

## **EL SIGNIFICADO VITAL EN LAS ORGANIZACIONES: APORTACIONES DE LA ECONOMÍA DE LA FELICIDAD<sup>1</sup>**

JUAN FRANCISCO SÁNCHEZ VÁZQUEZ  
*Universidad Pontificia de Salamanca*

### RESUMEN

Enmarcado dentro de los estudios sobre los sectores de la Nueva Economía 20+20 de la Unión Europea propiciados por la EOI (Escuela de Organización Industrial), se ha realizado un análisis de los modelos de gestión empresarial, en el ámbito de la Economía de la Felicidad, para la creación de un marco general de actuación aplicable a determinados sectores en la economía actual. Contiene el estudio una revisión sistemática de las principales aportaciones que desde diferentes disciplinas ofrecen una visión integral de la llamada Economía de la Felicidad. Así, se destacan las principales referencias desde la Economía y el Estado del Bienestar, la Psicología Positiva, la Economía Social y la comunicación como principales ciencias desde las que se está trabajando este concepto. Tras esta revisión exploratoria se ha procedido a investigar veinte organizaciones, que aplican variables clave detectadas entre las características propias de la Economía de la Felicidad. Todo ello con el objeto final de generar las bases de un modelo de gestión

<sup>1</sup> Esta investigación fue cofinanciada por la EOI, Escuela de Organización Industrial y el Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013 y realizada por un equipo de investigación compuesto por Luis Alberto Rivas, David Alameda García, Elena Fernández Blanco, Fernando Galindo Rubio, Irene Martín Martín, Juan Ramón Martín San Román, Mercedes Ramos Gutiérrez, Antonio Sánchez Cabaco, Juan Francisco Sánchez Vázquez y Fernando Suárez Carballo. Puede descargarse bajo licencia *Creative Commons* el libro completo en pdf desde: <https://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80477/sectores-de-la-nueva-economia-2020-economia-de-la-felicidad>

empresarial aplicable a sectores específicos de la economía productiva y social actual o en modelos de gestión propios de las denominadas *star-up*.

*Palabras clave:* Economía de la felicidad, satisfacción en el trabajo, motivación, experiencias empresariales.

#### ABSTRACT

Framed into the studies of the New Economy 20 + 20 of the European Union, made possible by the EOI (Industrial Organization School), an analysis about the models of the business management has been made, into the field of the Economy of Happiness, for the creation of a general frame of procedure applied to specific sectors in the today economy. The study contains a systematic revision of the main contributions that, from different subjects, give an integral vision of the so called Economy of Happiness. So, they are highlighted the main references from the Economy, and the Well-being States, the Positive Psychology, the Social Economy and the Communication, as the main sciences working in this concept. After this exploratory research, twenty organizations, which apply different codes detected between the characteristics of the Happiness Economy, have been investigated. All this is made with the final goal of generating the basis of a business management model that can be applied to specific fields of the productive and social economy of today or in management models proper of the so called Start-up.

*Keywords:* Economy of Happiness, satisfaction at work, motivation, business experiences.

#### INTRODUCCIÓN

El proyecto sectores de la nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía, con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo.

Para el término “Nueva Economía”, propone Castells (1997, p.93) dos rasgos fundamentales: la informacionalización y la globalización. Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala

global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”.

La Nueva Economía no se refiere a un sector concreto, sino a una nueva forma de producción y consumo que se basa en los avances en las tecnologías de la información y comunicación, pues mejoran muchos aspectos de la economía y conectan las decisiones empresariales de manera global y eficiente. Es, por tanto, una nueva forma de entender las relaciones de trabajo en las organizaciones, que se centra en valores nuevos como: Sostenibilidad, Creatividad, Transparencia, Participación, Responsabilidad, Tecnología y Compromiso.

Debido a su importancia para la mejora de la economía española, el proyecto, liderado por la EOI, se ha centrado en analizar 20 sectores transversales:

*Tabla 1. Sectores de la Economía 20/20*

Economía Social	Economía Digital
Industrias de la Creatividad	Economía Abierta
Economía Verde	Administración y Competitividad
Economía de la Confianza	Economía del Ensamblaje
Empresas de Humanidades	Economía de la Hibridación
<i>Reset Economy</i>	Economía del Fracaso
Economía del Dato	Economía de la Accesibilidad
Economía de la Participación	Economía de la Felicidad
Innovación Turística	Innovación Agroalimentaria
Economía Disruptiva	Economía del Diseño

Estos veinte sectores se han analizado, por diferentes equipos de Universidades españolas, mediante un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos: el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa, y la red de valor de la empresa. Ello ha permitido identificar 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de las organizaciones de la Nueva Economía 20+20:

- El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.
- Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.
- El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.

- Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio.
- Alto grado de cooperación con otros agentes.
- Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales y centradas en el producto.
- La cultura corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.
- Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.
- Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.
- La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.

Al equipo de la Universidad Pontificia de Salamanca le fue encargada la investigación sobre la Economía de la Felicidad, o bien, los modelos empresariales basados en innovaciones en la gestión empresarial dirigidas a promover la felicidad entre trabajadores, *stakeholders* y clientes. Este marco fue estudiado desde perspectivas multidisciplinares de la economía, la comunicación y lo psicosocial. El trabajo se dividió en dos grandes apartados, uno la documentación sobre el ámbito y otro un estudio de campo sobre 20 organizaciones que empleaban este modelo como central en sus actividades.

## FUNDAMENTACIÓN

Antiguamente, los modelos de la Revolución Industrial propugnaban el incremento ininterrumpido y creciente de la producción de bienes y servicios, dando prioridad a la libertad frente a la felicidad, lo que condicionaba la vida de las personas al ritmo que marca la economía. Sólo tras superarse los grandes eventos del siglo XX y la crisis del petróleo, cobra fuerza la crítica al sistema y la contradicción “recursos escasos/necesidades ilimitadas”. Se descubren entonces las relaciones inversas o ausentes de la renta *per cápita* con la felicidad. Se formula entonces la llamada paradoja de Easterlin (1995, 2011) que postula que el nivel de ingresos no determina el nivel de felicidad. Esto da pie a la aparición de modelos que evidencian las relaciones economía/felicidad o variables económicas y variables de satisfacción personal.

Este recorrido de una forma de ver la economía relacionada con la felicidad tuvo algunos hitos importantes que la hicieron muy popular:

En 1972 Jigme Singye, rey de Bután, crea la Felicidad Natural Bruta (incluye salud mental, medio ambiente y cultura). Igualmente, en 2006 el

gobierno de Tailandia crea un índice de satisfacción personal y promete a sus ciudadanos velar no sólo por su riqueza, sino también por su felicidad.

En 2010 la ONU declara el 20 de marzo Día Mundial de la Felicidad. Por estos años surgieron índices alternativos al PIB recogiendo conceptos como bienestar, equidad, justicia, medio ambiente, tiempo libre, esperanza de vida, educación, compasión, solidaridad, etc. También surgieron distintos indicadores económicos para clasificar las economías de los países en función de la satisfacción y el bienestar inmateriales, con evaluaciones del medio ambiente o huella ecológica, tiempo libre, esperanza de vida, educación, cultura, compasión, solidaridad, etc.

Desde la Psicología han habido innumerables contribuciones, entre ellas, el Premio Nobel de Economía de 1999 a dos psicólogos (Kahneman y Tversky), y economistas con aportaciones psicológicas 2001 (Akerloff), 2014 (Tirole, que evidencia la reacción de los agentes económicos a los incentivos, a través de la confianza y la motivación personal). Hoy en día innumerables equipos formados por psicólogos, economistas, sociólogos y otros científicos sociales trabajan conjuntamente para explicar las relaciones entre las principales variables económicas y la felicidad.

Propiamente en cuanto a los aspectos psicológicos de la Economía de la Felicidad hay que destacar los recientes desarrollos de la llamada Psicología Positiva. Seligman, su principal exponente, pone el énfasis en el desarrollo de potencialidades, virtudes y fortalezas del ser humano (Seligman, 1993; 2002). En su formulación original contempla tres niveles en la estructura de la felicidad: vida placentera (gozo, calidez, etc.), vida comprometida (entrega a los demás) y vida significativa (trascendencia y sentido). Más recientemente (Seligman, 2011) considera cinco características centrales: emociones positivas, entrega, interés, sentido y propósito.

La felicidad se ha conceptualizado en la historia de muchas maneras que pueden agruparse en dos tradiciones, la hedonista y la eudaimónica. Desde la tradición hedonista se ha asociado al bienestar subjetivo en su dimensión placer (conseguir placer y evitar dolor, preponderancia de sentimientos positivos y relativamente pocos sentimientos negativos) y también de activación. La segunda tradición también llamada objetiva plantea que existen unos determinados objetivos en la vida y cuya consecución se asocia con el grado de felicidad independientemente de su disfrute o placer personal. Esta es la dimensión de autovalidación, es decir, el desarrollo completo de las capacidades personales. Además del bienestar subjetivo y objetivo, en los últimos años se habla de un

bienestar social, es decir la valoración que hacemos de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad.

Tradicionalmente se han considerado los estados emocionales referidos a la combinación de dos dimensiones ortogonales: placer y activación. Los distintos estados de bienestar y malestar se pueden resumir en cuatro sustantivos básicos que recogen la esencia de cada cuadrante de la rueda de la felicidad de Warr y Clapperton, 2009 (en Rodríguez y Cifre, 2012): entusiasmo (alerta, excitado, entusiasta, etc.); confort (cómodo, calmado, relajado, sereno, etc.); ansiedad (incómodo, alarmado, defraudado), y depresión (pesimista, desgraciado, triste o aburrido). Obviamente los ejes de entusiasmo y confort representan el polo de la emocionalidad positiva frente a los ejes de depresión y ansiedad que polarizan la negatividad y la infelicidad.

En el nivel organizacional la Psicología Positiva desarrolla un marco explicativo que es llamado “Organizaciones Positivas y Saludables”. Este es el foco sobre el que se centró la encuesta a las 20 empresas de este estudio. Wilson, De Joy, Vandenberg, Richardson y McGrath, (2004) definen como organización saludable aquella que se caracteriza por invertir esfuerzos centrados en maximizar el bienestar de los empleados y la productividad con ajustes de ergonomía de desempeño, emocional y de igualdad de oportunidades. Específicamente, lo resaltado por la literatura como diferenciador de una organización saludable de lo que no lo es (Salanova, 2008) se caracteriza por tres elementos: tipo de prácticas, dinámica de los empleados y resultados de la institución.

En cuanto al tipo de prácticas los elementos claves son los recursos estructurales (tanto a nivel de tarea como de organización) como los recursos sociales (confianza, normas de conducta y redes sociales de apoyo). Por lo que se refiere a la dinámica de los empleados se señala el capital psicológico positivo (autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia y vinculación) como la segunda dimensión del modelo heurístico de organización saludable. Por último, en lo que respecta a los resultados de la institución se toman como referencias tanto los productos y servicios de excelencia como las relaciones positivas con el entorno y la comunidad. Este trípode que soportaría la denominada organización saludable o positiva debería completarse con una visión longitudinal del esquema del ciclo vital del trabajador desde la óptica de una visión positiva del desarrollo de potencialidades y la adhesión institucional (desde la selección a la jubilación). En este sentido Page, Govindji, Carter y Linley (2008) defienden que las prácticas laborales diseñadas para incrementar el bienestar del trabajador proporcionan retornos empresariales y otros beneficios, por lo que bienestar laboral y rendimiento empresarial son componentes complementarios y de-

pendientes. Este nuevo lenguaje positivo del “trabajador feliz” está presente desde las campañas de atracción (oferta centrada en fortalezas), los procesos de reclutamiento y selección (encajar el rol a la persona), las tareas de integración (valores y cultura organizacional), las interacciones cotidianas (conciencia, reconocimiento y celebración), evaluaciones y feedback (áreas de desarrollo) y otras dimensiones (gestión del talento, desarrollo y gestión de equipos, implicación del empleado o desarrollo del liderazgo). Hemos definido pues la felicidad como sinónimo de bienestar porque este último constructo es más dimensional (hay características centrales y adicionales), es procesual en lugar de finalista (centrado en el crecimiento personal u organizacional) y puede objetivarse de forma heurística en clave organizacional tanto de forma transversal (prácticas, empleados y resultados) como longitudinal (ciclo vital del trabajador y de la política empresarial en el binomio rendimiento/satisfacción).

En el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha calado este movimiento y en los últimos años se ha generado un creciente interés por el estudio del lado positivo de la vida organizacional (Rodríguez-Muñoz y Sanz-Vergel, 2014). Muchos autores han reinterpretado los estudios clásicos sobre la motivación, calidad de vida laboral y satisfacción en el trabajo, ofreciendo modelos y explicaciones nuevas y desarrollando los correlatos empíricos que evalúan los estados positivos causantes del bienestar subjetivo en el trabajo. Igualmente han aportado evidencias que constatan las correlaciones de este bienestar con mejores ajustes y desarrollos en las organizaciones. En cuanto al estudio de la felicidad se contempla la conjunción de la visión hedónica y eudaimónica, los afectos positivos y el desarrollo y propósito en la vida aceptándose, como señalan Bakker y Oerlemans (2011, en Rodríguez-Muñoz y Sanz-Vergel, 2014), el concepto de bienestar en el trabajo como la situación en que un trabajador está satisfecho con su trabajo y experimenta frecuentemente emociones positivas como la alegría y la felicidad.

En el modelo vitamínico de Warr (2013) se explicita una clasificación que es empleada frecuentemente para clarificar las características laborales que afectan a la felicidad o infelicidad (en paréntesis los subcomponentes).

- A1 Oportunidad de control (Influencia personal, autonomía, libertad de decisión, participación, libertad en la toma de decisiones).
- A2 Oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades (Un entorno potencial para el uso y desarrollo de competencias y conocimientos).
- A3 Metas generadas externamente (Demandas externas, desafío, baja carga y sobrecarga de trabajo, identificación con la tarea, conflicto de rol, trabajo emocional, conflicto trabajo-casa).

- A4 Variedad (Cambios en el contenido de las tareas y los contactos sociales, localización trabajo variada).
- A5 Claridad del entorno (Resultados predecibles, requisitos claros, claridad de rol, retroalimentación sobre las tareas, baja ambigüedad respecto al futuro).
- A6 Contacto con otros (Contacto social, calidad en las relaciones sociales, dependencia de los demás, trabajo en equipo).
- A7 Disponibilidad de dinero (Ingresos disponibles, nivel salarial, pago por resultados).
- A8 Seguridad física (Condiciones de trabajo adecuadas, grado de riesgos, calidad de los equipos de trabajo).
- A9 Posición socialmente valorada (Importancia de la tarea o función, contribución a la sociedad, status en grupos valorados).
- A10 Apoyo del supervisor (Consideración por parte de los jefes, trato justo por parte del supervisor, preocupación por el bienestar propio).
- A11 Desarrollo de carrera (Seguridad laboral, oportunidades de promoción).
- A12 Equidad (Justicia dentro de la propia organización, equidad en las relaciones de la organización con la sociedad).

Otra contribución relevante es la de reconsiderar los modelos de Salud Ocupacional. De Vicente y Villamarín (2013, p.31) reportan recientemente un informe de la OMS en el que se establece que “la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son de fundamental importancia para los propios trabajadores y sus familias, y también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para las economías de los países y del mundo”. Planificar y ejecutar estrategias proactivas de seguridad se considera en dicho informe una decisión inteligente pues “la riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores” (op.cit., p.31). Esta nueva visión se aleja de las visiones fatalistas, reactivas y solo interventivas sobre los accidentes y enfermedades profesionales situando la seguridad en clave preventiva, proactiva y participativa. Así la “Salud Ocupacional Positiva”, la “Organización Positiva, Saludable y Resiliente”, son algunos de los modelos emergentes y que, aunque están en construcción, se prevé que tengan resultados de alto impacto en el área.

Con respecto a los riesgos psicosociales emergentes relacionados con el estrés y el *burnout*, han tomado mucho interés una serie de modelos y teorías que pueden agruparse en torno a la “teoría de demanda y recursos laborales”. Bakker y Demerouti (2013) reportan esta teoría, en la que consideran que las



características del trabajo pueden ser organizadas en dos categorías: demanda y recursos laborales y que se pueden encontrar en casi todos los puestos de trabajo y son importantes porque son los desencadenantes de aspectos negativos (deterioro de la salud) y positivos (proceso motivacional). El *job crafting* o los ajustes individuales de las demandas y recursos pueden hacer el ambiente de trabajo más atractivo, menos agotador, más saludable y productivo.

En la misma línea otros modelos van centrando este enfoque positivo. El equipo WoNT de la Universidad Jaume I, ha desarrollado el modelo HERO s (organizaciones saludables y resilientes), así como las correspondientes estrategias de evaluación (RED) y aplicación práctica para la salud ocupacional y la prevención de riesgos (Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Definen la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables” (op.cit., p.23). En este contexto, una organización HERO (HEalthy and Resilient Organization) mejora procesos y resultados y además es resiliente, pues se fortalece ante situaciones adversas y de presión. El modelo contempla tres componentes relacionados, recursos y prácticas organizacionales saludables como estrategias para estructurar y organizar el trabajo, empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, *engagement* en el trabajo, optimismo y resiliencia y resultados organizacionales saludables tales como alto desempeño y excelencia organizacionales, buenas relaciones con el entorno y la comunidad y responsabilidad social empresarial.

Moreno-Jiménez y Garrosa (2013) también han concretado recientemente el modelo de las Organizaciones Saludables con dos núcleos: a) Estrategia proactiva basada en el desarrollo y el crecimiento cuyo objetivo es propiciar el máximo desarrollo potencial de la organización y sus empleados; b) La salud y el bienestar de los trabajadores se constituyen como objetivos en sí mismos, buscando no solo la ausencia de un comportamiento disfuncional sino la presencia del crecimiento y del desarrollo personal y profesional. Incluyen también estos autores la concreción de la Responsabilidad Social Corporativa en los siguientes términos:

- Reciente concreción como modelo de gestión rentable interna (prácticas de seguridad y salud laboral, inversión en capital humano, gestión del cambio, control financiero) y externamente (proyectar una imagen positiva de la organización

tanto hacia la sociedad en general como hacia trabajadores e inversores potenciales).

- Iniciativas (con autenticidad y calidad): incremento de reconocimientos e iniciativas éticas, intercambio de conocimiento, difusión externa de las actividades de la organización, iniciativas de comercio justo, alianzas innovadoras con ONG públicas y privadas, incentivos financieros.

- Dos variables clave: que la imagen que se proyecta está alineada con la verdadera identidad de la empresa, y el nivel de desarrollo del programa.

- Otro de los desarrollos relevantes en el campo organizacional es la emergencia de nuevos tipos de liderazgo positivo, como estrategia de dirección que consigue a la vez la mejora de los procesos organizacionales y el ajuste de las variables de bienestar subjetivo. En este sentido se ha desarrollado recientemente el llamado Liderazgo Auténtico (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003 en Moriano, Molero y Lévy- Mangin, 2011). Es un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores. Incluye los siguientes componentes:

- Procesamiento balanceado (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones).

- Perspectiva de moral interna (ser guiados por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta).

- Transparencia relacional (presentarse a uno mismo de forma auténtica y mostrando los sentimientos apropiados a la situación).

- Conciencia de uno mismo (comprensión de las propias fortalezas y debilidades del sentido que uno le da al mundo).

Otros modelos como el Liderazgo Espiritual, o el Líder Servidor enfocan igualmente el apoyo al equipo como catalizadores de los rendimientos y el bienestar.

Lo relevante en este acercamiento psicológico es que el constructo bienestar en su doble acepción (subjetivo y objetivo) es operativizable para su aplicación tanto con individuos como con organizaciones. Un metaanálisis de los desarrollos expuestos señalaría como ejes clave de una organización que potencia la felicidad/bienestar tanto dimensiones de procesos (institucionales y de gestión de recursos) como de resultados (económicos, y sociales). Por tanto, ambas dimensiones deben ser consideradas en la caracterización del análisis organizacional que define a una empresa que tenga como valor de mercado y señal identificativa estas ejemplarizantes buenas prácticas.

## CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

La metodología de todo el proyecto, al igual que la del presente estudio, es la llamada *Work in progress*, puesto que la dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. Esta metodología trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento, permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso de investigación abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs, para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado borradores para su discusión en red, y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.

En cuanto a la metodología del análisis, se ha seleccionado una muestra de empresas con un alto grado de diversidad tanto geográfica como en lo que respecta a la rama de actividad. Además, se ha consensado por parte del equipo una muestra de empresas que tengan una estrecha relación con la Economía de la Felicidad en cualquiera de sus dimensiones: satisfacción de los trabajadores en su empresa, visión social del proyecto por parte de los accionistas, felicidad vía producto o marca e innovación en el proceso desde un punto de vista de generación de satisfacción social o felicidad. En definitiva, se han tenido en cuenta variables como el medio ambiente, la sostenibilidad, la ética, el valor social, la salud física y mental, la cultura, el retorno para la comunidad, la conciliación de la vida personal-profesional, la flexibilidad, la identificación con la empresa, la confianza, el tiempo libre, entre otras.

La técnica utilizada es la que requiere el proyecto: visita a las empresas y realización de entrevistas semiestructuradas personales con los responsables de los proyectos empresariales. En la tabla siguiente se muestra la relación de las empresas seleccionadas para participar en el estudio de Economía de la Felicidad.

*Tabla 2. Organizaciones participantes en el estudio*

Grupo Matarromera	Decide Soluciones
Laboratorios Quintón	Vivocom
Mundo R	Sociograph
Oxic Studio	Apontoque
Acefat	Rastreator
Grupo Limcasa	La Conocida
Vazva	Compensa Capital Humano
La Encina	AVIVA
MásHumano	Fiare
BiKonsulting	Byhours

Los innumerables datos obtenidos pueden consultarse en el estudio completo, así como una descripción detallada de lo más característico de cada organización. A pesar de la alta variabilidad de tipos, tamaños, objetivos y sectores, a continuación, se resumen las características esenciales compartidas por estas organizaciones.

Destaca en primer lugar la visión, donde la clave es disponer de personas contentas y felices y que esto se transmita en todos los procesos. Si las personas están a gusto trabajarán mejor, por tanto, la calidad del servicio será mejor y por tanto el cliente se encontrará más satisfecho con la actividad que realizan.

En segundo lugar, hay que señalar aquellos aspectos más coincidentes entre las empresas estudiadas que se alinean con el concepto de “felicidad organizacional”. De una u otra manera aplican modelos, que en su esencia emplean algunos de los siguientes factores:

- Los directivos y responsables se preocupan por el bienestar de los trabajadores.
- Se permite, e incluso alienta, la diversidad.
- Hay flexibilidad. Estructuras no son rígidas.
- Se contempla la validez de todas las opiniones. Hay democratización de las decisiones.
- Hay relaciones de ayuda, de solidaridad en todos los niveles.
- Es habitual el compartir logros entre las personas.
- Se realizan alianzas estratégicas con instituciones y grupos.
- La mentalidad principal es la de la Economía del Bien Común.
- En las relaciones laborales se cuida la dignidad y la valoración de las personas, que son dirigidas desde modelos de justicia social, transparencia y ética.
- Se valoran, según sean requeridas, tanto la igualdad como la meritocracia.
- Es central en los procesos la sostenibilidad ecológica.
- Los cambios necesarios son amables.
- Hay una clara tendencia a la innovación en todos los campos.
- La comunicación y el trabajo en equipo son lo acostumbrado.
- Se fomenta una red de relaciones, incluso informales.
- El criterio clave de selección y promoción es el talento.
- Hay afán de superación, compromiso, pasión por lo bien hecho.
- Una parte importante de los beneficios y retornos son reinvertidos en investigación, calidad y mejora.
- Los factores motivacionales y de compensación son la promoción, los incentivos, la conciliación, el agradecimiento y la confianza.

- La promoción de la salud está incluida con normalidad en el sistema.
- Se persigue ser vanguardia, pero también sencillez.
- El clima laboral es desenfadado y natural. Hay optimismo.

Y, en tercer lugar, por último, y como resumen de todo lo anterior, el trabajo proporciona retribución emocional a los agentes, puesto que estos modelos ponen el foco en dar soluciones personalizadas a los empleados, poniendo en valor aquellos elementos intangibles o no comunicados que una organización ofrece por formar parte de ella. Se trata de elementos como la flexibilidad horaria, las políticas de reconocimiento, la conciliación, la cultura empresarial motivadora, el desarrollo intelectual, profesional y personal del empleado, la formación, las políticas medioambientales y la responsabilidad social corporativa.

Muchos de los factores positivos encontrados en esta investigación, e incluso sus proposiciones más teóricas, se encuentran en alta relación con los modelos más transformadores de la economía. El ejemplo más tangible de esta afirmación es la relación de la Economía de la Felicidad con el Modelo de la Economía del Bien Común y el mercado europeo ético (un reciente dictamen de la Unión Europea avala este modelo (Trías, 2016) y lo sitúa en la Estrategia Europa 2020). Este modelo acuerda centrar en las personas y su bienestar lo más importante de la economía, fundamentalmente aplicando los valores universales relacionados con el bien común, tales como la cooperación, la dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la justicia social, la transparencia y la participación democrática.

En definitiva, estos modelos suponen una toma de conciencia diferencial para poner el acento en el bienestar y el capital psicológico positivo. Así, en las conclusiones de las empresas analizadas puede observarse la priorización de acciones que potencian la autoeficacia y la esperanza, que se vislumbra optimismo, y se generen conductas de resiliencia y vinculación. Es una apuesta, sin duda, por los mejores resultados de la institución en productos y servicios. Si, como en algunos casos, se producen en contextos de relaciones positivas con el entorno y la comunidad, la excelencia global es completa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Castells, M. (1997). *La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.

- De Vicente, A. y Villamarín, S. (2013). La OMS insta a la creación de ambientes de trabajo saludables. *Infocop*, 62, 3, 31.
- Easterlin, R. (1995). Will Raising the Incomes of All Increase the Happiness of All? *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 27(1), 35-48.
- Easterlin, R. (2001). Income and Happiness: Towards a Unified Theory. *Economic Journal*, 111, 465-484.
- Moreno-Jiménez, B. y Garrosa, E. (2013). *Salud laboral. Riesgos psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Pirámide.
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23-2, 336-341.
- Page, N., Govindji, R., Carter, D. y Linley, P. (2008). Gestión positiva de los recursos humanos: aplicaciones de la Psicología Positiva a lo largo del ciclo vital del trabajador. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*: 429-458. Bilbao: Desclee de Brower.
- Rodríguez, A.M. y Cifre, E. (2012). *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Rodríguez-Muñoz, A. y Sanz-Vergel, A.I. (2014). La felicidad y el bienestar en el trabajo. *Infocop*, 64, 1, 39-40.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*: 403-427. Bilbao: Desclee de Brower.
- Salanova, M., Martínez I. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del psicólogo*, 35 (1), 22-30.
- Seligman, M. E. P. (1993). *What You Can Change and What You Can't: The Complete Guide to Successful Self-Improvement*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *La vida que florece*. Barcelona: Ediciones B.
- Trias, C. (ponente) (2016). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “La Economía del Bien Común: un modelo económico sostenible orientado a la cohesión social”. *Diario Oficial de la Unión Europea* 15.1.2016, (13), 26-32.
- Warr, Peter. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 –588.