



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-P-2014-2016-000

# **Una aproximación del concepto de empleado feliz desde la psicología positiva.**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:**

**Magister en Talento Humano**

**Por la estudiante:  
Julieta Rebeca Paladines Soto**

**Bajo la dirección de:  
Silvia Lorena Cuadrado**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Agosto - 2016**

## ***Una aproximación del concepto de empleado feliz desde la psicología positiva.***

An approximation of the concept of happy employee from positive psychology .

**Julieta Rebeca PALADINES SOTO<sup>1</sup>**  
**Silvia Lorena CUADRADO<sup>2</sup>**

### Resumen

Las compañías en la actualidad se enfrentan a un mercado altamente competitivo y necesitan contar con empleados altamente comprometidos a desarrollar las estrategias desafiantes. De acuerdo a las últimas investigaciones, los empleados que son felices en sus lugares de trabajo son más eficientes y están altamente comprometidos. Con ello surgen algunas preguntas como ¿qué lleva a un empleado a ser feliz en su trabajo? Y ¿Cuál es el concepto de empleado feliz?. En la revisión bibliográfica revisada anteriormente no se encuentra un concepto de “empleado feliz” por lo cual éste artículo tiene como objetivo analizar los conceptos de bienestar, felicidad, flujo, engagement y psicología positiva para encontrar una aproximación al concepto de empleado feliz partiendo desde la filosofía hasta la nueva ciencia de la felicidad. Se realiza una revisión con el método hermenéutico revisando literatura desde los orígenes del concepto de bienestar y felicidad con base en la filosofía Aristotélica hasta cómo la psicología positiva abre un nuevo campo de interés sobre el estudio de la felicidad que han llevado a importantes investigaciones sobre los determinantes de la felicidad y a nivel empresarial el estudio del flujo y engagement experimentados por los empleados felices. Se concluye con tres aproximaciones al concepto de empleado feliz desde la psicología positiva y el concepto de bienestar y engagement.

Palabras clave:

Empleado feliz, bienestar, felicidad, psicología positiva

### Abstract

In this moment, the companies fight in a competitive market, for this reason they need to have highly committed employees, develop challenging strategies. According to the latest research, employees who are happy in their workplaces are more efficient and are highly committed. This raises some questions as what drives an employee has to be happy in your work? And what is the concept of happy employee?. In the literature review revised previously there is a concept of "employee happy," so this article aims to analyze the concepts of Wellness , Happiness , flow, engagement and positive psychology to find an approach to the concept of happy employee starting from the philosophy to the new science of happiness. a review is carried out with the hermeneutical method reviewing literature from the origins of the concept of wellness and happiness based on Aristotelian philosophy to how positive psychology has opened a new field of interest in the study of happiness that have led to important research the determinants of happiness and enterprise level the flow studies and engagement experienced by employees happy . It concludes with three approaches to the concept of happy employee

Key words

Happy employee, well-being , happiness, positive psychology

<sup>1</sup> Psicóloga Organizacional, Universidad Católica Santiago de Guayaquil – Ecuador. E-mail jrpaladines@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Psicóloga Clínica, Universidad Católica Santiago de Guayaquil – Ecuador. E-mail silviacg@uees.edu.ec

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas presentan un alto interés en la felicidad de los empleados dada la creciente demanda de empresas eficientes y competitivas, por ello contar con el mejor recurso humano resulta más que nunca importante (Salanova & Schaufeli, 2009). La felicidad es un concepto que se ha discutido desde hace muchos siglos atrás con Aristóteles como el filósofo más destacado pero no es sino hasta hace pocas décadas cuando se le ha prestado especial atención con el surgimiento de la psicología positiva.

De hecho existe a nivel mundial desde el 2012 el índice de felicidad de los países mediante un estudio solicitado por la ONU donde el puntaje es dado con base en datos de PIB per cápita, percepción de libertad de sus habitantes, esperanza de vida o el nivel de servicios de la nación (blastingnews.com, 2015). En el estudio es importante destacar que contrario a lo que se puede deducir no siempre los países con mejor PIB tienen a los habitantes más felices.

A nivel latinoamericano se puede citar un estudio realizado por el tecnológico de monterrey en México acerca de un modelo económico de felicidad y su evidencia en los habitantes mexicanos (Salazar & Arenas, 2016) ; por otro lado, en Venezuela la aplicación de una encuesta para medir la escala de disposición a fluir de 2833 empleados entre 18 y 86 años, (Millán & Aubeterre, 2013) y en Chile en el 2011 se incluyeron mediciones de felicidad en la encuesta anual de de caracterización Socioeconómica Nacional (Beytía & Calvo, 2011). Asimismo en Ecuador en el 2014 se realizó un estudio para medir el nivel de bienestar subjetivo en una empresa de retail y de nueve indicadores más como: felicidad laboral, balance trabajo – vida, bienestar económico, entre otros (López & Fierro, 2015).

Ahora bien, pese a los diferentes artículos revisados sobre felicidad, bienestar, engagement, flujo y psicología positiva se logra identificar la falta de un concepto del empleado feliz por lo que este artículo tiene como objetivo principal: estructurar una primera aproximación del concepto de empleado feliz y como objetivos específicos: caracterizar mediante revisión teórica, los conceptos de bienestar, felicidad, psicología positiva, flujo y engagement e identificar la relación entre éstos y el empleado feliz. Para ello se iniciará con un análisis del concepto de bienestar desde la filosofía Aristotélica para entender el concepto de felicidad, luego se analizará la ciencia de la felicidad desde la psicología positiva y sus autores referentes, finalmente se analizarán los conceptos de engagement y flujo para situar el concepto de felicidad en el trabajo.

El método a utilizar es el hermenéutico dado que se realizarán revisiones conceptuales de los principales autores para intentar tener una aproximación a un nuevo concepto y no se realizarán comprobaciones empíricas.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Actualmente las empresas se enfrentan a grandes presiones mundiales por un crecimiento rápido con el menor recurso posible. Así que los empleados con los que cuentan deben ser los idóneos y estar comprometidos física y psicológicamente con la compañía para alcanzar las metas propuestas. Es por ello, que el empleado es más importante ahora que en el pasado (Salanova y Schaufeli, 2009).

Pero ¿qué hace que un empleado esté comprometido con una empresa? ¿Qué determina la felicidad en él? Para elaborar el constructo del empleado feliz se deben revisar algunos conceptos importantes como: bienestar - felicidad, psicología positiva - engagement y flujo.

## Bienestar y Felicidad

El concepto de bienestar ha sido ampliamente revisado desde siglos antes de Cristo. Varios filósofos como Platón realizaron algunos escritos pero no fue sino Aristóteles en su *Ética Nicomaquea* (1098 b, p. 13-18) quien describió el concepto de una manera más sistemática. Para el filósofo los bienes se clasifican en: externos (tener bienes materiales), psíquico o del alma (sentirse bien) y físicos (gozar de salud). Entonces, para estar bien o tener bienestar es necesario, según Aristóteles, poseer estos tres bienes y la suma de dos de ellos no dan como resultado un tercero por ejemplo, gozar de buena salud y poseer bienes materiales no significa que una persona se sienta bien y al mismo tiempo no se podría llamar dichoso a quien no posea los bienes básicos materiales como una vivienda (Valdés, 1991).

Por otro lado, Aristóteles coloca una jerarquía a los bienes y determina que en primer lugar está el bienestar del alma, en segundo y tercer lugar pueden estar los bienes externos y físicos pero éstos cobran sentido únicamente como medios para alcanzar el bienestar del alma (Yakubova, 2016). Para los estoicos en cambio existe solo el bienestar interno y coinciden con Aristóteles que éste se consigue mediante la práctica de una vida virtuosa y la virtud, para ellos, es vivir en armonía con la naturaleza, aceptar que no existe algo bueno o malo y mantener una postura pasiva (Yakubova, 2016).

De acuerdo al campo léxico-semántico del bienestar en la lengua española viene del latín *bene* y *stare*. El Diccionario de la Real academia de la lengua Española (RAE) en el 2001 define el bienestar como: 1) conjunto de las cosas necesarias para vivir bien; 2) vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad; 3) estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica (RAE, 2001).

Con el pasar de los años el concepto de

bienestar ha tenido varios análisis, y en la misma acta de constitución de la OMS el 7 de abril de 1948 declara que la salud es un estado de completo bienestar físico, social y mental y no se limita únicamente a la ausencia de afecciones o enfermedades (OMS, 2016), es decir que desde su constitución la OMS pide el enfoque del bienestar no solo en las afecciones sino en la búsqueda del bienestar integral. De la misma manera Sen (Sen, 1998) sostiene que para evaluar el bienestar de una persona se debe poner especial atención al capital humano y la capacidad humana, el capital lo define como el conjunto de habilidades que tiene una persona para ser productivo mientras que la capacidad humana se refiere a la libertad de la persona a elegir cómo usar sus habilidades en bien de una sociedad por ejemplo la educación no solo mejora el capital humano de las personas haciéndolos más productivos y por ende contribuyendo a la economía de una empresa sino ayuda a las sociedades a mejorar su indicadores sociales como analfabetismo, pobreza, etc.

Por otro lado para Ryan y Deci (2001) citados por (Sanjuán y Ávila, 2016) existen dos componentes en la definición de bienestar: la hedónica (sentirse bien) y el eudaimónica (funcionar bien). La perspectiva hedónica destaca un concepto importante que es el bienestar subjetivo (la felicidad) definido como la percepción subjetiva que alguien tiene de su vida y que es mucho más relevante que los índices objetivos de su calidad de vida; sin embargo, resulta importante aclarar que aunque se hable de subjetivo no quiere decir que no pueda ser medido pues existen en la actualidad varios estudios empíricos sobre la felicidad.

Ahora bien, la definición de felicidad también tiene sus orígenes en la época de Aristóteles, quien aseguraba que la finalidad de cualquier persona es siempre la búsqueda de la felicidad y que era el bien supremo del hombre pero, a diferencia del bienestar físico y material, lo que sabemos hoy de felicidad no ha variado mucho desde Aristóteles y es apenas en los últimos años donde empieza a tener un lugar en las investigaciones científicas (Csikszentmihalyi, 1997), si

se revisan las publicaciones sobre felicidad desde 1990 eran cero al año y en el 2011 llegaron a ser casi treinta mil (Beytía y Calvo, 2011).

Uno de los autores que ha dedicado muchos años a su investigación es Csikszentmihalyi, para él hay dos formas principales para concebir la felicidad: El primero de ellos es como un rasgo personal, o una disposición relativamente permanente para experimentar el bienestar, independientemente de las condiciones externas. La segunda es considerar como un estado, o una experiencia subjetiva transitoria que responde a eventos o condiciones momentáneas del medio ambiente (Csikszentmihalyi & Mei-Ha, 1991).

Si se revisa el significado de felicidad en la RAE se puede encontrar como primera definición: Estado de grata satisfacción espiritual y física (RAE, 2016) sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en que la felicidad es el bienestar subjetivo (López y Fierro, 2015).

Pero qué hace feliz a las personas? Esta es una pregunta que hasta hace unas décadas no se podía completar, varios estudios realizados por Csikszentmihalyi en los años 80 hablaban de algunos factores como la libertad entendida como el componente esencial y uno de sus componentes más importantes era la experiencia subjetiva de actuar voluntariamente lo que generaba la sensación de felicidad. Los psicólogos han asumido que, en general, la experiencia de la libertad es una atribución que las personas hacen acerca de su comportamiento en determinadas condiciones. (Csikszentmihalyi, 1980).

Eso puede explicar que las actividades de ocio o el juego son un claro ejemplo de momentos de felicidad (Csikszentmihalyi, 1975) ya que tienen las siguientes características:

- Una persona es capaz concentrarse en un campo de estímulo limitado.
- Él o ella puede utilizar sus habilidades para satisfacer las demandas claras.

- Olvidan con ello sus propios problemas.
- Obtienen una sensación de control sobre el medio ambiente.
- Pueden resultar en una trascendencia de los límites del ego y la integración psíquica consecuente con los sistemas metapersonal.

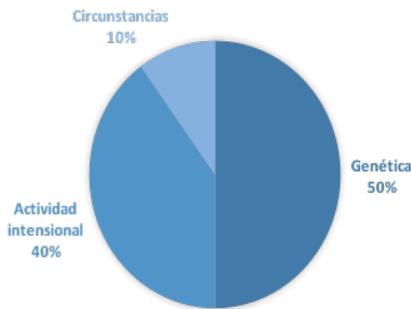
Otro hallazgo interesante es que en nuestros intentos de hacer la vida “más fácil” a través de actividades de alto consumo energético (de abrelatas eléctricos para acelerar barcos) hemos tomado inadvertidamente gran parte del disfrute de la vida excluyendo la participación activa por parte del participante (Csikszentmihalyi, 1975)

También se ha demostrado que el bienestar psicológico, medido por la felicidad, resulta de la propia capacidad de percibir las recompensas intrínsecas en la rutina y situaciones de la vida cotidiana. Las personas que perciben sus vidas motivados intrínsecamente son más felices en general que aquellos que la consideran neutral y poco gratificante (Csikszentmihalyi, Graefi, y McManama, 1983) y contrario a lo que se piensa con frecuencia, ser inteligente no hace más felices a las personas ni el dinero, de hecho una vez que alguien tiene cubiertas sus necesidades básicas el dinero extra sólo aporta a la felicidad si se lo usa en experiencias positivas.

Cultivar la felicidad depende en muchas ocasiones de aprender a disfrutar de las cosas que se encuentran en el día a día de las acciones, no pensar en la felicidad como algo que se tendrá algún día cuando por ejemplo: tenga un mejor empleo, tenga un hijo o tenga más dinero (Fuentes, 2015).

En el año 2005 Sonja Lyubomirsky junto a Ken Sheldon y David Schkade realizaron una investigación científica para identificar los determinantes de la felicidad (Lyubomirsky, 2005) cuyos resultados se explican en el gráfico a continuación:

Figura 1: Determinantes de la felicidad.



Fuente: (Lyubomirsky, 2005)

Como se aprecia en el gráfico, el 50% de la felicidad está determinada por la carga genética de la persona, el punto referencial, y esto se ha podido demostrar en casos de gemelos idénticos separados al nacer, es como el peso o los índices de colesterol que, cuando existe una predeterminación genética, siempre hay niveles fijos que no pueden ser reducidos. Otro de los resultados que reflejó este estudio fue que aunque parezca increíble solo el 10% de la felicidad está determinada por las circunstancias o situaciones objetivas como el dinero, la salud, la belleza física, estado civil, etc.

Esto quiere decir que si a un grupo de personas se les diera la misma casa, la misma cantidad de dinero, etc la diferencia de felicidad sería apenas del 10%. ¿Y el 40% restante? Este porcentaje es el determinado por el comportamiento o actividad intencional. Por lo tanto, la felicidad no se busca tratando de cambiar los genes o buscando cambiar las circunstancias como el dinero o los bienes materiales, se puede encontrar potencializando ese 40% que está al alcance de todo ser humano. De hecho si bien la depresión tiene una carga genética que podría desencadenarse de acuerdo a las circunstancias del medio externo, depende de cada individuo que ésta se ponga en manifiesto e influya positiva o negativamente en nuestras vidas. (Lyubomirsky, 2005)

Entonces, ¿Cómo potencializar la felicidad? La respuesta está, según las investigaciones, en conocer las características de las personas felices y sus prácticas para poder adoptarlas en nuestra vida (Salanova & Schaufeli, 2009). En cuanto a las características las personas felices utilizan al menos cuatro estrategias de adaptación que se detallan a continuación:

- Sesgo Positivo: Las personas felices ven las cosas de una manera más positiva de lo que realmente son y de hecho buscan mejorar su felicidad constantemente. Cuando evalúan el pasado, a diferencia de las personas negativas, rescatan las situaciones positivas más que las negativas;
- Invulnerabilidad a la comparación social: Es simple, las personas felices no comparan su situación con otros para identificarse más o menos felices, si en un grupo se realiza alguna actividad calificada, las personas felices tienden a mantenerse felices aún cuando sus resultados en comparación con el resto hayan sido bajos;
- Toma de decisiones adaptativas: La gente feliz toma decisiones más rápidas y adaptativa, si se enfrenta a múltiples opciones escoge rápidamente sin preguntarse continuamente si las otras pudieron ser mejores, las personas infelices en cambio tienden a querer evaluar todas las opciones y asegurarse que escogieron la mejor y
- Falta de insistencia intrusiva: Las personas felices no se detienen excesivamente a evaluar sus errores, en el caso anterior si la persona feliz supiera que su elección no fue la mejor, no se lamenta por mucho tiempo y sigue adelante sin darle importancia a diferencia de las personas infelices que se preocuparían constantemente por ese error.

Estas investigaciones dieron lugar para varias encuestas sobre felicidad, CocaCola desde el 2008 creó su página de medición de la felicidad y realizó en ese año la primera encuesta a españoles cuyo resultado

reforzó que ni el sexo, ni el tamaño de la población donde viven, ni otros factores externos parecen influir más del 10% en el nivel de felicidad de los participantes (Premioseikon, 2008).

A nivel latinoamericano, varios países han empezado a publicar artículos de investigación como el de Millán & Aubeterre (Millán & Aubeterre, 2013) que midieron en una muestra de 2833 empleados entre 18 y 86 años la disposición de éstos para fluir en su trabajo mediante una escala desarrollada por un grupo de científicos investigadores del *flow*, del que se hablará más adelante. México también presenta estudios interesantes en temas de índices de felicidad como el realizado por el tecnológico de Monterrey en México acerca de un modelo económico de felicidad y su evidencia en los habitantes mexicanos cuyo resultado demuestra que la percepción de bienestar de los encuestados está relacionado con la salud (Salazar & Arenas, 2016).

En Ecuador es importante resaltar el artículo realizado por (López y Fierro, 2015) en el Grupo Difare, una cadena de retail farmacéutico en Ecuador donde se evidencia como resultado, qué dominios influyen más en la felicidad de los trabajadores y se sugiere en cuáles se debería trabajar. Es importante en este artículo dar un espacio al concepto de Psicología positiva dado que es la ciencia que se ha preocupado por el estudio de la felicidad en los últimos veinte años.

## Psicología Positiva

La psicología tradicional ha enfocado sus estudios en las patologías o neurosis del ser humano por muchos años, con base en ellos ha ayudado a desarrollar varios de los descubrimientos que hoy se conocen y los tratamientos y terapias; sin embargo, poco se había puesto atención en las características de las personas "felices" y cómo mediante el desarrollo de ellas ayudar a mantener el bienestar de las personas. (Zúñiga, 2008)

Así nace la psicología positiva, que no es otra

cosa que una rama de la psicología, que, con la misma rigurosidad científica que está focaliza su atención en un campo de investigación e interés distinto al adoptado tradicionalmente: las cualidades y características positivas humanas (Vera, 2006). Asimismo enfocarse en estas emociones positivas resulta un valioso recurso terapéutico y un poderoso recurso para darle la vuelta a la visión de la vida desde una perspectiva satisfactoria y con sentido positivo (Vecina, 2006).

Como se ha revisado en este artículo, el concepto de felicidad tiene muchos siglos de historia pero fue Martin Seligman en el año 2000, en su discurso como presidente de la American Psychological Association, quien cuestionó por primera vez el enfoque negativo que las investigaciones psicológicas habían tenido hasta el momento, más adelante aseguraría que el objetivo de este nuevo movimiento se basaría en tres pilares: el estudio de las emociones positivas; el estudio de los rasgos positivos (foco en fortalezas, virtudes y habilidades) y el estudio de las instituciones positivas (democracia, familias, entre otras) (Seligman, 2005).

Es importante mencionar que con este nuevo enfoque, Seligman ha recibido tanto elogios como críticas que aseguran que la Psicología positiva no es una ciencia, que no aporta conceptos nuevos, que carece de soporte científico y que la mayoría de conceptos se han analizado anteriormente bajo otros nombres, además se cuestiona si hay intereses para continuar al frente de la institución que preside en la actualidad (Prieto-Ursúa, 2006). Se puede encontrar de hecho algunos artículos del mismo Mihali Csikszentmihalyi en 1969 en el estudio de la conducta de las personas en la vida cotidiana y la experimentación de emociones positivas, después a mediados de los años 80 Eisenberg que realizó varias investigaciones sobre la conducta pro-social (conducta voluntaria beneficiosa para los demás) cuyos factores

son: la empatía, el juicio moral y las emociones positivas (Arias, 2014) sin embargo, es la psicología positiva la que abarca todos estos temas bajo los pilares mencionados por Seligman.

En línea con lo anterior los investigadores predicen que el próximo siglo surgirá una ciencia que llegará a entender y construir los factores que llevarán a que las personas, las comunidades y las sociedades prosperen. La Psicología debe ser capaz de ayudar a documentar qué tipo de familias resultan en niños felices, qué trabajo obtienen la mayor satisfacción entre los trabajadores, ¿qué políticas dan como resultado la participación cívica más fuerte, y cómo la vida de las personas pueden ser más digna de ser vivida? (Seligman, 2005).

El objetivo de la psicología positiva es comenzar a generar un cambio que lleve del enfoque de la psicología de la preocupación al enfoque de la construcción de cualidades positivas. En el bienestar, la alegría y la satisfacción (del pasado); la esperanza y el optimismo (del futuro); y el flujo y la felicidad (del presente). A nivel individual, se trata de rasgos individuales positivos: la capacidad para el amor y la vocación, la habilidad interpersonal, la sensibilidad estética, la perseverancia, el perdón, la originalidad, el futuro mental, la espiritualidad, el gran talento y la sabiduría. A nivel de grupo, se trata de las virtudes cívicas y las instituciones que mueven a los individuos hacia una mejor ciudadanía: la responsabilidad, la crianza, el altruismo, la civilidad, la moderación, la tolerancia y ética de trabajo (Csikszentmihalyi y Seligman, 2000).

Existen además algunos contextos del ser humano donde resulta importante evaluar la capacidad de ser feliz como la familia, las instituciones educativas y el trabajo.

### Felicidad en el trabajo

Es importante, luego de revisar los conceptos de felicidad, bienestar y psicología positiva, hacer un

análisis de los factores que pueden ayudar a un empleado a sentirse feliz en su lugar de trabajo bajo la perspectiva de la psicología positiva, para ello se analizarán dos conceptos ampliamente desarrollados en los últimos años como gestores de la felicidad en el trabajo: el engagement y la teoría del flow.

La psicología positiva ha demostrado mediante estudios la importancia del estudio de la felicidad y hablar de felicidad no parece estar relacionado al trabajo, pues el trabajo es algo serio y la felicidad algo no tan serio (Marks, 2015). De hecho según investigaciones realizadas en los años ochenta, existe una relación entre los índices de felicidad y los días de la semana siendo el sábado el día con índices más altos de felicidad y los domingos más bajos, esto por la proximidad a la jornada laboral. (Csikszentmihalyi, 1980). Pero porqué los trabajadores verían el regreso al trabajo como algo no tan feliz?

En este artículo se ha revisado que solo el 40% de la felicidad está determinado por acciones intencionales de las personas y que el 10% puede estar influenciado por situaciones externas, bajo esta premisa las empresas pueden influenciar solo en un 10% el sentimiento de felicidad de un empleado. Sin embargo, algunas investigaciones dan como resultado que existen empresas con mayor número de empleados felices que otras, cuya rotación es menor y con índices de engagement más altos y hay estudios que demuestran que las personas que se sienten felices en su trabajo llegan más temprano, se enferman menos y son más productivos. Esto cambia la ecuación de éxito igual felicidad, pues se conoce que aquellos empleados que se enfocan en su felicidad son doblemente exitosos que aquellos que no, entonces la felicidad lleva al éxito y no al contrario (Marks, 2015) pues la felicidad es un estado psicológico necesario que todo trabajador debe alcanzar y desarrollar si su finalidad es el éxito (Cabanas y Sánchez-González, 2016).

Como se citó previamente acerca de lo que pasa en el interior de las personas felices, en los empleados felices se ha encontrado que éstos:

1. Interpretan su trabajo, su desempeño, sus compañeros y ambiente laboral de una manera positiva.
2. No se comparan en términos de desempeño con sus compañeros.
3. Ante problemas laborales no se detienen en los errores y desvían su atención de forma positiva.

El término que mejor encierra éstas y otras características positivas en el trabajo es el engagement, considerado como un estado cognitivo-afectivo experimentado por el empleado persistente en el tiempo con tres características: vigor, dedicación y absorción. Ésta última al igual que el flujo se define como un estado de concentración y disfrute sin determinar el paso del tiempo pero se caracteriza por su persistencia. (Salanova M. , Schaufeli, Llorens, Peiro, y Grau, 2000)

Las características del engagement son tres:

- Vigor: energía positiva que experimenta el empleado en el ejercicio de su labor;
- Dedicación: Nivel de entusiasmo que expresa el empleado por la importancia que siente en el ejercicio de su trabajo y
- Absorción: Nivel alto de concentración, percepción de que el tiempo pasa sin que el empleado lo note por su nivel de concentración en la tarea (Fernández y Merino, 2016).

Éstas características hacen que el empleado comprometido se sienta feliz en su lugar de trabajo, sea más leal a la organización y piense menos en abandonarla (Orgambídez-Ramosa, Pérez-Morenoc, y Borrego-Alés, 2015).

Ahora, las actividades que influyen de manera positiva al incremento del engagement en los

empleados según varios años de investigaciones (Ocampo Bustos, Juárez García, Arias Galicia, y Hindrichs, 2015) son: el apoyo social de jefes y compañeros de trabajo, la retroalimentación positiva del desempeño, la autonomía elevada en el cargo, la variedad de tareas, la capacitación y las oportunidades de desarrollo.

En los estudios mencionados anteriormente sobre el 40% del nivel de felicidad influenciado de manera intencional se encuentra que la práctica de actividades características de las personas felices puede potencializar positivamente los índices de felicidad, si esto es llevado a la parte laboral se puede explicar mediante el siguiente cuadro su aplicación positiva:

Tabla 1: Prácticas de personas felices aplicadas al trabajo

Prácticas de las personas felices.	Aplicación al trabajo
Cuidar <b>cuerpo y alma</b>	Políticas claras de salud y campañas sobre la necesidad de descanso adecuado.
<b>Identificación de las fortalezas</b>	Robusto plan de desarrollo que identifique talento y brinde feedback.
<b>Sesgo positivo</b>	Crear ambientes positivos de trabajo y lenguaje evitando términos negativos.
<b>Fortalecer las relaciones sociales</b>	Incentivar prácticas sociales entre empleados, trabajo en equipo y colaboración responsable.

Fuente (Salanova & Schaufeli, 2009 pag 54-55).

Como se observa en la Tabla 1, las prácticas de las personas felices pueden ser llevadas a la práctica al lugar de trabajo si la empresa está interesada en mejorar los niveles de engagement de sus empleados y así aumentar su felicidad.

En línea con lo anterior es importante mencionar que lo contrario a engagement se llama burnout y es el síndrome que lleva aun empleado a sentirse quemado en su trabajo y presentar síntomas como el agotamiento, el cinismo y la despersonalización. Para que las empresas puedan identificar una forma de prevenir el burnout y mantener el engagement es analizando las demandas y recursos con los que cuenta un empleado.

El modelo de demandas y recursos indica que cada cargo tiene demandas propias de la organización y recursos necesarios para cumplir con dichas demandas. Las demandas de un cargo pueden ser físicas o psíquicas y están asociadas a la naturaleza del mismo, son positivas en la medida en la que la persona cuente con los recursos necesarios para responder a dichas demandas. Los recursos son entendidos como los aspectos físicos, sociales u organizacionales que permiten al empleado responder adecuadamente a las demandas solicitadas. Cuando los recursos son escasos las demandas pueden convertirse en agentes estresores y llevar al empleado a niveles de estrés y más adelante a burnout (Montoya y Moreno, 2012), por el contrario cuando las demandas y los recursos están equilibrados el empleado puede experimentar niveles de engagement (Moreno, Corso de Zúñiga, Sanz-Vergel, Rodríguez y Boada, 2010).

Otros estudios aseguran que la felicidad se incrementa en la medida en que los individuos cuentan con los medios para aprender habilidades que se pueden implementar para enfrentar los desafíos razonables; acompañados de libertad para expresarse dentro de los límites de la responsabilidad; que les permite experimentar la alegría de la interacción con sus compañeros (Csikszentmihalyi y Hunter, 2003).

Otro término importante en esta revisión es el Flow. La teoría del flujo fue creada por Csikszentmihalyi cuando revisaba un análisis del juego y encontró que hay un estado experiencial común que está presente en diversas formas de juego, y también bajo ciertas condiciones en otras actividades que no son normalmente considerados como juego. Por falta de un término mejor se refirió a él como " flujo ".

El Flujo denota la sensación holística presente cuando actuamos con total implicación. Es el tipo de sensación después de la cual la persona con nostalgia dice: " que fue muy divertido " o " que era agradable " Es el estado en el que la acción sigue a la acción de acuerdo a una lógica interna que parece no necesitar

consciente la intervención de nuestra parte. Se experimenta como una sensación unificada que fluye de un momento a otro, en el que se siente en control de las acciones, y en el que hay poca diferencia entre el yo y el medio ambiente; entre el estímulo y la respuesta; o entre el pasado, presente y futuro (Csikszentmihalyi, 1997).

Llevado a la parte laboral el flujo se experimenta en gran cantidad cuando el trabajador se ve expuesto a un reto fuerte que demanda de él un desafío en sus habilidades pero es consciente de que lo puede hacer, aquí puede ser que tenga que renunciar a una cierta cantidad de placer para realizar tareas complejas, pero no renuncia al goce del logro alcanzado (Csikszentmihalyi, 2002). Para experimentar esta sensación máxima de disfrute, la persona debe haber usado al máximo sus habilidades y el desafío debe llegar también a su punto máximo. En el gráfico 2 se puede explicar las diferentes fases de interacción entre desafío y habilidades.

Figura 2: Experiencia del flujo.



Fuente: (Csikszentmihalyi, 1997 pag 44)

En varios estudios realizados en relación al flujo en diferentes profesiones los encuestados informaron de una experiencia subjetiva muy alta que disfrutaron tanto que estaban dispuestos a ir más lejos para experimentarla de nuevo. Esa es la 'experiencia de flujo', también utilizaron la metáfora de una corriente que los empujó a lo largo de esfuerzo (Csikszentmihalyi, 1997). Por otro lado aquellos que consideran el trabajo como una vocación donde experimentan estas sensaciones están más satisfechos

con el trabajo y con la vida en general (Peterson, Park, Hall, y Seligman, 2009)

Para finalizar es importante mencionar que todos las empresas donde el engagement y el flujo han sido experimentados y arrojado resultados positivos han contado con líderes que apuestan por implementar éstas prácticas (Goleman, 2005). Estos líderes apuestan por cultivar el capital psicológico de sus empleados, entendido como el conjunto de factores y procesos que permiten aprender a sobrevivir y a desarrollar fortalezas personales para sobrellevar adversidades (Casullo, 2009).

Existen cuatro características del capital psicológico que son: la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia (Contreras, 2011). Asimismo según Vilaca (2012) el capital psicológico de los subordinados y el clima organizacional son influenciados por el líder, además existe una relación directa entre capital psicológico y el desempeño, ausentismo, empleabilidad, satisfacción y compromiso, percepción de liderazgo auténtico, liderazgo transformacional, desempeño, (Delgado y Castañeda, 2011 ) así como el nivel de servicio (Martínez, Moliner, Ramos, Luque, y Gracia, 2014) mayor pertenencia, menos rotación y manejo del stress (Perez, 2014). Todas estas características relacionadas con el engagement (Llorens, 2009).

## CONCLUSIONES

Luego de la revisión bibliográfica del presente paper las conclusiones son:

De acuerdo con el objetivo principal de este artículo en el concepto de felicidad puedo concluir en primer lugar que éste concepto de felicidad forma parte del concepto de bienestar y a pesar de que se lo considera un bienestar subjetivo, en las investigaciones sobre los determinantes de la felicidad existen factores externos que influyen sobre la misma como son la salud (bienestar físico) y el dinero (bienestar material,

entonces como aseguraba Aristóteles los tres bienes se complementan siendo la felicidad el bien supremo.

En cuanto al método hermenéutico puedo concluir que, luego de las revisiones conceptuales de los principales autores de bienestar, felicidad, psicología positiva y engagement, es un método válido para la contrucción de un nuevo concepto ya que me permitió revisar las diferentes corrientes y encontrar el origen de conceptos como bienestar desde la filosofía Aristotélica, saber que es el origen del concepto de felicidad y mediante la revisión de conceptos de felicidad encontrar su conexión con la psicología positiva y finalmente su aplicación en el trabajo y medición de engagement.

De acuerdo a las teorías analizadas, las mediciones realizadas en los diferentes casos de éxito mencionados en este artículo validan que la felicidad de las personas puede aumentar por la intención de éstas a ser feliz y por factores externos que motivan esta intención, por ello las empresas que tienen programas que promueven el engagement tienen índices de felicidad más altos que aquellas que no.

En cuanto a la utilidad de esta revisión para la gestión de Talento Humano, el aporte más importante está en los determinantes de la felicidad, pues se otorga un 10% a factores externos donde entraría el lugar de trabajo, sin embargo trabajar en ese 10% daría una ley parecida a la ley de Pareto donde las empresas pueden potencializar ese 10% e influenciar positivamente en el 40% de felicidad intencional que corresponde al empleado, potencializando sobretudo actividades que lleven al empleado a practicar actividades que caracterizan a la gente feliz.

En el auge del estudio de la felicidad encontré limitaciones en el análisis de bienestar integral dado que las empresas miden los niveles de felicidad mediante el engagement y no los factores de bienestar físico y materiales, esto es: cómo se aseguran las compañías en la parte de salud no solo por la ausencia de síntomas sino en el mejoramiento de la misma y en el caso de los bienes materiales cómo se aseguran que

éstos bienes son los básicos que cada empleado necesita para estar “bien”.

Una primera aproximación al concepto de empleado feliz, tomando en cuenta el bienestar como concepto global que abarca la felicidad, es el siguiente: Empleado feliz: Aquel empleado que experimenta en el desempeño de su labor libre y voluntaria una sensación de bienestar integral que puede potencializar con el pasar del tiempo.

Otra aproximación desde los estudios de los determinantes de la felicidad es: Empleado feliz: Aquel empleado que logra en el desempeño de su labor libre y voluntaria incrementar su punto basal de felicidad.

Una última aproximación desde el análisis de la psicología positiva es: Empleado feliz es aquel empleado que en el desempeño de su labor libre y voluntaria experimenta sensaciones de flujo y engagement constantes.

Finalmente es importante mencionar que los estudios hechos para experiencias de flujo o engagement se han realizado en países americanos y Europeos pero no se encuentran este tipo de análisis en países asiáticos por ejemplo en plantas de China (Csikszentmihalyi, Play and Intrinsic Rewards, 1975) donde sería importante saber la relación de engagement y flujo entre sus empleados. Es necesario realizar investigaciones futuras de los factores que influyen en la felicidad de un empleado en diferentes países, continentes, cultura, reformas laborales, entre otras variables para identificar si se da la relación de 50% genética, 40% intencional y 10% influenciado y si éste último puede variar según éstos factores.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, W. (2014). Conducta prosocial y Psicología positiva. *UNIFE*, 38-39.

Beytía, P., & Calvo, E. (2011). ¿Cómo medir la felicidad? *Claves para Políticas Públicas*, 2-9.

Blastingnews(2015). *Los 10 países más felices del mundo (Naciones Unidas)*. Obtenido de <http://es.blastingnews.com>: <http://es.blastingnews.com/ocio-cultura/2015/04/los-10-paises-mas-felices-del-mundo-naciones-unidas-00371807.html>

Cabanas, E., & Sánchez-González, J.-C. (2016). Inverting the pyramid of needs: Positive psychology's new order for labor success. *Psicothema*, 28, No. 2, 107-113.

Casullo, M. (2009). Capital psíquico: aportes de la psicología positiva. *Psicodébate* 6. *Psicología, cultura y sociedad*, 59-72.

Company, C.-C. (2008). [www.cocacola.es](http://www.cocacola.es). Obtenido de [www.cocacola.es](http://www.cocacola.es).

Contreras, F. (2011). La gestión del capital psicológico. *Artículo de revista web económica*. Bogotá, Colombia: Revista Dinero.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and Intrinsic Rewards. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 135-142.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and Intrinsic Rewards. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 135-142.

Csikszentmihalyi, M. (1980). The Experience of Freedom in Daily Life. *Flow and the Foundations of Positive Psychology The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*, 55-67.

Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. *Springer*, 239-269.

Csikszentmihalyi, M. (2014). Toward a Psychology of Optimal Experience. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 209-227.

Csikszentmihalyi, M., & Hunter, J. (2003). Happiness in Everyday Life: The Uses of Experience Sampling. 89-101.

Csikszentmihalyi, M., & Mei-Ha, M. (1991). The Situational and Personal Correlates of Happiness: A Cross-National Comparison.

- Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 69-81.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 279-297.
- Csikszentmihalyi, M., Graefi, R., & McManama, G. (1983). Measuring Intrinsic Motivation in Everyday Life. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, 113-133.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir, una psicología de la felicidad*. Madrid.
- Delgado, L., & Castañeda, D. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta colombiana de Psicología*, 61-70.
- Fernández-Arata, M., & Merino-Soto, C. (2016). El Lado Socialmente Deseable de las Respuestas a Medidas de Burnout y Engagement: un Estudio Preliminar. *Revista Colombiana de Psicología*, 25(1), 83-94.
- Fuentes, N. (10 de 03 de 2015). La ciencia de la felicidad aplicada en el trabajo. *Foro Internacional*. Quito, Ecuador.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 26-37.
- Llorens, S. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Revista Directivos Construcción*, 48.
- López, J. P., & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador. *Universidad & Empresa*, 17(29), 181-211.
- Lyubomirsky, S. (2005). *La ciencia de la felicidad Un método probado para conseguir el bienestar*. Buenos Aires: Ediciones Urano.
- Marks, N. (10 de 03 de 2015). La ciencia de la felicidad aplicada al trabajo. *foro internacional*. Quito, Ecuador.
- Martínez, V., Moliner, C., Ramos, J., Luque, O., & Gracia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia. *Papeles del psicólogo*, 35, 99-106.
- Millán, A., & Aubeterre, M. (2013). Confirmación de la estructura factorial de la escala de disposición a fluir en el trabajo. *Researchgate*, 118-114.
- Montoya Zuluaga, P. A., & Moreno Moreno, S. (2012). Psicología desde el Caribe issn 0123-417X (impreso) ISSN 2011-7485 (on line) Vol. 29, n.º 1, enero-abril 2012 relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, 29, n.º 1, 206-227.
- Moreno Jiménez, B., Corso de Zúñiga, S., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Boada Pérez, M. (2010). El "burnout" y el "engagement" en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. *Copyright*, 16(2-3), 293-307.
- Ocampo Bustos, R. M., Juárez García, A., Arias Galicia, L. F., & Hindrichs, I. (2015). Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos, México. *Liberabit*, 21(2), 207-219.
- OMS. (2016). *WWW.OMS.ORG*. Obtenido de <http://www.who.int/about/mission/es/>: <http://www.who.int/about/mission/es/>
- Orgambidez-Ramosa, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69-77.
- Perez, A. M. (2014). Relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de resiliencia de los subordinados. *Universidad del Rosario*, 33-36.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- Premioseikon. (2008). *www.premioseikon.com*. Obtenido de [www.premioseikon.com](http://www.premioseikon.com):

[http://premioseikon.com/?coca-cola-salud-emocional&page=ampliada&id=276&\\_s=&\\_page=tags](http://premioseikon.com/?coca-cola-salud-emocional&page=ampliada&id=276&_s=&_page=tags)

- Prieto-Ursúa, M. (2006). Psicología Positiva: una moda polémica . *Clínica y Salud*, 17 n.º 3, 319-338.
- RAE. (2001). *Concepto de bienestar*.
- RAE. (2016). *Concepto de felicidad*.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo* . Madrid, España: Alianza editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: Una nueva perspectiva. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones* , 120-121.
- Salazar, J., & Arenas, L. (2016). Un modelo económico de felicidad y su evidencia para México. *Estudios Sociales* 47, 24, 3-30.
- Sanjuán, P., & Ávila, M. (2016). Afrontamiento y motivación como predictores del bienestar subjetivo y psicológico. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica.*, 21, 1-10.
- Seligman, M. (2005). *La auténtica felicidad* . Buenos Aires, Argentina: Ediciones Byblos .
- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de economía* , 17, 67-72.
- Valdés, M. (1991). Dos aspectos en el concepto de bienestar. *Doxa: Cuadernos de filosofía del derecho.*, 9, 69-89.
- Vecina, M. L. (2006). Emociones positivas. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 27(1), 9-17.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología . *Papeles del Psicólogo* Vol. 27(1), 3-8 .
- Vilaca, I. (2012). Espiritualidad organizacional y capital psicológico: el papel del liderazgo auténtico . *Tesis doctoral* .
- Yakubova, D. (2016). Concepto de Bienestar en las lenguas Española y Rusa. *Tonos digital*, 1.
- Zúñiga, C. (2008). La psicología positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico . *Instituto de Investigación. Escuela Profesional de Psicología Universidad de San Martín de Porres* , 82-88.