANDO:

1. Hace más de 3 años
2. Hace 3 años
3. Hace 2 años
4. Hace 1 año
5. Hace 6 meses
6. Hace menos de 6 meses

	¿Participa?	¿Desde cuándo?	Frecuencia
Acción 1			
Acción 2			
Acción 3			
Acción 4			
Acción 5			
Acción n			
Otros (a especificar) ...			

7. En términos medios, ¿cuántas **horas semanales** dedica usted a las actividades para la mejora de su felicidad dentro de la empresa?

Horas semanales:

8. ¿Qué efectos ha tenido para usted su participación en las acciones para la mejora de la felicidad en la empresa? Por favor, marque su respuesta con una cruz.

	Han mejorado mucho	Han mejorado bastante	Han mejorado poco	Se han quedado igual	Han empeorado poco	Han empeorado bastante	Han empeorado mucho
Relaciones sociales dentro de la empresa							
Relaciones sociales fuera de la empresa							
La cantidad de su trabajo							
La calidad de su trabajo							
Mi nivel de felicidad							
Otros (a especificar) ...							

RELACIONES SOCIALES

A partir de ahora vamos a hacer referencia a las relaciones que usted tiene dentro y fuera de la empresa con sus compañeros/as de trabajo. En las siguientes preguntas le pediremos que

nombre a sus compañeros/as de trabajo (nombre de pila, inicial del primer apellido y el departamento en el que trabaja). Por ejemplo:

Antonio R. (comercial)

Le recordamos que los datos serán tratados de manera confidencial y en ningún caso se presentarán resultados con nombres.

Por favor, responda las siguientes preguntas pensando en las relaciones más relevantes en el último mes. Puede indicar tantos nombres como crea necesario.

9. Para empezar, ¿podría indicarnos su **nombre y la inicial de su primer apellido** y el departamento o equipo en el que trabaja?

<i>Nombre</i>	<i>Departamento/equipo</i>

10. ¿Con qué persona/s de la organización **colabora más frecuentemente para desarrollar su trabajo** (intercambia información, documentos, investigación...)? Ejemplo: Marisa L. (contabilidad), Pedro M. (contabilidad), David N. (contabilidad), Federico T. (comercial), Anna (clientes), Francisco G. (informática).

<i>Nombre</i>	<i>Departamento/equipo</i>

11. ¿A qué persona/s de la organización acude cuando tiene una **duda de carácter profesional**?

<i>Nombre</i>	<i>Departamento/equipo</i>

12. ¿Con qué persona/s de la organización tiene confianza para comentar un **problema personal** importante (problema económico, problema de salud...)?

<i>Nombre</i>	<i>Departamento/equipo</i>

13. ¿Quién/es organiza/n encuentros extra-laborales **no promovidos por la empresa**?

<i>Nombre</i>	<i>Departamento/equipo</i>

14. ¿Quién/es suele/n traer comida al trabajo para **compartir con el resto de compañeros/as** (pastas, pasteles, snacks...)?

<i>Nombre</i>	<i>Departamento/equipo</i>

15. ¿A quién/es le ha hecho algún regalo para su santo/cumpleaños?

Nombre	Departamento/equipo

16. ¿Quién/es le prestaría/n dinero a usted?

Nombre	Departamento/equipo

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Por último nos gustaría hacerle algunas preguntas sobre su puesto de trabajo y algunos datos demográficos.

17. ¿Podría indicar cuál es su **posición o cargo**?

Posición/cargo: _____

18. ¿Podría indicar cuál es su jornada laboral? **Por favor, indique la respuesta con una cruz (X).**

Tiempo completo	<input type="checkbox"/>
Tiempo parcial	<input type="checkbox"/>

19. ¿Podría indicar qué tipo de contrato tiene? **Por favor, indique la respuesta con una cruz (X).**

Indefinido	
Temporal	
Por obra y servicio	
Eventual por circunstancias de la producción	
De formación	
En prácticas	
Otros (especifique su respuesta)	

20. ¿En qué **año empezó** a trabajar en esta empresa?

Año:	
------	--

21. ¿Podría indicar cuál es su **género**? **Por favor, indique la respuesta con una cruz (X).**

Masculino	
Femenino	

22. ¿Podría indicar en qué **año** nació?

Año de nacimiento:	
--------------------	--

23. ¿Podría indicar su más alto **nivel de estudios** alcanzado? **Por favor, indique la respuesta con una cruz (X).**

Sin estudios	
Educación primaria	
Educación secundaria	
Educación superior	
Educación universitaria	
Otros (especifique)	

24. ¿Podría indicar su estado civil? **Por favor, indique la respuesta con una cruz (X).**

Casado/a	
Soltero/a	
Viudo/a	
Separado/a	
Divorciado/a	

25. ¿En qué clase social se ubicaría usted? **Por favor, indique la respuesta con una cruz.**

Alta	
Media - alta	
Media	
Media - baja	
Baja	

26. Ahora nos gustaría conocer su participación en organizaciones voluntarias. De la lista que se muestra a continuación, ¿con qué entidades colabora? **Por favor, indique la respuesta con una cruz (X). Puede marcar tantas respuestas como considere oportuno.**

Asociaciones de vecinos	
Organización religiosa	
Organización deportiva	
Organización educativa, musical o artística	
Sindicato	
Partido político	
Organización medioambiental	
Asociación profesional	
Organización humanitaria o de caridad	
Organización de consumidores	
Otros (a especificar)	

27. Por último, sólo nos queda preguntarle si tiene cualquier comentario para añadir...

COMENTARIOS

¡ MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !

