

# MATICES Y SITUACIONES DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO



**Daniel Arturo Cernas Ortiz**  
**Patricia Mercado Salgado**





# **Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo**

**Universidad Autónoma del Estado de México**

Dr. en C. I. Amb. Carlos Eduardo Barrera Díaz  
*Rector*

Dra. en C. S. Martha Patricia Zarza Delgado  
*Secretaria de Investigación y Estudios Avanzados*

Dra. en Ed. María del Carmen Hernández Silva  
*Encargada del Despacho de la Dirección  
de la Facultad de Contaduría y Administración*

Mtra. en Admón. Susana García Hernández  
*Directora de Difusión y Promoción de la Investigación  
y los Estudios Avanzados*



# Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo

Daniel Arturo Cernas Ortiz  
Patricia Mercado Salgado



*Toluca, 2021*

*Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo*

Daniel Arturo Cernas Ortiz

Patricia Mercado Salgado

Primera edición: julio de 2021

ISBN 978-607-633-290-0 (impreso UAEM)

ISBN 978-607-633-291-7 (PDF UAEM)

ISBN 978-607-8732-51-7 (impreso Eón)

ISBN 978-607-8732-56-2 (PDF Eón)

D. R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Instituto Literario núm. 100 Ote.

C.P. 50000, Toluca, Estado de México

[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

© Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.

Av. México-Coyoacán, núm. 421

Colonia Xoco, alcaldía Benito Juárez

Ciudad de México, C.P. 03330

Tels.: 56 04 12 04 y 56 88 91 12

[administracion@edicioneseon.com.mx](mailto:administracion@edicioneseon.com.mx)

[www.edicioneseon.com.mx](http://www.edicioneseon.com.mx)

Portada: Ángeles Barajas Estrada



Esta obra está sujeta a una licencia *Creative Commons* Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional. Los usuarios pueden descargar esta publicación y compartirla con otros, pero no están autorizados a modificar su contenido de ninguna manera ni a utilizarlo para fines comerciales. Disponible para su descarga en acceso abierto en: <http://ri.uaemex.mx>

El presente libro cuenta con la revisión y aprobación de pares dobles ciegos externos a la Universidad Autónoma del Estado de México. El arbitraje fue vigilado por la Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados, según consta en el expediente 246/2020.

Esta edición y sus características son propiedad de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Impreso y hecho en México

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	11
PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	15

### I

LA CURVA DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO	25
¿CÓMO SE RELACIONA LA EDAD CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL?	
ESTE CAPÍTULO	26
SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	29
EL EFECTO DE LA EDAD	31
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
<i>Participantes y procedimiento</i>	35
<i>Operacionalización de variables</i>	36
<i>Análisis de datos</i>	37
RESULTADOS	38
<i>Validez</i>	38
<i>Descriptivos</i>	38
<i>Prueba de hipótesis</i>	39
DISCUSIÓN	44
LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	47
CONCLUSIÓN	50
REFERENCIAS	51

## II

<b>EL DÍA DE HOY ES EL MAÑANA POR EL QUE NOS PREOCUPAMOS AYER: ANÁLISIS DEL VÍNCULO ENTRE LA PERSPECTIVA DE TIEMPO Y ALGUNOS CONCEPTOS EN TORNO A LA FELICIDAD</b>	<b>55</b>
ESTE CAPÍTULO	57
LA PERSPECTIVA DE TIEMPO, EL BIENESTAR Y LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PSICOLÓGICAS	58
<i>La perspectiva de tiempo y la satisfacción con la vida</i>	59
<i>La perspectiva de tiempo y la dureza psicológica</i>	60
<i>La perspectiva de tiempo y el pesimismo</i>	61
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	62
<i>Participantes y procedimiento</i>	62
<i>Operacionalización de variables</i>	62
ANÁLISIS Y RESULTADOS	63
<i>Descriptivos</i>	63
<i>Prueba de hipótesis</i>	66
DISCUSIÓN	71
LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	73
CONCLUSIÓN	75
REFERENCIAS	77

## III

<b>LA FELICIDAD EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS JUBILADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: UN ANÁLISIS INTERPRETATIVO FENOMENOLÓGICO</b>	<b>81</b>
ESTE CAPÍTULO	83
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	83
<i>Participantes y procedimiento</i>	83
<i>Análisis de datos</i>	86
RESULTADOS DESCRIPTIVOS	88
INTERPRETACIÓN DE LOS TEMAS SUPERORDINADOS	91

<i>Los resultados del trabajo como fuente de satisfacción</i>	95
<i>La satisfacción de la expectativa de acople entre pasión personal, estudios y trabajo como central para la felicidad en el empleo</i>	98
<i>Los procesos cognitivos de la felicidad laboral</i>	102
<i>La felicidad en el trabajo y la vida después de la jubilación</i>	107
<i>La organización y la felicidad en el trabajo</i>	110
RESULTADO ADICIONAL: LA SOCIALIZACIÓN Y EL MUNDO SUBJETIVO DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO	115
DISCUSIÓN	117
<i>Interpretación e implicaciones teóricas de los hallazgos</i>	118
LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	126
CONCLUSIÓN	128
REFERENCIAS	130

## IV

<b>EL ALTRUISMO COMO FUENTE DE FELICIDAD EN EL TRABAJO EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA SOCIAL</b>	<b>133</b>
ESTE CAPÍTULO	133
EL ALTRUISMO Y EL COMPORTAMIENTO ALTRUISTA	135
<i>Motivación altruista y motivación egoísta</i>	138
<i>La empatía y la visión del mundo en el altruismo</i>	142
<i>Relación entre actitud y conducta: Teoría de la acción razonada</i>	145
LA LÓGICA DE LA RELACIÓN ENTRE ALTRUISMO Y FELICIDAD	149
EL ALTRUISMO EN LAS ORGANIZACIONES	154
EL ALTRUISMO Y LA FELICIDAD EN LA EMPRESA SOCIAL	159
EL ALTRUISMO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	163
LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	167
CONCLUSIÓN	169
REFERENCIAS	171
 <b>CONCLUSIÓN GENERAL</b>	 <b>177</b>



## AGRADECIMIENTOS

El trabajo de investigación rara vez resulta una tarea efectiva y exitosa sin la colaboración de personas y organizaciones cuyo apoyo, en muchos sentidos, resulta invaluable. Agradecemos, primero que nada, el apoyo de la Universidad Autónoma del Estado de México al proyecto de investigación intitulado *La felicidad en el trabajo: Recursos psicológicos para fomentarla y su relación con las actitudes laborales en estudiantes de la Maestría en Administración* (registro número 4909/2019SF). Este libro es el producto principal del proyecto. También agradecemos la valiosa aportación y ayuda teórica y metodológica del doctor Mark A. Davis de la Universidad del Norte de Texas (EE. UU.), quien muy amablemente colaboró en la realización del segundo capítulo de esta obra. Por supuesto, asimismo, damos gracias y reconocemos la entusiasta cooperación de los participantes, mexicanos y estadounidenses, en las investigaciones aquí plasmadas. Sin sus respuestas desinteresadas y honestas, no sería posible la indagación empírica de los vericuetos que llevan a la felicidad en el trabajo ni de sus fascinantes matices y facetas.

Por último, aunque no por ello menos importante, agradecemos a nuestras familias, compañeros académicos y amigos que, de una forma u otra, hicieron que esta obra fuera posible. Mil gracias.

**Daniel Arturo Cernas Ortiz**  
**Patricia Mercado Salgado**



## PRÓLOGO

Para mí, la felicidad en el trabajo es un sentimiento general de satisfacción con mis labores y el entorno donde éstas tienen lugar. La felicidad laboral es cuando doy clase y califico exámenes y trabajos a un número conveniente de alumnos y grupos; cuando puedo intercambiar ideas de investigación con los colegas mientras aprendemos unos de otros; cuando puedo generar productos científicos; cuando puedo comer bien y en armonía, estar de buen humor y continuar hasta el final de la jornada laboral.

Algunas personas creen que la felicidad en el trabajo es hacer lo que uno realmente ama y en lo que se es realmente bueno. Aunque esto tiene mucho de verdad, la felicidad laboral también trata de hacer el mejor uso consciente de los recursos con los que se cuenta para superar retos, lograr metas y afrontar adversidades. La felicidad involucra disfrutar los buenos momentos y gestionar aquellos que no lo son tanto, para maximizar el desempeño y cultivar el potencial humano. La realización y el éxito no sólo construyen la felicidad individual, sino también la de otros, quienes se ven positivamente influidos y energizados por lo que uno piensa, siente y hace.

Ya que la felicidad es un sentimiento enteramente subjetivo de bienestar, caracterizado por la presencia de emociones positivas y la ausencia de negativas, es crucial en el ciclo de vida del trabajador. Por ello, el tema de la felicidad en el trabajo requiere de mayor investigación y más atención académica y científica. Un empleado satisfecho y feliz no sólo permanece con la organización en las buenas y las malas, sino se convierte en embajador interno y externo de visiones, misiones, marcas y servicios. Los empleados felices son leales a las organizaciones y hacen esfuerzos adicionales a los formalmente requeridos para lograr metas, a la vez que se enorgullecen de sus compañeros de equipo, de sus trabajos y de sus logros. Un empleado feliz puede ayudar a disipar las aprensiones de otros e, incluso, promover y defender a la empresa y sus objetivos en foros relevantes a su legitimidad y sustentabilidad social.

En el contexto anterior, este libro intitulado *Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo* es una importante contribución a la comprensión científica de un tema tan ampliamente mitificado en torno al concepto de satisfacción laboral. Esta obra de investigación, enmarcada en el amplísimo dominio de las ciencias sociales, es fruto de la curiosidad y labor diligente de sus autores a lo largo de incontables horas de trabajo y reflexión. Como tal, estas páginas son una excelente oportunidad para ahondar en el bienestar subjetivo laboral y sus múltiples aristas en las organizaciones contemporáneas. Notoriamente, por su contenido y estructura, es un texto de gran utilidad e interés no sólo para estudiantes, docentes e investigadores en las áreas del comportamiento organizacional y la teoría de la organización, sino también para administradores y gestores de recursos humanos interesados en lograr y mantener una fuerza laboral comprometida, motivada y feliz.

**Wai Kwan Lau, PhD.**

Zeigler College of Business

Bloomsburg University of Pennsylvania

Estados Unidos de América

## INTRODUCCIÓN

¿Qué es la felicidad? Ésta es, quizá, una de las preguntas que más ha intrigado a filósofos y pensadores por siglos. La felicidad, como concepto, es algo cuyo significado es difícil de precisar y más de generalizar. En la antigua Grecia, Aristóteles postuló que la finalidad del hombre es la felicidad y que ésta se logra mediante la virtud. Por supuesto, diferentes corrientes filosóficas han abordado el significado de ser feliz; encontrándose, pues, en la literatura en filosofía una variedad de acepciones y puntos de vista. Con mayor relación al uso común del término, el *Diccionario de la lengua española* (2019) define la palabra *felicidad* (del latín *felicitas, -atis*) como un “estado de grata satisfacción espiritual y física”. Tan intuitiva como parecería esta definición, sin embargo, el término *felicidad* queda bastante libre a lo que cada quien pudiera interpretar con relación a él.

En la literatura académica, la felicidad se ha estudiado como un constructo y ello ha permitido indagar ampliamente sobre sus orígenes, efectos y particularidades. En la psicología, concretamente, coexisten varias definiciones y formas de conceptualizar el término. No obstante, hay un fuerte consenso de que el concepto en cuestión es en realidad un estado de bienestar subjetivo que se compone (más o menos) de tres elementos: Satisfacción con la vida, afecto positivo y ausencia de afecto negativo (Andrews y Withey, 1976). Mientras que el primer término es de naturaleza cognitiva, los otros dos son de origen afectivo. En conjunto, sin embargo, la interacción de los tres elementos delinea el estado de bienestar subjetivo de cada persona. Por tanto, dado que cada quien está satisfecho con su vida en forma diferente y cada uno de nosotros experimenta niveles distintos de afecto positivo y negativo, unas personas son, en general, más felices que otras.

Para explicar cómo se genera y evoluciona la felicidad, una de las teorías más aceptadas es el modelo de la noria del hedonismo (*Hedonic treadmill model*, en inglés; Brickman y Campbell, 1971). Este modelo

indica que todos tenemos un punto base de bienestar subjetivo dado, en parte, por nuestras condiciones biográficas, como la edad, pero mucho más por rasgos de la personalidad como la extroversión y la estabilidad emocional. Pues bien, a lo largo de la vida, todos experimentamos eventos satisfactorios (graduarse de la universidad o tener un hijo) e insatisfactorios (perder el empleo o la muerte de un ser querido) que nos hacen sentir emociones positivas (o negativas) y estar satisfechos, a mayor o menor grado, con nuestra vida. No obstante, estas emociones y pensamientos tarde o temprano se difuminan y el nivel de felicidad regresa al punto base. Así, para el modelo de la noria, la felicidad (o la infelicidad) son reacciones de corto plazo a los cambios en las circunstancias de la vida. Irónicamente, perseguimos la felicidad creyendo que ésta se encuentra a la vuelta de la esquina, en la siguiente meta por lograr, en el sueldo mayor que podemos ganar o en la siguiente relación amorosa que podamos experimentar (Diener, Lucas y Scollon, 2006). Por supuesto, sin estar conscientes de que, en el largo plazo, tales esfuerzos son mayormente fútiles, pues nuestro nivel de felicidad ya está fuertemente fijado —incluso en nuestros genes. Después de todo, la personalidad tiene un componente genético (heredado) muy importante (Colarelli y Arvey, 2015).

La ciencia, claro está, difícilmente acepta una explicación como final y última. En este sentido, el modelo de la noria del hedonismo presenta huecos que nuevas investigaciones y desarrollos teóricos tratan de explicar en aras de expandir el conocimiento sobre un tema tan medular para el ser humano moderno. Aunque el modelo en cuestión indica que el punto base de felicidad difícilmente se mueve por las perturbaciones emocionales y cognitivas causadas por los eventos de la vida, ciertas evidencias sugieren que las condiciones ambientales sí pueden alterar tal punto base. Por ejemplo, enviudar (Lucas, Clark, Georgellis y Diener, 2003) y ser despedido de un empleo después de cierta antigüedad laboral en la misma organización (Lucas, Clark, Georgellis y Diener, 2004), sí afectan el nivel de satisfacción con la vida. En otras palabras, las personas somos entidades adaptables que llegamos a superar el duelo (o la emoción intensa de algún acontecimiento importante); pero, en muchos casos para bien y en otros para mal, no completamente. Los avances en los

estudios de la felicidad, seguramente, ayudarán cada vez más a conocer y comprender cómo es que ésta se genera y por qué es que algunas personas son, o pueden ser, más felices que otras.

## LA FELICIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL

La felicidad en el trabajo es una condición de la vida que tiene efectos importantes en el estado general de bienestar individual. En la sociedad posindustrial, el trabajo se ha vuelto tan crucial que hay personas que se identifican por su puesto de trabajo o por la organización en la que laboran (Robbins y Judge, 2017). Por ello, cabe esperar que la felicidad en el trabajo y la felicidad en general estén relacionadas de manera no trivial. Dos hipótesis alternativas tratan de explicar esta asociación. La hipótesis de la compensación indica que las personas reponemos nuestra insatisfacción en alguna área de la vida (por ejemplo con la familia) con una alta satisfacción laboral (Iris y Barrett, 1972). La hipótesis del derrame sugiere que la satisfacción con la vida hace que los individuos tengamos más emociones y sentimientos positivos volviéndonos proclives a ser felices (estar satisfechos) en una gran variedad de aspectos, incluyendo el trabajo (Heller, Judge y Watson, 2002). Cualquiera que sea el sentido de la causalidad, lo que queda claro es la importancia del trabajo en el bienestar subjetivo individual.

En las organizaciones, la felicidad (o el bienestar subjetivo) se ha estudiado tradicionalmente mediante el concepto de *satisfacción laboral*; factor afectivo vinculado con el trabajo sobre el que más se ha investigado en el mundo entero. La satisfacción laboral surge, principalmente, como producto de los afamados estudios de Hawthorne (Mayo, 1949), en los cuales se descubrió qué tanto (o más que) las condiciones físicas del trabajo como la iluminación, o los incentivos salariales, las emociones individuales y las normas subjetivas del grupo juegan un papel importante en la productividad. Desde entonces, se ha creído casi ciegamente que “un trabajador feliz es un trabajador productivo” (Landy, 1989), ubicando esta creencia en el reino de la mitología administrativa, a la par de que la evidencia ha sido tradicionalmente elusiva o contradictoria

(Burrell y Morgan, 1979). Incluso, algunos modelos de motivación laboral como la teoría de las expectativas de Vroom (1964) implican que no es la satisfacción (o la felicidad en extenso) la que causa el aumento en la productividad, sino el alto desempeño y las recompensas que a menudo acompañan a los resultados sobresalientes (un aumento de sueldo o un ascenso de puesto) lo que causa la satisfacción. Esta explicación, notablemente, estaría de acuerdo con el modelo de la noria del hedonismo, ya que ciertas condiciones (la alegría de recibir un ascenso o un premio) aumentarían la satisfacción, al menos de forma transitoria. Controversial o no, lo notable de la investigación sobre la satisfacción laboral en la literatura organizacional radica en que la felicidad es importante por sus efectos, directos o indirectos, en el desempeño del personal y la efectividad de la organización.

Sin embargo, la felicidad en el trabajo es algo que requiere de entenderse más a fondo para, eventualmente, contribuir a mejorar la salud y la vida de las personas, además de, claro está, la efectividad de las organizaciones. Si bien existe un cúmulo importante de investigación sobre términos relacionados con la felicidad en el trabajo (tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional afectivo, afecto laboral positivo, entre otros), aún es necesario investigar los matices de los antecedentes biográficos (edad o sexo), diferencias individuales (habilidad intelectual o personalidad), condiciones de trabajo (tipo de puesto, cultura y clima organizacionales) y contextuales (organizaciones lucrativas y sin fines de lucro) que afectan tales variables. Incluso, y quizá más importante, es conocer los efectos interactivos entre factores personales y situacionales que afectan la felicidad en el empleo. En otras palabras, en qué condiciones laborales la edad o alguna dimensión de la personalidad tienen más influencia en la satisfacción en el trabajo, o bien, qué efectos tiene la felicidad en el trabajo en factores relevantes de la vida personal (la salud) y organizacional (logro de objetivos). Corrientes como la psicología positiva (Seligman, 1998) o el comportamiento organizacional positivo (Luthans y Youssef-Morgan, 2017), y sus variables asociadas como el optimismo, la resiliencia, la dureza psicológica, la esperanza y el altruismo, entre otras, tienen el potencial de ayudar a entender más a fondo el fenómeno en cuestión. Después de todo, éstas son fortalezas

psicológicas que se pueden desarrollar y que tienen el potencial de ayudar a afrontar de manera más efectiva los desafíos de la vida y el empleo para elevar (en la medida de lo posible) la felicidad (Cohn, Fredrickson, Brown y Mikels, 2009).

## PROPÓSITOS, CONTRIBUCIONES Y ORGANIZACIÓN DE ESTE LIBRO

El propósito general de esta obra es examinar, desde diferentes ángulos de investigación, varios fenómenos relacionados que, en conjunto, brindan un panorama amplio que ayuda a entender los orígenes y procesos de la felicidad en el trabajo. A diferencia de obras que analizan el tema en cuestión desde una óptica de consultoría y, por ello, hacen énfasis en recomendaciones prácticas sobre el cambio de filosofía personal para un trabajo más alegre y pleno (véase Kondo y Sonenshein, 2020), la presente investigación constituye un análisis sistemático y metódico de aspectos aún contenciosos en la literatura científica sobre la felicidad en el ámbito organizacional. En este documento, más concretamente, y en primera instancia, se explora de manera cuantitativa el efecto que algunas diferencias individuales (la edad y la perspectiva de tiempo) tienen en dos actitudes de marcado tono afectivo en el trabajo: La satisfacción laboral y el compromiso organizacional, así como en tres variables fuertemente asociadas a la sensación de bienestar subjetivo laboral: La satisfacción con la vida, la dureza psicológica y el pesimismo. En segunda instancia, y para examinar con más profundidad el tema principal de la obra, se explora cualitativamente la experiencia subjetiva de algunas personas (jubilados) con relación a la felicidad en el trabajo y sus consecuencias después de él. También en la vertiente no cuantitativa, se argumentan teóricamente los vínculos entre el altruismo y la felicidad en el contexto de la empresa social.

Sin duda, este libro es una contribución a la literatura sobre la felicidad en el trabajo, mediante el bienestar subjetivo laboral, las diferencias individuales, las perspectivas del tiempo, las actitudes hacia el trabajo y el altruismo, en el marco del comportamiento humano organizacional vinculado con la psicología positiva. Primero, se brinda evidencia cuantitativa

que ayuda a comprender el efecto de la edad y el impacto de la perspectiva de tiempo en la felicidad en el trabajo, tema todavía contencioso que necesita de mayor exploración teórica y empírica. Segundo, las evidencias cualitativas ayudan a comprender profundamente, y a poner en una perspectiva más amplia y menos reduccionista, las causas, procesos y consecuencias de la felicidad en jubilados. Tercero, se aporta la construcción teórica que destaca la presencia del altruismo como factor de la felicidad en el trabajo.

Las aportaciones de este libro al conocimiento de las áreas indicadas se desglosan en cuatro capítulos que, hilvanados por la felicidad en el trabajo y relacionados entre ellos, tienen un ámbito claramente delineado que hace que su lectura individual no necesariamente requiera de la lectura de los otros. Esta fortaleza de la obra conlleva que su lectura sea una tarea más asequible.

El primer capítulo de este libro trata de cómo la relación entre la edad y los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional cambian a lo largo del tiempo y de la carrera en la organización. Recurriendo al análisis de algunos modelos de regresión con términos no lineales, se encuentra que mientras que la satisfacción laboral tiene una asociación mayormente lineal con la edad, la relación entre ésta y el compromiso organizacional sigue una tendencia cuadrática (en forma de sonrisa). Al final del capítulo se discuten las implicaciones de la edad en las actitudes laborales y la gestión de personal.

En el segundo capítulo se analiza el vínculo que las dimensiones de la perspectiva de tiempo (pasado, presente y futuro) tienen con la satisfacción con la vida, la dureza psicológica y el pesimismo. Mediante análisis de regresión múltiple y pruebas de dominación de coeficientes, se encuentra que las dimensiones de la perspectiva de tiempo tienen múltiples y distintas relaciones con las variables independientes examinadas. Al final del capítulo se delimitan las implicaciones de la perspectiva de tiempo para la investigación y la gestión de la satisfacción con la vida, la dureza psicológica y el pesimismo.

El tercer capítulo es un análisis interpretativo fenomenológico para entender cómo jubilados de la industria automotriz hacen sentido de la felicidad en el empleo. Analizando e interpretando hermenéuticamente

las entrevistas a profundidad realizadas a dos participantes, se confirma la complejidad del panorama del bienestar subjetivo en las organizaciones, sus orígenes, procesos y consecuencias en la vida, durante y después de la jubilación. Para finalizar este capítulo, se discuten profusamente las implicaciones teóricas de los hallazgos y se exhorta a continuar el trabajo cualitativo para entender mejor lo “subjetivo” del bienestar subjetivo.

En el cuarto capítulo se estudia teóricamente el altruismo como factor de la felicidad en el trabajo, en el entorno de la empresa social. Parece que el mundo está mejorando, pero al mismo tiempo tenemos problemas humanos graves como la envidia, la violencia, el robo, el sabotaje, la deshonestidad y la falta de confianza. En la práctica y ante las necesidades casi infinitas, cualquier ayuda hacia los demás siempre es bienvenida. Para el campo de estudio del altruismo es necesario partir de, y dejar asentado, que los motivos de la acción cuentan tanto como sus consecuencias. Analizando el altruismo desde la psicología social y su presencia en organizaciones lucrativas y no lucrativas, en este capítulo se plantea su relación con la felicidad en el trabajo y se retoma como herramienta invaluable para el emprendimiento social. El cierre de este capítulo es una reflexión en torno a que el altruismo se aprende porque es parte de la naturaleza de la empresa social cuando trabajamos con alegría y cuando ayudamos a los demás sin esperar nada a cambio, convirtiéndolo así en fuente de la felicidad en el trabajo. En mayor o menor medida, en cada uno de nosotros hay un emprendedor social altruista.

Al final, deseamos que tanto este libro, como la experiencia de leerlo, contribuyan al conocimiento o nociones que de la felicidad en el trabajo tenga el lector. Asimismo, esperamos que esta obra estimule y motive la curiosidad por saber y comprender, más y mejor, las múltiples facetas del tema analizado.

## REFERENCIAS

- Andrews, F. M. y S. B. Withey (1976). *Social indicators of well-being*. Nueva York: Plenum.
- Brickman, P. y D.T. Campbell (1971). "Hedonic relativism and planning the good society" en M. H. Appley (ed.), *Adaptation-level theory* (pp. 287-305). Nueva York: Academic.
- Burrell, G. y G. Morgan (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Inglaterra: Ashgate Publishing Limited.
- Cohn, M., B. Fredrickson, S. Brown y J. Mikels (2009). "Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience" en *Emotion*, 9 (3), 361-368.
- Colarelli, S. y R. Arvey (2015). *The biological foundations of organizational behavior*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Diener, E., Lucas, R. y Scollon, C. (2006). "Beyond the hedonic treadmill. Revisiting the adaptation theory of well-being" en *American Psychologist*, 61 (4), 305-314.
- Iris, B. y G. Barrett (1972). "Some relations between job and life satisfaction and job importance" en *Journal of Applied Psychology*, 56 (4), 301-304.
- Heller, D., T. Judge y D. Watson (2002). "The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction" en *Journal of Organizational Behavior*, 23 (7), 815-835.
- Kondo, M. y S. Sonenshein (2020). *La felicidad en el trabajo*. México: Aguilar.
- Landy, F. (1989). *Psychology of work behavior*. Boston, MA: Brooks/Cole Pub Co.
- Lucas, R., A. Clark, Y. Georgellis y E. Diener (2003). "Reexamining adaptation and the set point model of happiness: Reactions to changes in marital status" en *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 84, pp. 527-539.
- \_\_\_\_\_ (2004). "Unemployment alters the set point for life satisfaction" en *Psychological Science*, 15, 8-13.
- Luthans, F. y C. Yourssef-Morgan (2017). "Psychological capital: an evidence-based positive approach" en *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (17), 1-28.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the western electric company, the social problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Routledge.

- RAE, Real Academia de la Lengua (2019). *Diccionario de la lengua española*. Disponible en <https://dle.rae.es/?id=Hj4JtKk>.
- Robbins, S. y T. Judge (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Seligman, M. (1998). “What if the ‘good life’?” en *American Psychological Association*. Disponible en [https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/Stennett\\_Psychology\\_Articles/What\\_Is\\_the\\_Good\\_Life.pdf](https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/Stennett_Psychology_Articles/What_Is_the_Good_Life.pdf)
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Estados Unidos: Wiley.



## LA CURVA DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO ¿CÓMO SE RELACIONA LA EDAD CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL?

La edad biológica, entendida como la cantidad de tiempo en años (y a menudo en meses) desde el nacimiento hasta una fecha determinada, influye de forma pronunciada en la madurez mental y el desarrollo del cuerpo humano. Facultades clave como la inteligencia y la fuerza física dependen en gran parte de la edad: Aumentan rápidamente durante los primeros años y, luego de alcanzar cierta estabilidad en la juventud y adultez temprana, comienzan a declinar progresivamente hasta la vejez y la senectud (Robbins y Judge, 2017). La edad, en definitiva, es un factor que representa el innegable paso del tiempo en lo físico y mental.

La edad también tiene un fuerte efecto en la felicidad. Estudios en la economía y la psicología han reportado que la edad tiene una influencia poderosa en el bienestar subjetivo: Es alto en la juventud temprana, declina en los treinta hasta llegar a la crisis de la mediana edad en los cuarenta (*midlife crisis*, en inglés), y otra vez es alto en los cincuenta o los sesenta (Blanchflower y Oswald, 2008). Una explicación para este fenómeno sugiere que, en la juventud, las expectativas y los sueños sobre la vida futura son altas manteniendo la felicidad. En la madurez, la satisfacción con la vida tiende a decrecer debido a que las personas suelen decepcionarse al ver que muchas de sus expectativas y anhelos no se cumplieron (y que muy probablemente ya no se cumplirán). Ya que las expectativas para la vejez son normalmente bajas debido a que las personas creen que sus mejores años han quedado atrás, y a que la vida

en esta etapa se hace menos estresante, la gente suele sentirse más satisfecha con lo que tiene y ha logrado, repuntando la felicidad (Schwandt, 2016). Por estas razones, la satisfacción con la vida, como componente clave del bienestar subjetivo, muestra una relación curvilínea (en forma de U) con la edad (Schwandt, 2016). Esta relación es biológica y socialmente intrigante debido a que hay evidencia de que se presenta incluso en otros grandes simios (Weiss, King, Inoue-Muyarama, Matsuzawa y Oswald, 2012).

## ESTE CAPÍTULO

Puesto que la satisfacción con la vida es una actitud conectada fuertemente con otras actitudes más específicas, entre ellas las laborales, debe considerarse que la investigación sobre la felicidad difícilmente puede estar completa si no se toma en cuenta el bienestar subjetivo en el trabajo (Judge y Klinger, 2008). El trabajo es tan central en la vida que muchos de nosotros definimos nuestro ser en términos de aquello en lo que trabajamos (soy médico o soy maestro) y aún del lugar en donde nos empleamos (soy empleado del gobierno o de la empresa equis). En la literatura sobre bienestar subjetivo, se ha demostrado que la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida están fuertemente relacionadas (Cernas Ortiz, Mercado Salgado y León Cázares, 2017), aunque no se sabe a ciencia cierta si una causa a la otra o si entre ellas hay una relación recíproca. Por un lado, algunos autores postulan que las personas que disfrutan de su trabajo también experimentarán una alta satisfacción con su vida (Unanue, Gómez, Cortez, Oyanedel y Mendiburo-Seguel, 2017). Sin embargo, esta explicación supone que todo mundo tiene un empleo y que todos le dan una importancia similar. Por lo tanto, una explicación más plausible es que la satisfacción con la vida influya más a la satisfacción laboral que viceversa. A este respecto, existen dos hipótesis alternativas: La hipótesis de la compensación indica que las personas reponemos nuestra insatisfacción en alguna área de la vida (por ejemplo la familia) con una alta satisfacción laboral (Iris y Barrett, 1972). La segunda hipótesis, la del derrame, sugiere que la

satisfacción con la vida hace que los individuos tengamos más emociones y sentimientos positivos volviéndonos proclives a ser felices (estar satisfechos) en diversos aspectos, incluyendo el trabajo (Heller, Judge y Watson, 2002).

Independientemente de las razones, y debido a su asociación, es posible que el efecto curvilíneo de la edad en la satisfacción con la vida también se presente en la satisfacción laboral y, quizá, en otras actitudes de tono afectivo como el compromiso organizacional. La satisfacción laboral se refiere a los sentimientos positivos hacia al trabajo que emanan de una evaluación de sus características (Locke, 1969). El compromiso organizacional se refiere al vínculo psicológico con la organización que hace que los empleados deseen permanecer en ella (Allen y Meyer, 1990). Investigaciones anteriores han indagado sobre el efecto que tiene la edad en la satisfacción laboral y han encontrado que algunas de sus facetas, como la satisfacción con el pago y con el trabajo en sí mismo, tienen una relación en forma de U con la edad (Clark, Oswald y Warr, 1996). De forma similar, se ha encontrado que la asociación del compromiso organizacional con la edad cambia de fuerza a diferentes edades (Cohen, 1993), indicando que la relación no es necesariamente lineal. Con base en estos antecedentes, el propósito de este capítulo es indagar si existe una relación curvilínea entre la edad y la satisfacción laboral global, y entre la edad y el compromiso organizacional afectivo. La satisfacción global con el trabajo es diferente de la suma de sus facetas y, en consecuencia, es más adecuada para estudiar sus relaciones con otros factores globales o unitarios (como la edad) (Bowling, Hendricks y Wagner, 2008). A diferencia del compromiso de continuidad (conveniencia) y normativo (obligación), el compromiso afectivo (sentimientos) involucra emociones directamente relevantes al análisis de la felicidad laboral. En el resto de este trabajo el término *compromiso organizacional* se refiere al compromiso afectivo exclusivamente.

Entender el efecto de la edad en el bienestar subjetivo en el trabajo y sus variables asociadas (por ejemplo la satisfacción laboral) es muy importante por varios motivos. Uno de tales es que, si la edad tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral y el compromiso

organizacional, entonces se adiciona evidencia al ya de por sí robusto cuerpo de investigación que pone en duda que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sean mayormente producto de aspectos administrables del trabajo (pago o autonomía) o de la organización (soporte percibido) (Colarelli y Arvey, 2015). Siendo así, las estrategias organizacionales para contar con personal satisfecho y altamente comprometido deberían, quizá, poner énfasis en realizar una selección adecuada en términos de bienestar subjetivo de acuerdo con el tipo de trabajo. Después de todo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se asocian a indicadores clave de la efectividad organizacional como la productividad y la permanencia (Harrison, Newman y Roth, 2006). Sin embargo, considerar seriamente el bienestar subjetivo en el trabajo va más allá de preocuparse por la productividad como indicador de eficiencia. Fomentar el bienestar subjetivo en lo laboral debe lograr vidas enriquecidas y, por ello, más sanas, así como la mejor contribución del factor humano en las organizaciones modernas. Esto se presenta en donde el conocimiento y la innovación son aportaciones con gran componente de discreción individual y que son clave en la competitividad actual.

Cabe aclarar que en este capítulo no se pretende mostrar evidencia contundente o definitiva sobre la relevancia de la edad en actitudes asociadas al bienestar subjetivo en el empleo. Lo que sí se hace es brindar evidencia sugerente a partir de una muestra mexicana, poco representada en la literatura internacional sobre el tema.

A continuación, se analizan brevemente los antecedentes de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional postulando razones del porqué, semejante a la satisfacción con la vida, la relación entre la edad de las personas y las actitudes afectivas puede ser en forma de U. Luego se presenta la metodología del estudio y los resultados. Los hallazgos se discuten resaltando las contribuciones de este capítulo. Para finalizar, se describen las limitaciones del estudio, se esbozan algunas áreas futuras de investigación y se concluye.

## SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Como ya se indicó en la introducción de este libro, muy probablemente, el factor afectivo vinculado con el trabajo más investigado en el mundo entero es la satisfacción laboral; sin embargo, su relación con la productividad todavía es motivo de controversia. Iaffaldano y Muchinsky (1985) condujeron un extenso metaanálisis encontrando que la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral es relativamente baja ( $r = 0.17$ ), poniendo en duda la relevancia práctica de fomentar la satisfacción y, en general, la felicidad en el trabajo para aumentar la productividad. A finales de los ochenta, la investigación sobre el efecto de factores disposicionales en el trabajo pasó una situación realmente crítica debido a que, dada la evidencia acumulada, se llegó a un consenso creciente de que en las organizaciones privan las situaciones “fuertes”. Esto es, en el trabajo, la persona tiene que cumplir con lo que se le pide independientemente de sus actitudes, inclinaciones y sentimientos personales (por ejemplo: Un obrero sigue el ritmo de una máquina y un ejecutivo tiene que cumplir objetivos prefijados) (Davis-Blake y Pfeffer, 1989). No obstante, años después, otros metaanálisis revivieron la importancia del estudio de los factores disposicionales al encontrar que la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral es más alta ( $r = 0.25$ ; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001) y que el bienestar subjetivo en el trabajo sí puede ser importante para aumentar la productividad. A mediados de los noventa comenzó a reconocerse que, en las organizaciones, no todas las situaciones son fuertes (por ejemplo: La formulación de estrategias e innovación de productos) (House, Shane y Herold, 1996) y, por lo tanto, la mejor contribución del personal sí depende en buena parte de sus actitudes y sentimientos.

Después de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional es una de las variables con mayor popularidad entre los investigadores de los fenómenos afectivos en el mundo organizacional. Investigaciones tempranas sobre este concepto se remontan a Etzioni (1961), quien desde un punto de vista sociológico, resaltó la importancia del compromiso organizacional en la era de la posguerra. Una de las primeras concepciones administrativas ampliamente difundidas sobre el tema fue la

de Porter, Mowday y Steers (1982), quienes se interesaron en el involucramiento de los trabajadores con su organización empleadora. Allen y Meyer (1990), sin embargo, lanzaron el concepto a la fama concibiéndolo como un constructo tridimensional que resulta de la suma del compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad. El primero se refiere a los sentimientos de cariño por la organización (“quiero quedarme allí”). El segundo, a la sensación de obligación para con la organización empleadora (“tengo que permanecer allí”). El tercero, a la conveniencia de permanecer y a los costos asociados a dejar el lugar de trabajo (“me conviene seguir allí”). De las tres dimensiones, la afectiva tiene relaciones más fuertes con la permanencia en la organización, con la satisfacción laboral y con el desempeño en el trabajo (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnitsky, 2002). El compromiso afectivo está fuertemente asociado al afecto positivo siendo, por tanto, un concepto ampliamente vinculado con el bienestar subjetivo en el trabajo (por ejemplo: Deseo permanecer en esta organización porque soy feliz aquí) (Herrbach, 2006).

Al igual que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional también ha sido motivo de controversia. En primer lugar, su utilidad potencial no es del todo clara, ya que su relación con el desempeño laboral es débil ( $r = 0.14$ ), aunque sea mejor con la rotación de personal ( $r = -0.28$ ) (Mathieu y Zajac, 1990). En segundo lugar, el compromiso organizacional afectivo está relacionado con la satisfacción laboral a un grado tal que existen dudas sobre si ambas variables representan distintas facetas de un mismo concepto, o bien ambas están fuertemente influenciadas por otros factores de carácter individual (por ejemplo: Afecto positivo) y, por lo tanto, no son sino expresiones de algún otro constructo subyacente (Harrison *et al.*, 2006). Finalmente, existe un fuerte debate sobre la naturaleza actitudinal del compromiso organizacional como lo conciben Allen y Meyer, pues no está claro si el compromiso representa una actitud positiva hacia la organización, o una actitud negativa hacia el comportamiento específico de separarse de ella (Solinger, van Olfen y Roe, 2008). Mientras los debates continúan, la evidencia empírica sugiere que el compromiso organizacional afectivo se relaciona positivamente con la satisfacción con la vida (Lu, Siu, Spector y Shi, 2009), y por ello

con la felicidad, así como con el bienestar general del empleado (Meyer y Maltin, 2010); aunque sus relaciones con la productividad y la permanencia aún necesiten mayor consideración.

## EL EFECTO DE LA EDAD

Algunas investigaciones sugieren que la relación entre la edad y la satisfacción laboral es linealmente positiva. Esto, debido a que ciertas evidencias indican que los empleados de mayor edad tienden a reportar mayores niveles de satisfacción que los más jóvenes (Warr, 1992). Una explicación para este fenómeno es que conforme los años pasan, las personas transitamos por trabajos incrementalmente más atractivos y ello hace que la satisfacción aumente en forma progresiva (Clark *et al.*, 1996). Otra posibilidad es que los jóvenes suelen tener expectativas altas de sus empleos (por ejemplo: Tener un trabajo ideal) y dado que la realidad pocas veces es como uno la espera, la satisfacción laboral es baja en la juventud. A tono con estas explicaciones, comparativamente, las personas de mayor edad ya han tenido una experiencia laboral substancial y se han dado cuenta de que el “trabajo ideal” no existe, reduciendo sus expectativas al nivel (o cerca) de la naturaleza y condiciones de su empleo actual. Cuando la expectativa y la realidad se encuentran, la desilusión se reduce (o incluso se elimina) y ello eleva los sentimientos positivos (la felicidad) en y hacia el trabajo (Clark, 1994).

Sin embargo, Clark *et al.* (1996) encontraron que la relación entre la edad y algunas facetas de la satisfacción laboral tiene forma de U. Es decir, la satisfacción es alta cuando somos jóvenes y cuando somos viejos; pero, en comparación, más baja en la mediana edad. Las explicaciones para este fenómeno son, mayormente, reediciones de los postulados de Herzberg, Mausner, Perteson y Capwell (1957), quienes indicaron que los jóvenes que entran al mercado laboral lo hacen con entusiasmo y, por tanto, su “moral” (satisfacción) es alta. Conforme se transita a la adultez, la movilidad y las oportunidades laborales se reducen induciendo el aburrimiento y reduciendo la satisfacción. Hacia el final de la vida laboral, llegamos a apreciar nuestro trabajo porque,

en parte, escalamos por empleos progresivamente mejores y eso hace que la satisfacción repunte de nuevo. No obstante, una adaptación de la lógica de las expectativas de Schwandt (2016) también ayuda a explicar la relación en forma de U entre la satisfacción laboral y la edad. Esto es, teniendo una satisfacción laboral alta debido a la novedad y las ilusiones, los jóvenes suelen proyectar su futuro (a menudo brillante) y, en él, su trabajo será mejor. Sin embargo, conforme los años pasan, la satisfacción declina por no haber logrado el trabajo ideal y eso también baja las expectativas con relación al futuro laboral. Cuando las expectativas bajan y se van apegando a la realidad, la satisfacción comienza a mejorar, pues se aprecia lo que se tiene en lugar de lamentarse por lo que no, y esto hace que hacia el final de la vida laboral la curva de la satisfacción repunte nuevamente.

Por supuesto, los razonamientos anteriores suponen que la satisfacción está fuertemente influenciada por las características del empleo. Sin embargo, existen explicaciones alternativas en las que tales características juegan un papel menor, o incluso nulo. Una de tales explicaciones se deriva de la hipótesis del derrame, la cual se mencionó anteriormente en este capítulo. Es decir, si la satisfacción laboral es un reflejo de la satisfacción con la vida, entonces la relación entre la satisfacción laboral y la edad debería tener una forma muy similar a la de la relación entre la satisfacción con la vida y la edad. En otras palabras, la relación entre la satisfacción laboral y la edad debería ser en forma de U, aunque por motivos poco (o nada) relacionados al empleo.

Con respecto al compromiso organizacional, evidencias metaanalíticas indican que la relación entre este concepto y la edad es linealmente positiva, pero débil (Meyer *et al.*, 2002). Una explicación para este hallazgo se basa en el modelo de las apuestas (o alternativas) laterales (*side-bet model*) por medio del cual se postula que, conforme envejecemos, vamos teniendo menos oportunidades de encontrar otros trabajos y eso hace que el compromiso con la organización empleadora aumente, ya que se va valorando y apreciando más lo que se tiene (Meyer y Allen, 1984). Sin embargo, esta explicación es problemática debido a que si la relación entre la edad y el compromiso es débil, es porque quizá existe sólo bajo ciertas circunstancias. Una de tales condiciones es la etapa de la carrera,

entendida como la suma de los varios trabajos que uno ha tenido hasta cierto momento (Levinson *et al.*, 1978). De acuerdo con esta explicación, la relación entre la edad y el compromiso sería positiva y fuerte cuando se está en la etapa temprana y, aunque uno ha tenido pocos trabajos, se va dando cuenta de que cambiar de empleo frecuentemente no es tan fácil. Así, mientras la edad avanza y uno se concientiza de que encontrar trabajos alternativos se hace más difícil, el compromiso con la organización empleadora crece progresivamente. Por otro lado, cuando uno ya se encuentra en una etapa avanzada de la carrera y ya se han tenido varios trabajos, se deja de pensar en (y de buscar) otras opciones siendo la prioridad una vida y un trabajo estables. Por ello, cuando se alcanza una etapa muy avanzada de la carrera, el compromiso aumenta poco con la edad, o deja de aumentar en absoluto, diluyendo la relación estadística entre las variables en cuestión.

No obstante, el panorama de la relación entre la edad y el compromiso organizacional podría ser más complejo. Cohen (1993) condujo un metaanálisis tomando en cuenta la etapa de la carrera en la relación entre la edad y el compromiso encontrando que la relación es más fuerte en la etapa temprana de la carrera, o sea en aquellos individuos de hasta 30 años de edad ( $r = 0.24$ ), más baja en una etapa intermedia que comprende individuos entre 31 y 35 años ( $r = 0.15$ ) y nuevamente más alta en etapas avanzadas de la carrera que incluye a las personas mayores de 40 años ( $r = 0.20$ ). La variación del vínculo entre la edad y el compromiso a diferentes edades podía explicar por qué la relación se muestra débil cuando no se controla por la etapa de la carrera. Sin embargo, lo intrigante es que tal variación de intensidad deja abierta la posibilidad de que la relación no sea lineal, sino que se ajuste mejor a un patrón cuadrático (en forma de U), donde el compromiso es alto a edades tempranas, pero va disminuyendo conforme los años pasan hasta un punto después del cual entre más años más compromiso. Esta posibilidad se apega flojamente al modelo de las apuestas laterales, pues resulta contraintuitivo que, a edades avanzadas, cuando virtualmente ya no se tienen alternativas de empleo, el compromiso aumente con la edad. Una opción para explicar este fenómeno es a través de mecanismos afectivos en lugar de mecanismos de

conveniencia o disminución de oportunidades. A este respecto, Meyer y Herscovitch (2001) indican que el modelo de las apuestas laterales sería, en el modelo de Allen y Meyer (1990), más aplicable al compromiso de continuidad que al compromiso afectivo. En otras palabras, el compromiso afectivo requeriría de explicaciones adicionales más relacionadas a los sentimientos y las emociones que a los pensamientos de conveniencia o de falta de alternativas.

Puede haber varios mecanismos afectivos para explicar la relación entre el compromiso organizacional y la edad. Uno de tales se fundamenta en que el compromiso afectivo se basa, en parte, en las emociones positivas resultado de las experiencias que uno tiene en la organización (Allen y Meyer, 1990; Cernas Ortiz y Davis, 2016). De tal suerte, el compromiso afectivo aumentaría cuando las experiencias positivas (por ejemplo: Soporte de la organización) se acumulan con los años. Esta explicación, no obstante, no describe la relación en forma de U entre la edad y el compromiso. Otra explicación que sí explicaría la relación en forma de U entre las variables en mención se basa en la lógica de las expectativas de Schwandt (2016). Esto es, cuando se es joven y se empieza a trabajar, se tienen expectativas altas de la relación con la organización y eso mantiene una alta emoción y un fuerte compromiso. Pero, cuando los años pasan y la relación con la organización no es tan perfecta como uno lo esperaba, la desilusión resultante reduce las expectativas futuras con respecto a ella y, por esto, el compromiso declina. A edades avanzadas, cuando uno ya espera poco de la organización (además de beneficios económicos como la jubilación), los beneficios extraordinarios recibidos (por ejemplo: Alguna promoción o un buen trato por parte de otros) resultan sorpresas agradables; eso puede aumentar los sentimientos positivos y, por ende, el compromiso en etapas avanzadas de la vida laboral.

Las dos explicaciones anteriores, evidentemente, suponen una permanencia duradera en la organización y que el compromiso tiene como fuente principal a la relación con ella. Estas ideas contrastan con la evidencia que indica que el afecto, en y hacia el trabajo, tiene un fuerte contenido disposicional y, por lo tanto, varía poco de acuerdo con el empleo en que uno se encuentre (Colarelli y Arvey, 2015). Ya que

el compromiso afectivo está fuertemente influenciado por el afecto individual (Herrbach, 2006), entonces su dependencia de la relación real con la organización sería menor, abriendo la posibilidad a que otros factores inherentes a las personas expliquen sus variaciones (o al menos parte de ellas). Uno de tales factores puede ser la satisfacción con la vida, con la que el compromiso tiene una relación considerable (Lu *et al.*, 2009). Por ello, y tomando en cuenta la hipótesis del derrame, es posible que el compromiso tenga una relación en forma de U con la edad debido a que la afectividad general en la vida se proyectaría en y hacia la organización. Así, dado que la satisfacción con la vida es alta en la edad temprana y en la vejez, pero más baja alrededor de (o en) la madurez, el compromiso hacia la organización podría seguir un patrón similar en forma de U.

A manera de síntesis, se postulan las siguientes hipótesis:

**H 1.** *La edad y la satisfacción laboral tienen una relación curvilínea en forma de U.*

**H 2.** *La edad y el compromiso organizacional tienen una relación curvilínea en forma de U.*

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### *Participantes y procedimiento*

Para lograr el propósito de este capítulo se llevó a cabo una encuesta autoadministrada a estudiantes de la Maestría en Administración de una universidad del centro de México. Los estudiantes fueron encuestados en sus horas de clase. Para evitar sesgos de respuesta como las correlaciones ilusorias y la deseabilidad social (Podsakoff *et al.*, 2003), los respondientes no fueron informados sobre los objetivos de la investigación y no se les pidieron datos personales como su nombre o algún número de identificación.

Un total de 287 estudiantes participaron en el estudio. Después de separar las respuestas de las personas desempleadas y de las empleadas

de tiempo parcial, sólo 207 casos quedaron en la base de datos final. Se decidió considerar solamente a las personas que contaban con un empleo de tiempo completo al momento de la encuesta debido a que los desempleados podrían atravesar por un periodo de bajo bienestar subjetivo general y eso contaminaría el resultado de los análisis. Después de todo, se ha encontrado que no tener empleo es un factor que afecta de forma negativa la felicidad (Rauch, 2018). Del total de los 207 participantes, 103 fueron hombres y 104 mujeres. La edad promedio fue 31.09 (hombres = 32.30; mujeres = 29.87) con una desviación estándar de 5.26 y un rango de 23 a 50 años. En esta muestra de estudiantes existe una homogeneidad considerable en cuanto a la edad, siendo la mayor parte de las personas encuestadas adultos jóvenes (<40) y, en menor grado, personas en la mediana edad (> = 40, <50) y de edad madura (> = 50). Aun así, se considera que los datos contienen suficientes observaciones de varias edades para analizar sus efectos en las actitudes laborales en cuestión.

#### *Operacionalización de variables*

**Edad.** Este factor biográfico se midió mediante una pregunta en el cuestionario que solicitaba a los respondientes indicar su edad en años cerrados.

**Satisfacción laboral.** Se utilizó la escala global de satisfacción laboral adaptada del índice de Brayfield y Rothe (1951). Esta medida tiene cinco reactivos en escala tipo Likert de siete graduaciones ancladas en 1 (*muy en desacuerdo*) y 7 (*muy de acuerdo*). La oración “*Siento gozo real en mi trabajo*” es un ejemplo de este conjunto de preguntas, cuya confiabilidad es de 0.89, según sus autores originales.

**Compromiso organizacional.** Esta variable se midió utilizando la escala de ocho reactivos de compromiso organizacional afectivo de Allen y Meyer (1990). Los reactivos se presentaron en un formato tipo Likert de siete graduaciones ancladas en 1 (*muy en desacuerdo*) y 7 (*muy de acuerdo*). “*Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización*” es

un enunciado que ejemplifica la escala, cuya confiabilidad reportada por sus autores es de 0.87.

Las escalas se tradujeron del inglés al español por una persona no relacionada a la investigación. Luego, esta versión en español de las preguntas se retradujo al inglés por otro individuo. La versión original en inglés se comparó con la versión retraducida del español. Las discrepancias detectadas se corrigieron y se preparó una versión final del cuestionario.

### *Análisis de datos*

**Validez.** La validez de las escalas de satisfacción laboral y compromiso organizacional se puso a prueba mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC) en Lisrel (8.8). Este análisis incluyó la comparación de dos modelos. En el primero de ellos, todos los reactivos se forzaron a cargar en un sólo constructo latente. En el segundo, los reactivos se asignaron a los constructos (factores) a los que teóricamente pertenecen. En este esquema, existe evidencia de validez discriminante y convergente si el modelo de dos factores es superior al de uno, como lo indican los índices globales de bondad de ajuste ( $\chi^2$ , NNFI, CFI, RMSEA) y la prueba de cambios en  $\chi^2$ .

**Descriptivos.** Se calculó la media y la desviación estándar de las variables para tener un panorama general de los datos. También se calcularon correlaciones bivariadas como paso preliminar a la prueba de las hipótesis.

**Prueba de hipótesis.** Para verificar si la relación entre la edad y las actitudes de satisfacción laboral y compromiso organizacional es curvilínea en forma de U, se utilizó el análisis de regresión múltiple como lo describen Aiken y West (1991). La regresión se corrió de forma independiente para la satisfacción laboral y para el compromiso organizacional. En cada caso, las ecuaciones incluyeron al sexo de los participantes como variable control (covariable) y a los términos lineal y cuadrático de la edad. Ésta se centró a la media para evitar multicolinealidad con su término cuadrático y, por lo tanto, un error estándar más pequeño y una mayor

confiabilidad de los coeficientes. El resultado de la regresión indicaría una relación en forma de U no simétrica si el término lineal de la edad es negativo y el cuadrático positivo, siendo ambos significativos. Si el término lineal es cero, o no es significativo, pero el cuadrático sí, la relación en forma de U es mayormente simétrica. Adicionalmente, la  $R^2$  del modelo cuadrático debe explicar más varianza significativa que la  $R^2$  de un modelo alternativo que incluya sólo al término lineal.

## RESULTADOS

### *Validez*

Los resultados del AFC indican que los índices de bondad de ajuste de la solución de dos factores ( $\chi^2 = 85.86$ ,  $NNFI = 0.99$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.04$ ) son muy superiores a los de la solución de un factor ( $\chi^2 = 543.33$ ,  $NNFI = 0.86$ ,  $CFI = 0.89$ ,  $RMSEA = 0.16$ ), siendo la prueba de cambios en  $\chi^2$  significativa a nivel de 0.001 ( $\Delta\chi^2 = 457.47$ ). Esta evidencia indica que los reactivos del cuestionario convergen adecuadamente en dos constructos latentes que a la vez se discriminan entre ellos.

### *Descriptivos*

Como se aprecia en la tabla I.1, tanto la media como la desviación estándar de la satisfacción laboral son más altas que las del compromiso organizacional. En la tabla también se observa que la confiabilidad de ambos constructos latentes es adecuada, aunque es más alta en el caso de la satisfacción que en el del compromiso. En relación con las correlaciones, se aprecia que tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional tienen relaciones positivas y significativas con la edad. Este resultado converge con investigaciones anteriores que reportan una relación significativa entre la edad y ambas variables. Dicho hallazgo también está de acuerdo con la evidencia que indica que la relación entre el compromiso organizacional y la edad, aunque positiva, es relativamente débil. Con respecto a la correlación entre la

satisfacción laboral y el compromiso organizacional, el resultado obtenido también es consistente con evidencias anteriores indicando que tal asociación es fuerte y altamente significativa.

**Tabla I.1**  
Descriptivos y correlaciones

Variables	Media	Desv. est.	$\alpha$	1	2
1 Edad	31.09	5.26			
2 Satisfacción laboral	5.35	1.17	0.90	0.18***	
3 Compromiso organizacional	4.41	1.06	0.70	0.13**	0.57***

---

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

Elaboración de los autores.

### *Prueba de hipótesis*

La hipótesis 1 indica que la edad y la satisfacción laboral están relacionadas curvilíneamente como una U. El modelo 2, de la tabla I.2, muestra que los términos lineal y cuadrático son positivos, pero no significativos. Tampoco el cambio en el ajuste del modelo ( $\Delta R^2$ , comparado con el modelo 1) es significativo. Esta evidencia rechaza la hipótesis 1. De hecho, como se observa en el modelo 1, el término lineal de la edad es positivo y significativo indicando que la relación entre las variables analizadas es, mayormente, lineal.

**Tabla I.2**  
Coeficientes de regresión sobre la satisfacción y el compromiso

	Satisfacción laboral		Compromiso organizacional	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Constante	5.39***	5.34***	4.76***	4.69***
	(0.26)	(0.26)	(0.24)	(0.24)
Sexo	-0.02	-0.06	-0.23	-0.29
	(0.17)	(0.17)	(0.15)	(0.15)
Edad	0.04*	0.01	0.01	-0.01
	(0.02)	(0.02)	(0.01)	(0.02)
Edad <sup>2</sup>		0.01		0.03**
		(0.00)		(0.00)
F	3.29*	3.28*	1.78	4.02**
R <sup>2</sup>	0.03	0.05	0.02	0.06
R <sup>2</sup> ajustada	0.02	0.03	0.01	0.04
$\Delta R^2$		0.02		0.04**

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

Los números entre paréntesis son el error estándar.

Elaboración de los autores.

Para ahondar más en la relación entre la edad y la satisfacción laboral, se llevó a cabo un análisis de pendientes simples. En éste se probó la relación mencionada a diferentes puntos en el rango de edades incluidas en la muestra, y a un punto hipotético no incluido en él (dos desviaciones estándar abajo de la media). Como se aprecia en la tabla I.3, a una y dos desviaciones estándar debajo de la media (a los 20.6 y a los 25.9 años)

la relación entre la edad y la satisfacción laboral es negativa, pero no significativa. A los 29.6 años no hay relación entre ambas variables y a los 31.1 años (la media de la edad) la relación es positiva pero no significativa. A una, dos y tres desviaciones estándar arriba de la media, es decir, a los 36.4, 41.6 y 46.9 años, la relación entre la edad y la satisfacción laboral es positiva, significativa e incrementalmente más fuerte. En resumen, la relación entre las variables en mención es positiva, pero sólo existe entre alrededor de los 36 años y más allá. La figura I.1 ilustra gráficamente esta situación. Como se ve, hay una pequeña pendiente negativa hasta cerca de los 30 años, a partir de lo cual la pendiente de la satisfacción remonta positivamente y es progresivamente más empinada.

**Tabla I.3**

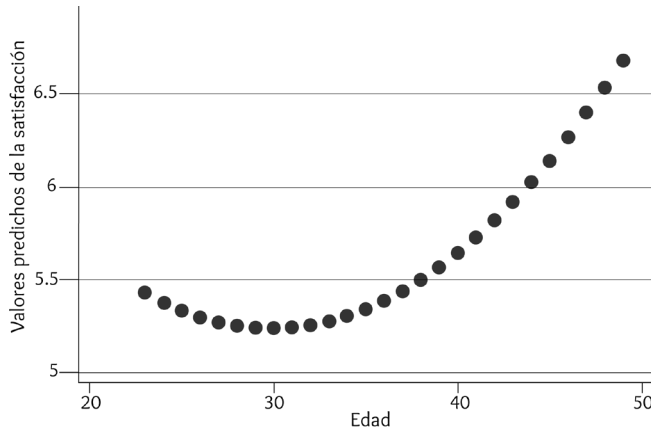
Pendientes simples de la satisfacción laboral en relación con la edad

Punto en el que se calcula la pendiente	Equivalencia en años del punto en el que se calcula la pendiente	Pendiente	Error estándar
2 Desv. est. abajo de la media	20.6	-0.07	0.06
1 Desv. est. abajo de la media	25.9	-0.03	0.04
Punto mínimo de la curva	29.6	0.00	0.04
Media	31.1	0.01	0.02
1 Desv. est. arriba de la media	36.4	0.05	0.02**
2 Desv. est. arriba de la media	41.6	0.09	0.03**
3 Desv. est. arriba de la media	46.9	0.13	0.06*

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

Elaboración de los autores.

**Figura I.1**  
La satisfacción laboral a través de la edad



Elaboración de los autores.

Con respecto al compromiso organizacional, la hipótesis 2 sugiere que la relación entre esta variable y la edad es curvilínea en forma de U. El modelo 4, en la tabla I.2, muestra que el término lineal de la edad es negativo y no significativo, pero que el cuadrático es positivo y significativo (aunque pequeño). Por ello, la relación entre la edad y el compromiso organizacional describe un patrón (un tanto débil) en forma de U más o menos simétrico. Además, el cambio en  $R^2$  ( $\Delta R^2$ , comparado con el modelo 3) es significativo indicando que el modelo cuadrático explica más varianza en los datos que el lineal. Esta evidencia apoya la hipótesis 2.

También se llevó a cabo un análisis de pendientes simples para indagar más detalladamente en la relación entre la edad y el compromiso organizacional. Como se muestra en la tabla I.4, a una y dos desviaciones estándar debajo de la media (a los 20.6 y a los 25.9 años) la relación entre las variables es negativa y significativa. Aún a la media de la edad la relación es negativa, aunque ya no es significativa. A los 33.7 años, la edad y el compromiso no están relacionadas, pero a los 36.4 años ya hay una relación positiva, aunque no significativa, entre ellas. Dos y tres

desviaciones estándar arriba de la media, es decir, a los 41.6 y a los 46.9 años, la relación entre la edad y el compromiso es positiva, significativa y progresivamente más fuerte. En resumen, la relación entre las variables en cuestión parece negativa hasta alrededor de los 26 años, virtualmente inexistente entre los 31 y los 36 años, y positiva y progresivamente más fuerte desde cerca de los 41 años en adelante. La figura I.2 ayuda a comprender mejor estos hallazgos, pues muestra que el compromiso tiene una pendiente negativa hasta entrada la década de los treinta, pero luego remonta en forma positiva cada vez más fuerte. Como nota curiosa, en esta figura, la relación entre la edad y el compromiso organizacional se asemeja a una sonrisa.

**Tabla I.4**

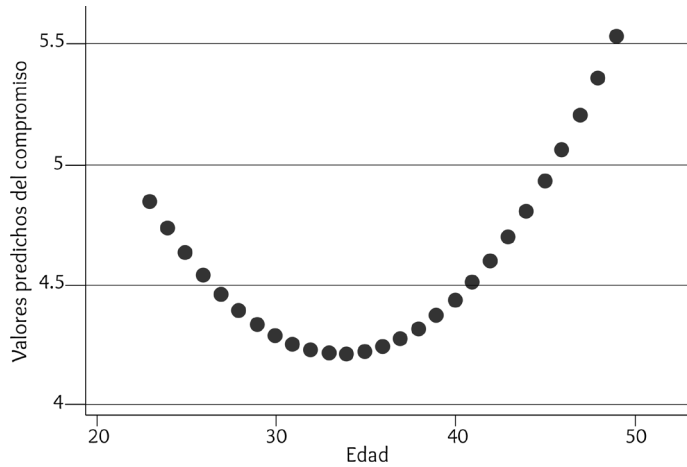
Pendientes simples del compromiso organizacional en relación con la edad

Punto en el que se calcula la pendiente	Equivalencia en años del punto en el que se calcula la pendiente	Pendiente	Error estándar
2 Desv. est. abajo de la media	20.6	-0.15	0.06**
1 Desv. est. abajo de la media	25.9	-0.09	0.04*
Media	31.1	-0.03	0.02
Punto mínimo de la curva	33.7	0.00	0.02
1 Desv. est. arriba de la media	36.4	0.03	0.02
2 Desv. est. arriba de la media	41.6	0.09	0.03*
3 Desv. est. arriba de la media	46.9	0.15	0.05**

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

Elaboración de los autores.

**Figura I.2**  
El compromiso organizacional a través de la edad



Elaboración de los autores.

## DISCUSIÓN

Este capítulo contribuye a la literatura sobre bienestar subjetivo en el trabajo de varias formas. Antes que nada, en la muestra analizada no hay indicios de que la edad y la satisfacción laboral estén relacionadas en forma de U. Aunque esto parecería contradecir los hallazgos de Clark *et al.* (1996), en realidad no necesariamente es así, ya que los resultados de esta investigación se obtuvieron mediante el análisis de la satisfacción en forma global (que al fin y al cabo es lo más relevante cuando se habla de algo tan general como el bienestar subjetivo) y no de sus dimensiones por separado (la naturaleza del trabajo, el sueldo, las oportunidades de ascenso, la relación con el jefe y con los compañeros).

Los resultados mostrados en este capítulo no descartan que algunas facetas de la satisfacción puedan tener relaciones no lineales con la edad; no obstante, son reveladores al indicar que la satisfacción global y la edad no parecen estar relacionadas, sino hasta ya entrada

la vida laboral y de allí en adelante, siguiendo un patrón lineal, conforme aumenta una también lo hace la otra. Estos hallazgos no concuerdan con la lógica de las expectativas ajustables a través de la edad (Schwandt, 2016), ni tampoco con la hipótesis del derrame, pues no reflejan el patrón general de la relación entre la satisfacción con la vida y la edad. En general, esta situación sugiere que entre ambos tipos de satisfacción hay suficiente diferenciación como para que ambas sean influenciadas por elementos no comunes entre ellas, reavivando la posibilidad de que factores como algunas características de los puestos de trabajo (por ejemplo: Autonomía) sí hagan la diferencia entre los niveles de bienestar subjetivo del personal en las organizaciones.

Dicho lo anterior, resulta intrigante que no se encuentre una relación significativa entre la edad y la satisfacción laboral hasta alrededor de los 36 años. Esto es, sea que uno transite de peores a mejores empleos (Clark *et al.*, 1996), o vaya ajustando sus expectativas a su situación real (Clark, 1994), en un patrón lineal la satisfacción debería aumentar continuamente desde la juventud. Aunque esto puede ser un hallazgo relevante, debe analizarse más a fondo ya que podría deberse a que las personas jóvenes encuestadas simplemente habían cambiado poco de empleo, o sólo habían rotado entre empleos similares, truncando el mecanismo de comparación entre trabajos diferentes.

Sin embargo, existe una interpretación emocional alternativa al por qué la satisfacción laboral inicia significativamente cerca de los 40 años y de allí se va haciendo más fuerte. Una variable importante en esta interpretación es el tiempo, o la experiencia subjetiva de éste. Para explicar la paradoja del envejecimiento (por ejemplo: Por qué nos hacemos más felices cuando envejecemos en lugar de deprimirnos más), Carstens, Isaacowitz y Charles (1999) indican que los valores individuales van cambiando de acuerdo con la percepción del tiempo que las personas consideramos que nos queda de vida. De esta forma, conforme nos hacemos viejos se va teniendo más presente la propia mortalidad y se genera la sensación, tanto consciente como inconsciente, de “*me queda poco*”. Por ello, como quizá no haya mañana, disfrutamos cada vez más el aquí y el ahora en lugar de preocuparnos por el futuro, aceptando las cosas como son (no luchando con ellas), dejando de sobrerreaccionar a los pequeños detalles

(no todo es importante como para pelear por ello), y priorizando las relaciones con la gente realmente importante en la vida (familiares y amigos). Notablemente, este patrón se ha observado no sólo en adultos mayores, sino también en experimentos en donde a personas de todas las edades se les hace saber que les queda poco tiempo de vida. De forma anecdótica, todos hemos experimentado nostalgia, cariño y emociones positivas cuando tenemos presente que algo se nos termina. Por ejemplo, cuando queda poco para mudarnos de una casa en la que hemos vivido muchos años, o cuando estamos por egresar de la escuela; incluso, dicen que les pasa a los prisioneros cuando después de muchos años salen de la cárcel. Pues bien, en el trabajo quizá sea lo mismo. Esto es, conforme avanza nuestro tiempo en una profesión o en una organización y se nos empieza a hacer evidente que nuestro tiempo allí se acaba lenta e irremediablemente (como la llegada de la jubilación), pero ininterrumpidamente, comenzamos a disfrutar de los detalles, a saborear la relación con los demás, dejando de primar las preocupaciones de ascensos, prestaciones u otros aspectos del ambiente organizacional. Siendo así, la satisfacción laboral y, en general, la felicidad en el trabajo aumentarían con la edad.

Por el lado del compromiso organizacional, este capítulo también contribuye a la literatura sobre el bienestar subjetivo en el trabajo al mostrar que entre la variable en cuestión y la edad hay una relación en forma de U. A diferencia de lo que ocurre con la satisfacción laboral, el patrón encontrado en la relación entre la edad y el compromiso hace pensar que en este caso sí podría operar la hipótesis del derrame. Es decir, que la satisfacción general con la vida haga que la gente experimente más emociones y sentimientos positivos en la organización, independientemente de la relación con ella. No obstante, las edades por las que se supone que transita la satisfacción con la vida y aquellas por las que, según esta investigación, transita el compromiso organizacional no coinciden. De acuerdo con algunas investigaciones (por ejemplo: Blanchflower y Oswald, 2008; Schwandt, 2016) la satisfacción con la vida es más baja en los 40 (en la crisis de la mediana edad) y repunta a partir de los 50. En este trabajo se mostró que el compromiso organizacional es más bajo en los 30 y repunta en los 40. Por un lado, el desfase de aproximadamente 10 años (además de que el efecto curvilíneo de la edad en

el compromiso es un tanto débil), pone en duda la hipótesis del derrame, aunque no pueda descartarse totalmente, ya que las muestras de las investigaciones sobre la satisfacción con la vida y la analizada en este capítulo no son iguales demográfica y culturalmente.

Por otro lado, los resultados aquí mostrados son bastante coincidentes con los de Cohen (1993) en cuanto a que la relación entre la edad y el compromiso es más débil en la década de los treinta, y más alta a partir de los cuarenta. En lo que no se coincide con Cohen, es que aquí se encuentra que la asociación entre las variables en mención, si bien es fuerte hasta antes de los 30, es negativa. Ya que esto no se puede entender recurriendo al modelo de las apuestas o alternativas laterales, y a que la hipótesis del derrame es sospechosa debido al desfase de edades, la lógica de las expectativas de Schwandt (2016) queda como una explicación más plausible. En relación con la evidencia que indica que el compromiso se hace más fuerte después de cierta edad, quizá opere una lógica temporal similar a la ya explicada anteriormente. Es decir, conforme se va haciendo evidente que el tiempo en la organización se acaba, se le va tomando más cariño.

#### LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

No obstante de los hallazgos anteriores, este capítulo presenta algunas limitaciones que es necesario considerar para entenderlo mejor y poner su importancia en la debida perspectiva. Una de tales limitaciones es que la muestra analizada es pequeña y tiene un rango limitado y poco equilibrado de edades. Otro asunto es la falta de inclusión de más covariables en el modelo (además del sexo de los participantes) que permitieran aislar con mayor certeza los efectos de la edad en los conceptos de interés. Algo importante también es que la muestra analizada se compone de estudiantes de maestría y, por ello, es proclive al sesgo de autoselección (por ejemplo: Personas de niveles similares de bienestar subjetivo en el empleo y en la vida son las que deciden estudiar la maestría en la institución en la que lo hacen), no siendo del todo representativa de la población trabajadora a la que se desearía generalizar. Aun con

estas limitaciones, los resultados ponen de relieve que el bienestar subjetivo en el trabajo tiene una relación bastante matizada, aunque no muy fuerte, con una característica biográfica como la edad. Esto es importante porque ésta es fácilmente medible y su consideración puede ayudar a las organizaciones a ser más productivas y a las personas a mejorar su bienestar.

Dicho lo anterior, este capítulo genera una variedad importante de preguntas que futuras investigaciones podrían tratar de contestar. En aras de determinar con mayor precisión los efectos de la edad en la satisfacción y el compromiso, los análisis aquí mostrados deberían replicarse con muestras cuyas características superen las deficiencias mencionadas. Esto es particularmente relevante debido a que, si bien la edad tiene efectos importantes en la vida, los hallazgos con respecto a su impacto en la felicidad aún están lejos de ser concluyentes. Por otro lado, ciertos factores que en este documento se mencionan como parte de la explicación de las hipótesis (por ejemplo: Las expectativas con respecto al trabajo y la organización) deberían medirse y analizarse para ir dejando más claro los mecanismos que conectan a la edad con algunas manifestaciones del bienestar subjetivo en las organizaciones. Más aún, un área de investigación fascinante y prometedora es descubrir si algunas fortalezas del carácter y recursos psicológicos que pueden ser desarrollados y aprendidos en la adultez (altruismo, optimismo, resiliencia, entre otros) pueden, por ejemplo, amplificar la relación entre la edad y el bienestar subjetivo en el trabajo.

Como mera ilustración de lo anterior, hecha con datos sobre resiliencia<sup>1</sup> recabados en la misma encuesta antes mencionada, la figura I.3 muestra que cuando la resiliencia es alta, la curva del compromiso a través de la edad tiene su nivel mínimo cerca de los 24 años . En contraste,

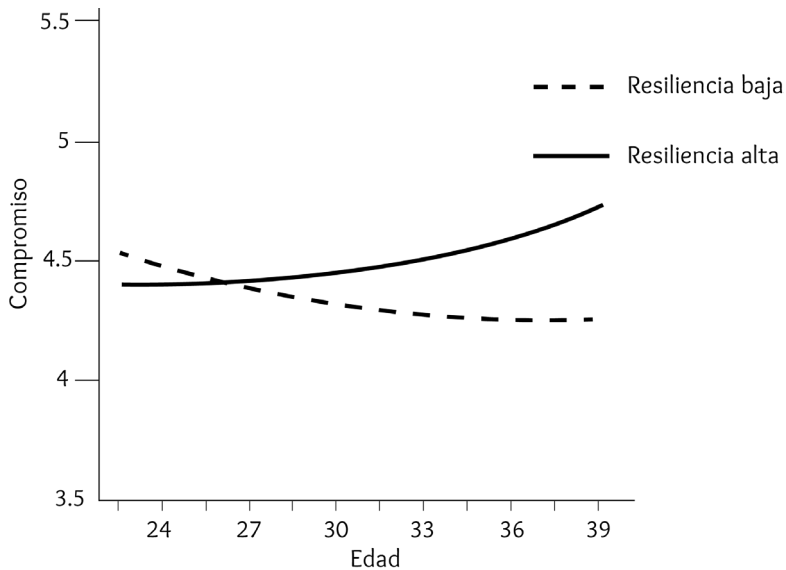
---

<sup>1</sup> La resiliencia es una habilidad para afrontar la adversidad y es un recurso personal que se ha demostrado que mejora la satisfacción con la vida y la felicidad (Cohn, Fredrickson, Brown y Mikels, 2009). Este concepto se midió utilizando el instrumento de Smith *et al.* (2008) que consiste en seis reactivos en escala Likert de siete puntos anclados verbalmente en muy en desacuerdo (1) y muy de acuerdo (7). La oración “*Me recupero rápidamente después de tiempos difíciles*” es un ejemplo de la escala, cuya confiabilidad en los datos recabados en la encuesta fue de 0.70.

cuando la resiliencia es baja, la curva del compromiso cae desde los 20 años (aproximadamente) alcanzando su nivel mínimo alrededor de los 36. Tal vez, las personas altamente resilientes afrontan mejor los desafíos de la vida y el trabajo y, en consecuencia, experimentan mejores niveles de felicidad y de compromiso organizacional a casi todas las edades pasando de los veintitantos. Después de todo, la gente feliz no lo es simplemente porque se siente mejor, sino porque desarrolla recursos para vivir bien (Cohn *et al.*, 2009). Investigar este tipo de fenómenos es muy importante, ya que, si bien la edad es algo que no se puede cambiar, sí se pueden desarrollar ciertas fortalezas que, a cualquier edad, ayuden a elevar los niveles de bienestar subjetivo en beneficio de las personas y las organizaciones.

**Figura I.3**

La edad y el compromiso organizacional a dos niveles de resiliencia



Elaboración de los autores.

## CONCLUSIÓN

La edad es un factor biográfico que puede influir en el bienestar subjetivo en el trabajo; concretamente, en las actitudes de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Mientras que la edad y la satisfacción parecen asociarse de forma lineal, aunque discontinua a través del tiempo, la edad y el compromiso reflejan una relación curvilínea más congruente con la hipótesis del derrame o la lógica de las expectativas cambiantes con respecto a la vida, el trabajo y la organización. Futuras investigaciones deberían precisar mejor los hallazgos encontrados y explorar si los efectos no tan positivos de la edad en la felicidad laboral pueden ser superados, o aminorados, mediante el desarrollo de ciertas fortalezas que ayuden a las personas a ser más felices y productivas en beneficio suyo y de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Aiken, L. y S. West (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks: SAGE.
- Allen, N. y J. P. Meyer (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" en *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Blanchflower, D. y A. Oswald (2008). "Is well-being U-shaped over the life cycle?" en *Social Science and Medicine*, 66, 1733-1749.
- Bowling, N., Hendricks, E. y S. Wagner (2008). "Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis" en *Journal of Business Psychology*, 23, 115-125.
- Brayfield, A. H. y H. Rothe (1951). "An index of job satisfaction" en *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.
- Carstens, L., Isaacowitz, D. y S. Charles (1999). "Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity" en *American Psychologist*, 54 (3), 165-181.
- Cernas Ortiz, D. y M. Davis (2016). "Future and past negative time perspective influences on job satisfaction and organizational commitment in Mexico and the United States" en *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14 (3), 317-338.
- Cernas Ortiz, D., P. Mercado Salgado y F. León Cázares (2017). "La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida" en *Estudios Gerenciales*, 33, 321-329.
- Clark, A. (1994). *Wage growth and job satisfaction: evidence for a relative utility function*. París: Cepremap.
- Clark, A., Oswald, A. y P. Warr (1996). "Is job satisfaction U-shaped in age?" en *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Cohen, A. (1993). "Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis" en *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cohn, M., B. Fredrickson, S. Brown y J. Mikels (2009). "Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience" en *Emotion*, 9 (3), 361-368.
- Colarelli, S. y R. Arvey (2015). *The Biological Foundations of Organizational Behavior*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Davis-Blake, A. y J. Pfeffer (1989). "Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research" en *Academy of Management Review*, 14 (3), 385-400.
- Etzioni, A. (1961). *Comparative analysis of complex organizations*. EE. UU.: Free Press.
- Harrison, D., D. Newman y P. Roth (2006). "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences" en *Academy of Management Journal*, 49 (2), 305-325.
- Heller, D., T. Judge y D. Watson (2002). "The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction" en *Journal of Organizational Behavior*, 23 (7), 815-835.
- Herrbach, O. (2006). "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification" en *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.
- Herzberg, F., B. Mausner, R. Peterson y D. Capwell (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- House, R., S. Shane y D. Herold (1996). "Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated" en *Academy of Management Review*, 21(1), 203-224.
- Iaffaldano, M. y P. Muchinsky (1985). "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis" en *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273.
- Iris, B. y G. Barrett (1972). "Some relations between job and life satisfaction and job importance" en *Journal of Applied Psychology*, 56 (4), 301-304.
- Judge, T. y R. Klinger (2008). "Job satisfaction. Subjective well-being at work" en M. Eid y R. Larsen (eds.), *The Science of Subjective Well-Being*, Nueva York, NY: The Guilford Press, 393-413.
- Judge, T., C. Thoresen, J. Bono y G. Patton (2001). "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review" en *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Levinson, D., C. Darrow, E. Klein, M. Levinson y B. McKee (1978). *The seasons of a man's life*. Nueva York: Knopf.
- Locke, E. (1969). "What is job satisfaction?" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-226.

- Lu, J., O. Siu, P. Spector y K. Shi (2009). "Antecedents and outcomes of a four-fold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents" en *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (2), 182-192.
- Mathieu, J. y D. Zajac (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment" en *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the western electric company, the social problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Routledge.
- Meyer, J. y N. Allen (1984). "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations" en *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378
- Meyer, J. y L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace. Toward a general model" en *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. y E. Maltin (2010). "Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda" en *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337.
- Meyer, J. P., D. Stanley, L. Herscovitch y L. Topolnytsky (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences" en *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Podsakoff, P., S. MacKenzie, J. Lee y N. Podsakoff (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies" en *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Porter, L., R. Mowday, y R. Steers (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. EE. UU.: Academic Press.
- Rauch, J. (2018). *The happiness curve. Why life gets better after 50*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Robbins, S. y T. Judge (2017). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Schwandt, H. (2016). "Unmet aspirations as an explanation for the age U-shape in well-being" en *Journal of Economic Behavior and Organization*, 122, 75-87.
- Smith, B., J. Dalen, K. Wiggings, E. Tooley, P. Christopher y J. Bernard (2008). "The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back" en *International Journal of Behavioral Medicine*, 15 (3), 194-200.

- Solinger, O., W. Olfen y R. Roe (2008). "Beyond the three-component model of organizational commitment" en *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
- Unanue, W., M. Gómez, D. Cortez, J. Oyanedel y A. Mendiburo-Seguel (2017). "Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The role of basic psychological needs" en *Frontiers in Psychology*, 8, 1-17.
- Warr, P. (1992). "Age and occupational well-being" en *Psychology and Aging*, 7, 37-45.
- Weiss, A., K. King, M. Inoue-Muyarama, T. Matsuzawa y A. Oswald (2012). "Evidence for a mid-life crisis in great apes consistent with the U-shape in human well-being" en *Proceedings of the National Academy of Sciences*, EE. UU., 109, 19949-19952.

## II

### EL DÍA DE HOY ES EL MAÑANA POR EL QUE NOS PREOCUPAMOS AYER: ANÁLISIS DEL VÍNCULO ENTRE LA PERSPECTIVA DE TIEMPO Y ALGUNOS CONCEPTOS EN TORNO A LA FELICIDAD

En el campo de la física, el tiempo es algo importante y, a menudo, controvertido. El famoso físico inglés Stephen Hawking (1988) consideraba que el concepto de tiempo se conforma por tres flechas: La termodinámica, la cosmológica y la psicológica. Esta última incide en la percepción y siempre apunta hacia adelante: De pasado a futuro. Desde una perspectiva filosófica existencialista, Sartre (1943) postuló que el tiempo influye la concepción de ser y de no ser. En la literatura, el tiempo puede ser un elemento de esperanza, y quizá de felicidad, ya que como dice Cervantes, en su obra *La gitanilla* (2017 [1613]): “[...] se dará tiempo al tiempo, que suele dar dulce salida a muchas amargas dificultades”. Retratando la relatividad y subjetividad del tiempo, así como su relación con los recuerdos, pinturas surrealistas como *La persistencia de la memoria* (*Los relojes derretidos*, de Salvador Dalí) han hecho patente la abstracción temporal como tema de la creación artística. En definitiva, las nociones del tiempo son centrales en el entendimiento humano de la vida y la existencia y, por ello, juegan un rol en la experiencia subjetiva del bienestar y la felicidad.

Dicho lo anterior, los factores temporales ejercen una influencia profunda, aunque a menudo poco apreciada, en el comportamiento y la interacción social en el contexto laboral. Con el lenguaje y la conversación, marcamos el tiempo rutinaria y automáticamente mediante la

conjunción de tiempos verbales. En el empleo, las percepciones de puntualidad, presión de tiempo y ritmo de vida afectan ostensiblemente la efectividad de los grupos de trabajo (Mohammed y Harrison, 2013). Incluso, principios básicos contemporáneos de motivación como las expectativas de desempeño basadas en juicios de experiencias pasadas, las evaluaciones de situaciones presentes y la anticipación de consecuencias futuras, presuponen la habilidad de viajar mentalmente en el tiempo. Aunque la investigación de la temporalidad puede tomar varias formas, la organización de las experiencias temporales, o perspectiva de tiempo, es un marco conceptual de referencia incrementalmente prominente.

Zimbardo y Boyd (1999) definen a la perspectiva de tiempo como la categorización habitual y permanente de las experiencias en marcos temporales de referencia pasados, presentes y futuros. Ellos afirman que desarrollamos un sesgo cognitivo temporal que crea un estilo disposicional capaz de afectar a una amplia gama de atributos personales, actitudes y comportamientos. Por ejemplo, no importa si de forma positiva o negativa, un énfasis en recordar el pasado de forma recurrente, puede dominar la interpretación continua de las vivencias y la respuesta a situaciones de decisión y acción en el presente. En contraste, interpretaciones y decisiones decididamente diferentes emergerían si el sesgo temporal del individuo conlleva la construcción continua de un futuro repleto de pensamientos asociativos entre fines y medios, así como de estados alternativos de metas y objetivos. En los últimos años, un cuerpo creciente de investigación ha demostrado la influencia penetrante de la perspectiva de tiempo en la vida y el trabajo. En concreto, se han encontrado asociaciones entre el concepto en cuestión y el logro escolar (Joireman, 1999), la elección de una carrera profesional (Walker y Tracey, 2012), y aún la jerarquía (rango) en una determinada ocupación (Guthrie, Butler, y Ward, 2010). La evidencia emergente también sugiere que la perspectiva de tiempo se relaciona con diferencias en conductas asociadas a la salud (Daugherty y Brase, 2010), la satisfacción con la vida (Zhang y Howell, 2011), y hasta el cuidado del agua (Corral-Verdugo, Fraijo-Sing y Pinheiro, 2006).

La extensa literatura sobre el bienestar subjetivo, la psicología positiva y el comportamiento organizacional positivo subrayan el valor

del bienestar mental, la felicidad y las capacidades psicológicas de marcada orientación positiva. Dada la evidencia preliminar que indica que la perspectiva de tiempo influencia los juicios individuales sobre la satisfacción con la vida (Zhang y Howell, 2011), es posible que la perspectiva de tiempo también afecte un amplio espectro de capacidades psicológicas y percepciones de bienestar. Esto es, constructos centrales al bienestar subjetivo y a la psicología positiva constituyen una región significativa y poco explorada de la red nomológica alrededor de la perspectiva de tiempo. Contribuyendo a llenar este hueco en la investigación, Davis y Cernas Ortiz (2017), por ejemplo, encontraron que la perspectiva de tiempo se asocia con la resiliencia, la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. No obstante, una cantidad substancial de investigación sobre la temporalidad psicológica se confina a la influencia de los pensamientos relativos al futuro en una serie de conceptos covariables. En consecuencia, es importante explorar con más detalle las relaciones de la perspectiva de tiempo, y sus diversas orientaciones pasadas y presentes, en la red de constructos relativos al bienestar subjetivo tanto en lo personal como en lo laboral. Para ello, una medida adecuada es el Inventario de Perspectiva de Tiempo, de Zimbardo y Boyd (1999), o IPTZ, el cual captura a la perspectiva de tiempo como un constructo multidimensional que produce puntajes separados para cinco factores temporales: Pasado negativo, pasado positivo, presente fatalista, presente hedonista y futuro. La multidimensionalidad de la escala es una fortaleza obvia que permite explorar el rango entero de la perspectiva de tiempo.

## ESTE CAPÍTULO

Muchos conceptos y procesos organizacionales y ocupacionales tienen fundamentos temporales implícitos o explícitos. Un plan de carrera, por ejemplo, se basa en la estructuración de la vida laboral por medio de objetivos, metas y acontecimientos que se alcanzarán o lograrán en el futuro. En este capítulo se postula que la preocupación por, o la falta de atención a algún marco temporal en particular, tiene implicaciones para

las fortalezas de los recursos humanos y sus capacidades psicológicas relativas a la felicidad y el bienestar. Específicamente, en este capítulo se examina si las cinco subescalas del IPDZ operan como se esperaría con relación a un componente del bienestar subjetivo (felicidad): La satisfacción con la vida, y a dos constructos representativos de las fortalezas y debilidades psicológicas que pueden hacer la diferencia entre la felicidad, el pesar y la pena, en la vida y el trabajo: La dureza psicológica (sólo dureza en adelante) y el pesimismo. Investigaciones anteriores sobre el capital psicológico (Luthans y Youssef-Morgan, 2017) motivan la selección de los constructos bajo análisis.

A continuación se presentan la teoría e hipótesis que dan sustento a este capítulo, la metodología y los resultados de la investigación, así como la discusión y las conclusiones.

#### LA PERSPECTIVA DE TIEMPO, EL BIENESTAR Y LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PSICOLÓGICAS

Algunas diferencias substanciales en valencia y temporalidad subrayan la distinción entre las dimensiones del IPTZ. Por ejemplo, la perspectiva pasado negativa (*“Experiencias dolorosas del pasado se siguen recreando en mi mente”*) refleja un panorama depresivo y poco satisfactorio del ayer. En contraste, la perspectiva de tiempo pasado positiva (*“Pensar en mi pasado me da placer”*) captura una actitud sentimental y cariñosa del tiempo pretérito. De forma similar, la perspectiva presente fatalista (*“No tiene caso preocuparse por el futuro, ya que de todas formas no hay nada que yo pueda hacer al respecto”*) indica una actitud fatalista y desesperanzada, mientras que la perspectiva presente hedonista (*“Tomo decisiones en la emoción del momento”*) engloba una panorámica espontánea y despreocupada con relación al tiempo y la existencia. Finalmente, la perspectiva futura de tiempo (*“Hago listas de cosas por hacer”*) tiene el sello característico de la planeación y el esfuerzo por lograr metas. Es de notar que, en este capítulo, no se presentan argumentos para la relación de la satisfacción con la vida, la dureza y el pesimismo con todas las dimensiones de la perspectiva de tiempo. Por cada constructo, sólo se vislumbran

aquellas relaciones que tienen más probabilidad de existir, o de ser más fuertes, de acuerdo con la naturaleza del concepto e investigaciones anteriores en esa dirección.

### *La perspectiva de tiempo y la satisfacción con la vida*

La satisfacción con la vida es el componente cognitivo de la felicidad y es básicamente un juicio que depende de la comparación de las circunstancias personales con lo que uno mismo cree que es un estándar apropiado de vida (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985). Con respecto a su vínculo con la perspectiva de tiempo, hay que tomar en cuenta que la manera en que los individuos recuerdan sus experiencias pasadas puede influenciar fuertemente sus juicios de satisfacción presentes. Después de todo, la satisfacción, a menudo, se basa en el recuerdo del pasado y en su comparación con las condiciones actuales (Shipp, Edwards y Lambert, 2009). Zhang y Howell (2011) observaron relaciones bivariadas significativas entre las cinco subescalas del IPTZ y la satisfacción con la vida, siendo las relaciones entre la satisfacción con la vida y las perspectivas de tiempo pasado negativa y pasado positiva las más fuertes. Este resultado se trata de replicar en esta investigación. Sin embargo, disfrutar el placer del momento presente en forma despreocupada (el hedonismo) también puede fomentar la satisfacción y la felicidad, al menos en el corto plazo. Por ello, se postulan las siguientes relaciones hipotéticas entre la perspectiva de tiempo y la satisfacción con la vida.

**H1.** *La perspectiva de tiempo pasado negativa se relaciona negativamente con la satisfacción con la vida.*

**H2.** *La perspectiva de tiempo pasado positiva se relaciona positivamente con la satisfacción con la vida.*

**H3.** *La perspectiva de tiempo presente hedonista se relaciona positivamente con la satisfacción con la vida.*

### *La perspectiva de tiempo y la dureza psicológica*

La dureza<sup>1</sup> fomenta respuestas saludables a las constantes presiones de la vida diaria (Maddi, 2002), promoviendo el bienestar (Skomorovsky y Sudom, 2011). La dureza es una disposición individual que, como constructo, se compone de tres actitudes relacionadas: Compromiso (convicción de que uno debe permanecer involucrado no importando qué tan mal se pongan las cosas), control (creer que uno puede tornar un desastre en algo positivo) y reto (asumir que la vida es estresante y que los problemas son desafíos por superar para lograr el éxito) (Maddi, 2013). Como se infiere, los individuos psicológicamente duros demuestran una propensión importante para encontrarle un significado positivo a la vida y afrontarla en una forma tal que los eventos estresantes se transforman en oportunidades para el crecimiento. Kobasa (1979) indica que las concepciones de dureza psicológica enfatizan nociones existenciales de competencia, esfuerzo apropiado y orientación productiva. En este sentido, la calidad depresiva de las perspectivas de tiempo pasado negativa y presente fatalista, muy probablemente, debilitan la positividad y las capacidades de afrontamiento que definen a la dureza. Por lo tanto, es plausible encontrar una asociación negativa entre estos constructos. Al mismo tiempo, una propensión importante hacia el esfuerzo y la productividad es consistente con la orientación hacia el futuro; ello debe contribuir a la dureza. En suma:

**H 4.** *La perspectiva de tiempo presente fatalista se relaciona negativamente con la dureza.*

**H 5.** *La perspectiva de tiempo pasado negativa se relaciona negativamente con la dureza.*

**H 6.** *La perspectiva futura de tiempo se relaciona positivamente con la dureza.*

---

<sup>1</sup> En la literatura sobre bienestar subjetivo, la dureza se considera un recurso que antecede a la capacidad de recuperarse de infortunios o situaciones estresantes (Cummins y Wooden, 2013). En otras palabras, la dureza sería un antecedente de la resiliencia.

### *La perspectiva de tiempo y el pesimismo*

Desde un punto de vista atribucional (Abramson, Seligman y Teasdale, 1978), el pesimista explica las cosas negativas que le pasan como si fuera su culpa (explicación interna), como si no fueran a cambiar nunca (explicación estable) y como resultado de factores que estropean todo lo que hace en la vida (explicación global). Por ejemplo, si a una persona la despiden del trabajo y piensa que se debe a que es “muy tonto”, es más probable que se deprima que otro individuo al que también despiden, pero que piensa que es “porque le falta capacitación”. Después de todo, mientras que la carencia de intelecto difícilmente cambia y afecta muchas áreas de la vida (las relaciones interpersonales o las calificaciones escolares), la capacitación es algo que se puede conseguir y que afecta en específico a la esfera laboral, o, quizá, sólo a la idoneidad para ejercer algún puesto en particular. Notablemente, los optimistas son más felices porque enfatizan causas externas, inestables y específicas para explicar lo malo que les pasa (Seligman, 2006). Con base en estos antecedentes, se puede esperar que la calidad afectiva de los sesgos temporales tenga el poder de delinear el pesimismo. En particular, sea debido a eventos reales o reconstruidos por la memoria, una visión negativa del pasado muy probablemente promueve el pesimismo. En comparación, la contemplación positiva del pasado debería reducirlo. Finalmente, la desesperanza y la indefensión, características de la perspectiva de tiempo presente fatalista, deberían también intensificar el pesimismo en forma pronunciada. Por ello, se propone lo siguiente:

**H 7.** *La perspectiva de tiempo pasado negativa se relaciona positivamente con el pesimismo.*

**H 8.** *La perspectiva de tiempo pasado positiva se relaciona negativamente con el pesimismo.*

**H 9.** *La perspectiva de tiempo presente fatalista se relaciona positivamente con el pesimismo.*

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### *Participantes y procedimiento*

La muestra requerida para probar las hipótesis de este capítulo se compuso de 748 estudiantes de Licenciatura y Maestría en Administración de dos grandes universidades del suroeste de Estados Unidos (Licenciatura = 61%, Maestría = 39%). Un total de 28 respuestas (3.7%) se eliminaron debido a que contenían datos incompletos. La muestra final se compuso, entonces, de 720 individuos (360 mujeres y 360 hombres), cuyo rango de edades fue entre 18 y 70 años (media = 35, desviación estándar = 5). La composición étnica de la muestra fue, en orden de frecuencia, blancos o caucásicos (n= 414; 57.5%), asiáticos (n= 93; 12.9%), afroamericanos o negros (n= 92; 12.8%), hispanos o latinos (n= 86; 11.9%) y otros no especificados (n= 35; 4.9%). Los participantes contestaron voluntariamente un cuestionario en línea que incluía al IPTZ e instrumentos de medición para las otras variables involucradas en este capítulo. En la encuesta también se solicitaban algunos datos demográficos.

### *Operacionalización de variables*

**Perspectiva de tiempo.** El IPTZ (Zimbardo y Boyd, 1999) es un instrumento autorreportado que incluye 56 reactivos para medir las cinco subescalas mencionadas con anterioridad: Pasado negativo (11), pasado positivo (8), presente fatalista (9), presente hedonista (15) y futuro (13). El IPTZ se presentó a los participantes en un formato tipo Likert con anclas verbales en 1 (*para nada característico de mí*) y 5 (*muy característico de mí*). Zimbardo y su colega reportaron estimados de confiabilidad de las cinco subescalas, cuyo rango fue de 0.74 a 0.82.

**Satisfacción con la vida.** Se utilizó la escala de cinco reactivos desarrollada por Diener, Emmons, Larsen y Griffen (1985) para medir la satisfacción de los participantes con su vida en forma global (por ejemplo: “*Si pudiera*

*vivir para siempre, no cambiaría casi nada*”). La escala se presentó en un formato tipo Likert con anclas verbales en 1 (*muy en desacuerdo*) y 7 (*muy de acuerdo*). Pavot y Diener (1993) reportaron un estimado de confiabilidad, cuyo rango varía entre 0.79 y 0.89 para esta escala.

**Dureza.** La escala de seis reactivos para medir la dureza psicológica fue desarrollada por Cole, Bruch y Vogel (2006). Un ejemplo de la escala es: “*Soy capaz de afrontar los problemas inesperados en mi trabajo*”. Estas preguntas se presentaron en un formato Likert de siete graduaciones anclado en 1 (*nunca*) y 7 (*siempre*). Los autores reportan una confiabilidad de 0.76.

**Pesimismo.** Esta variable se midió como estilo explicativo para examinar las atribuciones que hacen las personas sobre eventos negativos relacionados con el trabajo. La escala se modeló a imagen del Cuestionario de Estilo Atribucional Ocupacional, de Furnham, Sadka y Brewin (1992). Cuatro eventos hipotéticos fueron presentados a los participantes (por ejemplo: “*Recientemente te enteraste de que no recibirás la promoción que tanto has estado esperando por mucho tiempo*”). Por cada evento, las personas debían describir la causa principal de éste. Luego, utilizando una escala numérica de siete puntos, los sujetos calificaban la causa del evento en tres dimensiones atribucionales: Interna-externa (*Totalmente debido a otras personas-totalmente a mi*), estable-inestable (*Nunca se presentará otra vez-siempre estará presente*) y específica-global (*Influencia sólo esta situación en particular-influencia todas las situaciones de mi vida*). Se obtuvo un puntaje para cada evento sumando sus reactivos atribucionales. Un puntaje medio de los cuatro eventos sirvió de medida compuesta del estilo explicativo pesimista. Puntajes altos indicaron mayor pesimismo.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

### *Descriptivos*

La tabla II.1 muestra medias, desviaciones estándar e intercorrelaciones entre las variables examinadas. Como se observa, de las subdimensiones

de la perspectiva de tiempo, la media más alta es la del futuro, le siguen la del pasado positivo y la del presente hedonista. El pasado negativo y el presente fatalista tienen las medias más bajas. Asimismo, se observa que la media de la dureza es superior a la de la satisfacción con la vida y el pesimismo. La media de la satisfacción con la vida es más alta que la del pesimismo. En conjunto, estos valores descriptivos dan la impresión de que la cultura estadounidense está más orientada hacia conceptos positivos (como el pasado positivo o la satisfacción con la vida) que negativos (presente fatalista o pesimismo). Esta apreciación, por cierto, concuerda con el reporte del índice de felicidad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018), en el cual Estados Unidos aparece como un país razonablemente feliz, ocupando el lugar 17 en el conjunto de los 30 países que integran esa organización. En comparación, Finlandia ocupa el primer lugar en el índice; Sudáfrica, el último y México, el 19. En la tabla II.1 también se aprecia que todas las desviaciones estándar son menores a uno, y eso habla de que las puntuaciones que los sujetos dieron a las escalas no presentaban variaciones extremas.

Tocante a las correlaciones, en la tabla II.1, se indica que éstas arrojan resultados que se esperaban hipotéticamente. En cuanto a magnitud, las correlaciones más fuertes ( $r > 0.40$ ) son aquellas entre el pasado negativo y el presente fatalista (ambas relativas a la desesperanza, la impotencia, la amargura y el arrepentimiento), la del pasado negativo y la satisfacción con la vida (a mayor pasado negativo menor satisfacción con la vida), y la de la satisfacción con la vida y la dureza (ambas relativas a la felicidad y a los recursos para lograrla).

Con respecto a la confiabilidad de las medidas (tabla II.1), la mayoría de las escalas presenta estimados de confiabilidad ( $\alpha$ ) aceptables. Dos casos, no obstante, llaman la atención: uno de ellos es el del pesimismo, pues el estimado de 0.68, si bien no del todo óptimo, es razonable teniendo en cuenta que es una escala en construcción modelada de otro instrumento (Cuestionario de Estilo Atribucional Ocupacional, de Furnham, Sadka y Brewin, 1992) y, por lo tanto, las adaptaciones hechas para ajustarse al contexto laboral pudieron reducir la intercorrelación de los reactivos. No obstante, 0.68 está muy cerca de la medida convencio-

nalmente aceptada de 0.70. Un poco más grave es el caso de la escala del pasado positivo. El caso, sin embargo, no es atípico, pues otros estudios también han encontrado problemas con ella. En particular, Worrell y Mello (2007), Davis y Cernas Ortiz (2017) y Perry *et al.* (2020) han discutido los problemas con ese conjunto de preguntas sugiriendo su reformulación para mejorar la calidad métrica. En lo que esa reformulación ocurre, la escala de Zimbardo y Boyd es el único instrumento disponible para cuantificar esa orientación temporal. Los resultados asociados a ella, no obstante, deben tomarse con alguna precaución.

**Tabla II.1**  
Estadística descriptiva y correlaciones bivariadas

	Media	Desv. Est.	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7
1 Pasado positivo	3.53	0.45	0.58							
2 Pasado negativo	2.95	0.69	0.83	-0.005						
3 Presente hedonista	3.36	0.50	0.80	0.230**	0.208**					
4 Presente fatalista	2.44	0.63	0.78	0.055	0.483**	0.381**				
5 Futuro	3.74	0.52	0.79	0.270**	-0.149**	-0.257**	-0.378**			
6 Satisfacción con la vida	5.06	1.15	0.84	0.280**	-0.463**	0.096*	-0.155**	0.204**		
7 Dureza	5.73	0.86	0.81	0.191**	-0.225**	0.139**	-0.241**	0.368**	0.434**	
8 Pesimismo	3.68	1.01	0.68	-0.071	0.187**	0.052	0.154**	-0.060	-0.094*	-0.159**

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Elaboración de los autores.

Con relación a la validez estructural de las medidas, un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC en Lisrel 8.8) que incluye al IPTZ desagregado en sus cinco subescalas, indica que esta solución es superior a la de un

modelo único donde no hay diferenciación entre las diferentes perspectivas de tiempo. La diferencia entre los modelos es significativa al nivel de 0.05, de acuerdo con la prueba de cambios en  $\chi^2$  ( $\Delta\chi^2$ ), lo que evidencia la validez discriminante y convergente del IPTZ. Los reactivos de satisfacción con la vida y dureza no se sometieron al AFC, pues su validez no está en duda en las múltiples publicaciones que los han empleado. Los reactivos de pesimismo tampoco se sometieron al AFC, ya que aún están en desarrollo.

### *Prueba de hipótesis*

La prueba de las hipótesis incluyó un análisis de regresión multivariado para determinar las contribuciones únicas de cada subescala del IPTZ a la varianza de la satisfacción con la vida, la dureza y el pesimismo. También se llevó a cabo un análisis de dominación, como lo describen Azen y Budescu (2003), para entender mejor la importancia relativa de cada factor del IPTZ en los constructos relativos al bienestar subjetivo antes mencionados. Se dice que el constructo A domina al B (es más importante que él) si en todos los modelos posibles en los que se tenga que escoger un predictor, el constructo A siempre se elige sobre el B. La significatividad de la dominación se obtuvo como lo describen Tighe y Schatschneider (2014). Esto es, se compara el poder explicativo ( $R^2$ ) del factor dominante con el de cada factor rival y se obtiene una diferencia. Luego, mediante las fórmulas de Alf y Graf (1999), se obtiene un intervalo de confianza (para la diferencia) a un nivel de significatividad determinado (usualmente el 95%). Si el intervalo de confianza no cruza el cero, se dice entonces que la dominación es significativa, al nivel dado al intervalo, y que un constructo determinado es un mejor predictor que su rival. En este trabajo sólo se calculó la dominación general.

La hipótesis 1 indica que perspectiva de tiempo pasado negativa se relaciona inversamente con la satisfacción con la vida. Asimismo, las hipótesis 2 y 3 sugieren que las perspectivas de tiempo pasado positiva y presente hedonista se relacionan positivamente con el constructo en mención. Como se observa en la tabla II.2, las tres hipótesis se aceptan,

pues las relaciones son significativas al nivel de 0.01. Quizá más notorio, no obstante, es que en los coeficientes de dominación de la tabla II.3 concernientes a la satisfacción con la vida, la perspectiva de tiempo pasado negativa domina muy fuerte a las otras subescalas del IPTZ. El coeficiente de dominación de la perspectiva de tiempo pasado negativa es casi cuatro veces más grande que la de su rival más cercano: La perspectiva de tiempo pasado positiva; siendo, además, el poder explicativo de la perspectiva de tiempo pasado negativa significativamente superior al de sus rivales, como se observa en el tabla II.4. Por ello, se puede decir que, si hay un mejor predictor temporal de la satisfacción con la vida, éste es la perspectiva de tiempo pasado negativa. Hay que tomar en cuenta, no obstante, que la relación entre ambos constructos es inversa (véase tabla II.2). De tal suerte, para estar satisfecho con la vida, parece que es bastante más importante menguar los pensamientos negativos sobre el pasado, que fomentar los pensamientos positivos con respecto a él.

**Tabla II.2**  
Coeficientes de regresión

Subescala del IPTZ	Satisfacción con la vida	Dureza	Pesimismo
Pasado positivo	0.193**	0.030	-0.085*
Pasado negativo	-0.507**	-0.165**	0.142**
Presente fatalista	0.071	-0.146**	0.094*
Presente hedonista	0.164**	0.311**	0.013
Futuro	0.140**	0.356**	0.022
R <sup>2</sup>	0.322	0.252	0.046
R <sup>2</sup> ajustada	0.317	0.247	0.040
F	67.20**	48.11**	6.90**

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Elaboración de los autores.

**Tabla II.3**  
Coeficientes de dominación

Subescala del IPTZ	Satisfacción con la vida	Dureza	Pesimismo
Pasado positivo	0.0572	0.0185	0.0057
Pasado negativo	<b>0.2049</b>	0.0337	<b>0.0244</b>
Presente fatalista	0.0149	0.0372	0.0138
Presente hedonista	0.0206	0.0514	0.0012
Futuro	0.0246	<b>0.1114</b>	0.0012

\*Los pesos más grandes (dominantes) se presentan en negrita.

Elaboración de los autores.

**Tabla II.4**  
Intervalos de confianza para la dominación en la satisfacción con la vida

Comparaciones por parejas		Diferencia en R <sup>2</sup>	Intervalo al 95%	
			Inferior	Superior
Pasado negativo	Pasado positivo	0.107	0.069	0.145
Pasado negativo	Presente fatalista	0.191	0.159	0.223
Pasado negativo	Presente hedonista	0.207	0.176	0.238
Pasado negativo	Futuro	0.173	0.139	0.207

Elaboración de los autores.

Las hipótesis 4 y 5 sugieren que las perspectivas de tiempo presente fatalista y pasado negativa se relacionan de forma negativa con la dureza. La hipótesis 6 indica que la perspectiva futura de tiempo se relaciona de manera positiva con el constructo en mención. De acuerdo con la tabla II.2, las tres hipótesis se aceptan, pues las relaciones corresponden al signo predicho y son significativas al nivel de 0.01. Con respecto a los coeficientes de dominación, en la tabla II.3, se aprecia que el mejor predictor de la dureza es la perspectiva futura de tiempo, pues ésta domina a las otras subescalas del IPTZ. La significatividad de la dominación de la perspectiva futura de tiempo se observa en la tabla II.5, en donde ninguno de los intervalos de confianza de las diferencias entre su poder explicativo y el de sus rivales cruza el cero. Por lo tanto, si de fomentar la dureza se trata, resultaría mucho más importante promover la estructuración de la vida por medio de objetivos y metas futuros, que reducir la rumia negativa del pasado o los sentimientos y pensamientos presentes de desesperanza e impotencia.

**Tabla II.5**

Intervalos de confianza para la dominación en la dureza

Comparaciones por parejas		Diferencia en R <sup>2</sup>	Intervalo al 95%	
			Inferior	Superior
Futuro	Pasado positivo	0.073	0.044	0.102
Futuro	Pasado negativo	0.068	0.039	0.097
Futuro	Presente fatalista	0.062	0.032	0.092
Futuro	Presente hedonista	0.101	0.075	0.127

Elaboración de los autores.

Las hipótesis 7 y 9 indican que las perspectivas de tiempo pasado negativa y presente fatalista se relacionan positivamente con el pesimismo. La hipótesis 8 sugiere que la perspectiva de tiempo pasado positiva se relaciona negativamente con esta variable predadora de la felicidad. Como se observa en la tabla II.2, las tres hipótesis se aceptan, pues las relaciones muestran el sentido hipotetizado y son significativas a los niveles de 0.05 y 0.01, respectivamente. Como lo indican los coeficientes de dominación, el más fuerte predictor del pesimismo es la perspectiva de tiempo pasado negativa, seguida, aunque de lejos, por la perspectiva de tiempo presente fatalista. No obstante, en la tabla II.6 se aprecia que, si bien la perspectiva de tiempo pasado negativa domina a las perspectivas de tiempo pasado positiva, presente hedonista y futura, no es así con respecto a la perspectiva de tiempo presente fatalista (en este caso, el intervalo cruza ligeramente el cero). Dada esta evidencia, se puede decir que, para reducir el pesimismo, el enfoque debería estar en disminuir (o casi eliminar) los pensamientos negativos con respecto al pasado y, aunque en menor grado, también en tratar de menguar la desesperanza e impotencia que se puedan experimentar en relación a lo que sucede en el presente.

**Tabla II.6**

Intervalos de confianza para la dominación en el pesimismo

Comparaciones por parejas		Diferencia en $R^2$	Intervalo al 95%	
			Inferior	Superior
Pasado negativo	Pasado positivo	0.02	0.005	0.029
Pasado negativo	Presente fatalista	0.01	-0.003	0.023
Pasado negativo	Presente hedonista	0.02	0.004	0.028
Pasado negativo	Futuro	0.02	0.006	0.030

Elaboración de los autores.

Es interesante notar que el efecto conjunto de la perspectiva de tiempo es más fuerte en la satisfacción con la vida que en la dureza o en el pesimismo. Esto se observa en los coeficientes de  $R^2$  ajustada en la tabla II.2, en donde, de acuerdo con los parámetros de Cohen (1988), el efecto de la perspectiva de tiempo es grande en la satisfacción con la vida ( $>0.26$ ), mediano en la dureza ( $>0.13$ ) y chico en el pesimismo ( $>0.02$ ).

## DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio abonan pistas importantes de cómo la perspectiva de tiempo influencia el bienestar subjetivo y las fortalezas y debilidades del carácter que, o ayudan a fomentarlo o lo disminuyen. Primero, con base en el análisis de dominación, las subescalas pasado negativa y futura emergen como dimensiones excepcionalmente potentes del IPTZ. De entre las tres ecuaciones de regresión que relacionaron a la perspectiva de tiempo con los constructos de satisfacción con la vida, dureza y pesimismo, sólo las perspectivas de tiempo pasado negativa y futura alcanzaron los mayores niveles de dominación, aunque en relación al pesimismo, la perspectiva pasado negativa no dominó del todo a la presente fatalista. Estos hallazgos concuerdan con los de Davis y Cernas Ortiz (2017), en los cuales la perspectiva de tiempo pasado negativa fue la más relevante para explicar la vitalidad y la resiliencia, y la perspectiva futura lo fue con respecto a la esperanza y la autoeficacia. De forma notoria, las perspectivas de tiempo enfocadas en el presente parecen, comparativamente, algo menos relevantes que aquellas que se enfocan en el pasado y el futuro, para entender el bienestar subjetivo y sus variables asociadas. Esta apreciación, en primer lugar, converge con otros hallazgos reportados en el área de la estimulación mental. En concreto, Waytz, Hershfield y Tamir (2015) demostraron que la experiencia del presente no es tan subjetivamente profunda en el ser humano como lo es transportarse a sí mismo mentalmente al pasado o al futuro. Por ello, en comparación con la orientación presente, un enfoque importante en los marcos temporales pasados y futuro puede ejercer una influencia fuerte en los componentes de la felicidad (por ejemplo: La satisfacción

con la vida) y algunos conceptos que contribuyen a ella como la dureza y el pesimismo.

En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, el tono afectivo de la perspectiva de tiempo juega un papel mayor en su influencia en la felicidad y las fortalezas y debilidades del carácter que la fomentan. En particular, la significancia y fuerza de la perspectiva de tiempo pasado negativa es congruente con el bien establecido fenómeno psicológico que indica que, en comparación con los estímulos positivos, los negativos tienen una influencia superior. Esto es, con pocas excepciones, los eventos, emociones e información negativa tienen mayor poder de impacto en las emociones y el comportamiento que sus contrapartes positivas (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer y Vohs, 2001). En México, por ejemplo, algunas frases populares como “*Las noticias malas tienen alas*” atestiguan que a los eventos e información negativos se les suele poner mayor atención (y por ello se transmiten más rápido) que a los positivos. De manera adicional, de acuerdo con reportes importantes sobre el bienestar, las emociones negativas estrechan el repertorio humano de pensamiento y acción, lo que, eventualmente, erosiona más que construye la felicidad y los recursos psicológicos que llevan a ella (Frederickson, 2001). En este capítulo, la tendencia excesiva a rumiar eventos negativos del pasado se vincula con una menor satisfacción con la vida y se observa un mayor pesimismo. Aunque el carácter correlacional del presente estudio no permite establecer fuertes inferencias causales, sí se puede especular que la gente con un fuerte sesgo cognitivo hacia el pasado negativo es más propensa a caer en una espiral descendente caracterizada por un alto grado de afecto negativo y síntomas depresivos (es decir, poca felicidad) y, en consecuencia, una salud precaria y una mala calidad de vida. La investigación de Stolarski, Matthews, Postek, Zimbardo y Bitner (2014) es relevante en este punto, pues indica que la perspectiva de tiempo pasado negativa es potente a tal grado que no sólo afecta el recuerdo del ayer, sino que hace que las personas anticipen estados de ánimo y emociones negativas aun cuando no hay algún motivo para que sucedan.

En tercer lugar, los resultados mostrados en este capítulo extienden de forma indirecta hallazgos anteriores sobre la relación de la perspectiva

de tiempo con el logro académico y el rango ocupacional. En particular, un enfoque dominante en el futuro es un buen augurio para el desarrollo de capacidades psicológicas positivas altamente valoradas como la dureza. Es de resaltar que elementos específicos de la perspectiva futura de tiempo, como la planeación, la elaboración de listas de cosas por hacer y el establecimiento de fechas límite, subrayan la capacidad personal de autoregulación y autoevaluación del progreso hacia metas y objetivos (escolares o laborales). La relación entre la perspectiva futura de tiempo y la dureza complementa evidencias anteriores sobre los beneficios del distanciamiento temporal, el cual, por cierto, se ha demostrado que juega un rol crítico en el afrontamiento emocional de los eventos negativos. El tema central que conecta estos estudios es un estilo de afrontamiento basado en percepciones de cambio y fugacidad. Por ejemplo, los individuos psicológicamente duros consideran que el cambio, más que la estabilidad, es el modo normal de vida. Por lo tanto, lejos de ser una amenaza, el futuro representa una oportunidad para superar retos y crecer (Kobasa, 1979). En consonancia, el distanciamiento temporal centra la atención en la fugacidad (no en la permanencia) de los eventos negativos. Así, imaginar un evento negativo en el futuro distante dirige la atención a la posibilidad de que la percepción individual de ese evento cambie con el paso del tiempo, lo que alivia el pesar y el sufrimiento. Además, uno también puede pensar que es posible afrontar y gestionar las causas percibidas del evento en el presente, antes de que se hagan realidad en el futuro (Bruehlman-Senecal y Ayduk, 2015).

#### LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Dados el tema y la naturaleza de la investigación plasmada en este capítulo, existen algunas limitaciones para la generalización de los resultados. De igual manera, hay múltiples oportunidades para investigaciones futuras al respecto. Una limitación es que la dirección causal de las relaciones entre la perspectiva de tiempo y la satisfacción con la vida, la dureza y el pesimismo permanece indeterminada. Además, el presente enfoque en las consecuencias presumibles de la perspectiva de tiempo

excluyó el análisis de sus antecedentes. Ya que la perspectiva de tiempo se considera como una especie de rasgo personal relativamente estable, cualquier discusión de sus antecedentes evoca la relevancia de la genética y las influencias ambientales en su formación. Investigaciones previas sobre el modelo de los Cinco Grandes<sup>2</sup> de la personalidad indican que éste se basa en procesos temperamentales enraizados en sistemas biológicos presentes desde el nacimiento (Evans y Rothbart, 2007). De este modo, el incorporar medidas del temperamento adulto en el estudio de la perspectiva de tiempo podría potenciar el entendimiento de las fuerzas innatas que delinear las diferencias individuales con respecto al tiempo psicológico y, presumiblemente, la felicidad.

Ahora que, desde el punto de vista de que la perspectiva de tiempo está influenciada por las circunstancias personales y las experiencias, la incidencia e intensidad de los traumas y los triunfos individuales cualifican como antecedentes potenciales de los sesgos temporales. De manera adicional, dado que las experiencias personales juegan un rol importante en la perspectiva de tiempo, se puede especular sobre si ésta se puede modificar mediante la enseñanza, el entrenamiento, o aun la intervención terapéutica. Por ello, métodos potenciales para alterar sesgos temporales malsanos, como la perspectiva de tiempo pasado negativa, y promover una perspectiva de tiempo más propicia para la felicidad y la salud, como la perspectiva de tiempo pasado positiva, deberían ser explorados y probados.

En particular, un área importante para aumentar el conocimiento de las relaciones entre la perspectiva de tiempo y la felicidad es extender el análisis a otros recursos psicológicos y fortalezas del carácter que fomentan el bienestar subjetivo. Park, Peterson y Seligman (2004) encontraron que, si bien factores como la vitalidad y la esperanza son predictores robustos de la satisfacción con la vida, también lo son la gratitud, el amor y la curiosidad. Con relación a la gratitud, además de que muchas religiones aconsejan dar gracias a Dios para, y por encontrar

---

<sup>2</sup> También llamado modelo OCEAN: O es por Openness to experience (apertura a la experiencia); C, por Conscientiousness (meticulosidad); E, por Extraversion (extroversión); A, por Agreeableness (afabilidad) y N, por Neuroticism (neurotismo o inestabilidad emocional).

la paz espiritual, la investigación sugiere que se relaciona con el optimismo, la felicidad y el bienestar físico (Rauch, 2018). De hecho, para ilustrar este punto, en este capítulo se realizó un análisis *post hoc* exploratorio, de la relación de la perspectiva de tiempo con los puntajes de una escala de gratitud (McCullough, Emmons y Tsang, 2002)<sup>3</sup> aplicada a los mismos respondientes descritos antes. Se obtuvo que, en conjunto, la perspectiva de tiempo explica 10.2% de la varianza de la gratitud (un efecto menor que en el caso de la dureza, pero mayor que en el del pesimismo), siendo su predictor dominante la perspectiva de tiempo presente hedonista (aunque ésta no pudo dominar a la perspectiva de tiempo pasado positiva). Como parece, disfrutar de la vida en el presente y, también, un sentido nostálgico y bello del pasado, fomentan la gratitud. Por supuesto, este análisis debe llevarse a cabo de forma más concienzuda y con bases teóricas sólidas; también, debe extenderse a otros conceptos para enriquecer el conocimiento y, de manera eventual, ayudar a las personas a tener vidas y trabajos más enriquecidos.

Claro está que este estudio presenta algunos problemas de medición que también deberían remediarse en otras investigaciones para comprender mejor las conexiones entre la perspectiva de tiempo y el bienestar subjetivo. Por ejemplo, investigaciones futuras deben mejorar la calidad métrica de conceptos como la perspectiva de tiempo pasado positiva y el pesimismo.

## CONCLUSIÓN

La perspectiva de tiempo es un sesgo cognitivo importante para entender los pensamientos, las decisiones y las acciones. Como tal, puede influir en conceptos importantes asociados a la felicidad en la vida y en el trabajo. Las perspectivas de tiempo con orientación presente, pero

---

<sup>3</sup> El Gratitude Questionnaire Six-Item Form (GQ-6) se compone de seis preguntas con ancla verbal en 1 (completamente en desacuerdo) y 7 (completamente de acuerdo). Un ejemplo de la escala es la oración “*Si tuviera que enlistar todo aquello por lo que me siento agradecido, haría una gran lista*”. La confiabilidad de la escala es adecuada de acuerdo con sus autores.

sobre todo aquellas con orientación pasada y futura, tienen importantes asociaciones de diferente magnitud y sentido con la satisfacción con la vida, la dureza psicológica y el pesimismo. Es necesario continuar investigando la temporalidad psicológica para, de forma eventual, poder gestionarla y mejorar la satisfacción y la calidad de vida, en general y en el trabajo, los recursos para lograrlas como la dureza, y también disminuir el pesimismo que las obscurece.

## REFERENCIAS

- Abramson, L. Y., M.E.P. Seligman y J.D. Teasdale (1978). "Learned helplessness in humans: Critique and reformulation" en *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Alf, E. y R. Graf (1999). "Asymptotic confidence limits for the difference between two squared multiple correlations: A simplified approach" en *Psychological Methods*, 1, 70-75.
- Azen, R. y D.V. Budescu, (2003). "The dominance analysis approach for comparing predictors in multiple regression" en *Psychological Methods*, 8, 129-148.
- Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, C. Finkenauer y K. D. Vohs (2001). "Bad is stronger than good" en *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
- Bruehlman-Senecal, E. y O. Ayduk (2015). "This too shall pass: Temporal distance and the regulation of emotional distress" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, 356-375.
- Cervantes Saavedra, Miguel de (2017 [1613]). *La gitanilla*. Madrid: Createspace Independent Publishing Platform.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Nueva Jersey: Lawrence Earlbaum.
- Cole, M. S., H. Bruch, y B. Vogel, (2006). "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism" en *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Corral Verdugo, V., B. Fraijo-Sing y J. Pinheiro (2006). "Sustainable behavior and time perspective: Present, past, and future orientations and their relationship with water conservations behavior" en *Revista Interamericana de Psicología*, 40(2): 139-147.
- Cummins, R. y M. Wooden (2013). "Personal resilience in times of crisis: The implications of SWB homeostasis and set-point" en *Journal of Happiness Studies*, 15 (1), 223-235.
- Daugherty, J. R. y G. L. Brase (2010). "Taking time to be healthy: Predicting health behaviors with delay discounting and time perspective" en *Personality and Individual Differences*, 48(2), 202-207.

- Davis, M. y D. A. Cernas Ortiz (2017). "Revisiting the structural and nomological validity of the Zimbardo time perspective inventory" en *Personality and Individual Differences*, 104: 98-103.
- Diener, E., R. A. Emmons, R. J. Larsen y S. Griffin (1985). "The satisfaction with life scale" en *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Evans, D. E. y M. K. Rothbart (2007). "Developing a model for adult temperament" en *Journal of Research in Personality*, 41, 868-888.
- Frederickson, B. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-built theory of positive emotions" en *American Psychologist*, 218-226.
- Furnham, A., V. Sadka, y C. R. Brewin (1992). "The development of an occupational attributional style questionnaire" en *Journal of Organizational Behavior*, 13, 27-39.
- Guthrie, L. C., S.C. Butler y M.M. Ward, (2010). "Time perspective and socioeconomic status: A link to socioeconomic disparities in health?" en *Social Science and Medicine*, 68, 2145-2151.
- Hawking, S. (1988). *Breve historia del tiempo. Del Big bang a los agujeros negros*. México: Crítica.
- Joireman, J. A. (1999). "Additional evidence for validity of the consideration of future consequences scale in an academic setting" en *Psychological Reports*, 84, 1171-1172.
- Kobasa, S. C. (1979). "Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.
- Luthans, F. y C. Yourssef-Morgan (2017). "Psychological Capital: An Evidence-based Positive Approach" en *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (17), 1-28.
- Maddi, S. (2002). "On hardiness and other paths to resilience" en *American Psychologist*, 54 (3), 175-185.
- Maddi, S. (2013). *Turning stressful circumstances into resilient growth*. New York: Springer.
- McCullough, M., R. Emmons y J. Tsang (2002). "The grateful disposition: A conceptual and empirical topography" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.
- Mohammed, S. y D.A. Harrison, (2013). "The clocks that time us are not the same: A theory of temporal diversity, task characteristics, and perfor-

- mance in teams” en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 244-256.
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018). *Better life index (Life satisfaction)*. Disponible en <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/life-satisfaction-es/>, consultado en enero de 2018.
- Park, N., C. Peterson y M. Seligman (2004). “Strengths of character and well-being” en *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23 (5), 603-619.
- Pavot, W. y E. Diener (1993). “Review of the satisfaction with life scale” en *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Perry, J., E. Temple, F. Worrell, U. Zivkovic, Z. Mello, B. Musil, J. Cole y M. McKay (2020). “Different version, similar result? A critical analysis of the multiplicity of shortened versions of the Zimbardo Time Perspective Inventory” en *SAGE Open*, 2, 1-15.
- Rauch, J. (2018). *The happiness curve. Why life gets better after 50*. Nueva York: St. Martin’s Press.
- Sartre, P. (1943). *El ser y nada*. México: Losada.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism. How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.
- Shipp, A., J. Edwards y L. Lambert (2009). “Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future” en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 1-22.
- Skomorovsky, A. y K. Sodom (2011). “Role of hardiness in the psychological well-being of Canadian Forces officer candidates” en *Military Medicine*, 176 (1), 7-12.
- Stolarski, M., G. Matthews, S. Postek, P. Zimbardo y J. Bitner (2014). “How we feel is a matter of time: Relationships between time perspectives and mood” en *Journal of Happiness Studies*, 15, 809-827.
- Tighe, E. y C. Schatschneider (2014). “A dominance analysis approach to determining predictor importance in third, seventh, and tenth grade reading comprehension skills” en *Reading and Writing*, 27, 101-127.
- Walker, T. L. y T. J. G. Tracey (2012). “The role of future time perspective in career decision-making” en *Journal of Vocational Behavior*, 81, 150-158.
- Waytz, A., Hershfield, H. y D. I. Tamir (2015). “Mental simulation and meaning in life” en *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, 336-355.

- Worrell, F. C. y Z. R. Mello (2007). "The reliability and validity of Zimbardo Time Perspective Scores in Academically Talented Adolescents" en *Educational and Psychological Measurement*, 67(3), 487-504.
- Zhang, J. W. y R. T. Howell (2011). "Do time perspectives predict unique variance in life satisfaction beyond personality traits?" en *Personality and Individual Differences*, 50, 1261-1266.
- Zimbardo, P. G. y J. N. Boyd (1999). "Putting time in perspective: A valid, reliable individual-difference metric" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271-1288.

### III

#### LA FELICIDAD EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS JUBILADOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: UN ANÁLISIS INTERPRETATIVO FENOMENOLÓGICO

Como ya se mencionó en la introducción de este libro, la felicidad en el trabajo a menudo se asocia con el concepto de satisfacción laboral. De igual forma, en los capítulos anteriores se menciona y se presenta evidencia de que factores biográficos como la edad, y algunos rasgos relativamente estables como la perspectiva de tiempo, tienen el potencial de afectar tanto al bienestar subjetivo como a algunos conceptos relacionados con él (por ejemplo: La dureza psicológica y el pesimismo). Sin embargo, tales evidencias sugieren probabilidades o tendencias en agregado que poco hablan de la experiencia concreta de los individuos, de cómo viven esas experiencias y hacen sentido de ellas, de lo que para ellos (y no para la teoría) significa la felicidad en el empleo, sus causas y consecuencias. Lea y MacLeod (2019) indican que, a pesar de la fortaleza de la investigación sobre bienestar subjetivo, en general existe una falta de interés en la información compleja que los respondientes de cuestionarios tienen en mente cuando consideran o evalúan sus niveles de felicidad. El objetivo de este capítulo es incursionar en la experiencia subjetiva de las personas con la finalidad de entender más ampliamente los conceptos y temas centrales de esta obra.

Los jubilados de la industria automotriz representan una perspectiva ilustrativa y particular con respecto a lo anterior. Primero, debe considerarse que los juicios individuales de satisfacción laboral, y por extensión la felicidad, dependen de cómo se experimenta, recuerda, interpreta y reporta la experiencia en el trabajo (Cernas Ortiz y Davis, 2016; Motowidlo,

1996). La satisfacción laboral es un estado evaluativo con componentes cognitivos y afectivos que tienen como antecedente, en una gran medida, a la experiencia en un empleo (Brief y Weiss, 2002). Por extensión, entre más experiencia en un empleo tiene una persona, en tiempo y variedad, más informados y analíticos pueden ser sus juicios sobre la satisfacción y la felicidad laboral. Los jubilados, en particular, tienen un punto de vista delineado por diversas y variadas experiencias y, por ello, pueden dar luz a los matices y complejidades de la investigación sobre la felicidad en el trabajo. Segundo, los jubilados de la industria automotriz son informantes valiosos debido a que esta industria, al menos antaño, ofrecía la posibilidad del desarrollo de una carrera a largo plazo, enriquecida con experiencias valiosas y beneficios al pensionarse cómodamente para seguir su vida después de la jubilación. La industria automotriz ha sido una de las más importantes en el México moderno (Figueroa Fernández, Espinosa Torres y Godínez Montoya, 2018), incluyendo empresas armadoras y proveedoras, grandes e importantes a nivel mundial como Ford, General Motors, Volkswagen, etc. Tradicionalmente, la industria automotriz en México ha puesto énfasis en el desarrollo del capital humano (Secretaría de Economía, 2011) y, con ello, en el bienestar del personal.

Dicho lo anterior, se subraya que los empleados jubilados de la industria automotriz no son una “población” de la que se pueda obtener evidencia generalizable a otras poblaciones o muestras de individuos. Por el contrario, estas personas representan sólo un punto de vista sobre la felicidad en el empleo que ayuda a contemplar el fenómeno con “otros ojos” y, en consecuencia, a entenderlo un poco más. Ya que, a diferencia de los empleados activos, los jubilados han tenido una larga experiencia en su trabajo, cuando contemplan su pasado laboral, tienen acceso a un panorama amplio que informa sus opiniones y comentarios presentes sobre temas pertinentes a este libro. Al estar ya fuera de su ambiente laboral, los jubilados contemplan sus vivencias a la distancia y en perspectiva, lo que les permite percibir matices, situaciones y singularidades que son difíciles de apreciar por las personas que aún trabajan. Si como reza un viejo adagio “la cercanía de los árboles impide ver el bosque”, tal vez los empleados activos no alcanzan a apreciar ciertos matices de la felicidad en el empleo tanto como los jubilados.

## ESTE CAPÍTULO

Con base en los antecedentes mencionados, la pregunta general a la que se pretende dar respuesta en este apartado del libro es: ¿Cómo entienden los empleados jubilados de la industria automotriz la felicidad en el trabajo? Por varias razones, el análisis interpretativo fenomenológico es apropiado para responder esta pregunta, en apariencia sencilla, pero muy amplia. Diferenciándose de otras técnicas de investigación cualitativa, el análisis interpretativo fenomenológico no pretende elaborar explicaciones conceptuales en forma inductiva a partir de casos concretos (teoría fundamentada), o ayudar a entender cómo se habla, y, en consecuencia, se piensa sobre un tema determinado (análisis del discurso). El análisis interpretativo fenomenológico se enfoca en documentar las experiencias y el entendimiento de las personas, para interpretarlas con miras a visualizar y comprender el fenómeno de interés en una forma que emerge de la “voz” de los individuos que lo viven (Smith, Flowers y Larkin, 2013; Smith, 2015).

A continuación, en el resto de este capítulo se desglosa la investigación mediante las siguientes partes. Primero se describe el método de investigación empleado para recabar información. Luego se presenta el análisis de los datos recolectados y los resultados obtenidos. Posteriormente se discuten los resultados resaltando sus implicaciones teóricas. Al final se presentan las conclusiones del estudio.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### *Participantes y procedimiento*

Se contactó a dos jubilados de la industria automotriz para participar en el estudio. Las personas elegidas presentaban las características deseables de: a) haber trabajado en la industria automotriz por una cantidad considerable de años y b) estar dispuestas a compartir a detalle sus experiencias para un análisis académico. En un primer momento, la investigación pretendió ser un análisis a profundidad de un solo caso,

pero, en aras de enriquecer la evidencia, se contactó a una segunda persona. Smith, Flowers y Larkin (2013) indican que el análisis interpretativo fenomenológico puede, preferentemente, llevarse a cabo como análisis de caso único. Si esto no es posible, o es necesario explorar concordancias entre sujetos, la investigación puede hacerse con muestras pequeñas compuestas regularmente de no más de tres personas. Esto, para permitir la interpretación minuciosa de palabras, detalles y gestos, que serían difíciles de observar y manejar con muestras grandes.

Los dos participantes fueron hombres de 71 y 63 años respectivamente. Ambos cursaron una carrera de ingeniería, industrial y mecánica-eléctrica respectivamente, aunque en diferentes instituciones educativas y en diferentes años. Las dos personas cumplieron 31 años de antigüedad laboral en la misma empresa de la que se jubilaron. Los respondientes en cuestión ni se conocen ni trabajaron en la misma empresa. Una de las personas se jubiló en 2008 y la otra en 2017, aunque las dos residen en Toluca, México. Ambos participantes tuvieron una amplia experiencia en varios puestos dentro de sus respectivas organizaciones empleadoras, comenzando desde posiciones de responsabilidad operativa hasta puestos de impacto estratégico. Los participantes son casados y en la actualidad viven con sus cónyuges y algunos hijos mayores. Ambas son personas sanas y en pleno uso de sus facultades físicas y mentales. Los dos participantes trabajan hasta el día de hoy, aunque en labores flexibles no relacionadas con la industria de la cual se jubilaron. Ahora, uno es archivista de medio de tiempo en una oficina de contadores; el otro, profesor de asignatura en una institución universitaria.

Los respondientes se contactaron por recomendaciones personales. Una vez hecho el contacto, se acordó realizar una entrevista a profundidad en una fecha conveniente para los sujetos. La primera entrevista se llevó a cabo el 29 de enero de 2020 a las 5:00 p.m.; la segunda, el 11 de febrero del mismo año a las 11:30 a.m. En ambos casos, sólo estuvieron presentes el entrevistado y el entrevistador. No hubo interrupciones. El audio de ambas entrevistas se grabó para posterior análisis. Los entrevistados sabían que se les estaba grabando y estuvieron de acuerdo con ello. La primera entrevista duró 46 minutos y 28 segundos. La segunda entrevista, 41 minutos y ocho segundos.

Las entrevistas se llevaron a cabo en un formato semiestructurado. Se comenzó con un pequeño *rapport* y luego, sin leer el guion de la entrevista, pues el entrevistador se aprendió las preguntas, comenzaron los cuestionamientos (todos abiertos), dejando que los entrevistados se expandieran sin restricción en su respuesta. Cuando la respuesta a alguna pregunta se consideró muy cerrada, o que se podría ahondar más en ella, el entrevistador utilizó *prompts* (por ejemplo: ¿Cómo se sintió? ¿Qué le pasó? ¿Qué hizo?) para obtener información más detallada.

Se siguieron las recomendaciones de Smith, Flowers y Larkin (2013) para elaborar el guion de la entrevista. A partir del objetivo de esta investigación, se prepararon 10 preguntas abiertas y expansivas, cuyo propósito fue motivar al entrevistado a hablar y expresarse. Estas preguntas se diseñaron para, desde distintos ángulos descriptivos y narrativos, acercarse lo mejor posible a la experiencia, pensamientos y sentimientos del participante. En las preguntas se procuró evitar suposiciones sobre las vivencias o interpretaciones de los entrevistados, así como también evitar las preguntas que pudieran dirigir al respondiente en una dirección determinada. Las preguntas iniciales se revisaron por una colega de investigación. Las sugerencias de esta colega se tomaron en cuenta para mejorar el guion original. Las siguientes preguntas componen el guion final:

- A inicios de su carrera laboral, ¿cómo concebía usted el trabajo ideal?
- En retrospectiva, y tomando en cuenta su experiencia, ¿cómo cree ahora usted que es el trabajo ideal?
- ¿Cómo entendía la felicidad laboral cuando trabajaba?
- Por favor describa algún episodio, o experiencia concreta, en el que se sintió plenamente feliz en su trabajo. ¿Qué sucedió y por qué considera que fue tan feliz?
- ¿Cómo entiende la felicidad en el trabajo ahora después de jubilado?
- ¿Cómo entiende el papel de la empresa en la felicidad laboral?
- ¿Qué implicaciones tiene su pasada felicidad laboral en su vida actual de jubilado?
- ¿Qué recomendaría para que los empleados actuales de la industria en la que usted trabajó fueran más felices?

- ¿Qué importancia tiene, si es que alguna, la felicidad del empleado para la industria automotriz?
- ¿Qué le parece el tema de la felicidad en el trabajo?

Las preguntas anteriores no necesariamente se hicieron en el orden mostrado, sino que se fueron haciendo conforme se fue presentando la oportunidad durante la conversación. Las entrevistas se transcribieron fielmente dentro de las 24 horas siguientes después de que terminaron. Siguiendo las recomendaciones de Smith, Flowers y Larkin (2013), previo al análisis de datos, las transcripciones se imprimieron en un formato tabular de tres columnas que (de izquierda a derecha) tenían espacios para: 1) los temas emergentes, 2) la transcripción original y 3) los comentarios exploratorios.

### *Análisis de datos*

En el análisis de los datos se implementó la segunda fase del doble círculo hermenéutico. La primera fase de este círculo corresponde a la interpretación que el mismo entrevistado hace de su experiencia durante la entrevista. Para la segunda parte del círculo hermenéutico, la que hace el analista, se leyó y releyó a detalle cada una de las entrevistas, por separado y procurando no tener en mente ninguna teoría, concepto o modelo preconcebido. Asimismo, se trató de interpretar el significado de las palabras de los entrevistados apegándose en todo momento a su propia interpretación de los hechos, eventos y experiencias. En el doble círculo hermenéutico, el análisis constituye la interpretación de un mundo interpretado (Smith, Flowers y Larkin 2013). Ambas interpretaciones, por supuesto, se presumen subjetivas.

El análisis se realizó de forma secuencial: primero se analizó completamente una entrevista y luego la otra. Esto se hizo para evitar la contaminación de las interpretaciones. En un primer momento, después de leer y releer la transcripción de la primera entrevista, se procedió a comentarla exploratoriamente. Es decir, se leyeron con detenimiento las respuestas del entrevistado y se fueron haciendo comentarios sobre su

significado en la columna especificada para ello. Estos comentarios fueron de tres tipos: Descriptivos (si el entrevistado describía un hecho o un evento), conceptual (si el entrevistado expresaba pensamientos que implicaban una reflexión o idea abstracta de su experiencia) y lingüístico (si el entrevistado utilizaba muletillas, repetía palabras, denotaba duda o seguridad, expresaba alguna emoción, entre otros aspectos). Una vez hecho esto, se procedió al escrutinio de los comentarios exploratorios para permitir que emergieran temas directamente de la interpretación de la experiencia de los entrevistados. Los temas emergentes se fueron anotando en la columna indicada para ello.

Una vez terminado el análisis de los temas emergentes, éstos se procedieron a sintetizar en temas superordinados. Un tema superordinado es una agrupación sintética de varios temas emergentes bajo una estructura lógica y narrativa coherente que ya se considera una faceta representativa de la experiencia de los entrevistados. Tomando en cuenta las instrucciones de Smith, Flowers y Larkin (2013), la síntesis de los temas emergentes, en temas superordinados, se dio por abstracción (cuando los temas emergentes podían agruparse abstrayendo un concepto o propiedad representativa de todos ellos), subducción (cuando un tema emergente representaba por sí mismo una categoría de orden superior que agrupaba a otros temas) y contextualización (cuando la agrupación podía hacerse atendiendo a la temporalidad, momento o lugar de los temas emergentes).

Al terminar el análisis de la primera entrevista, se procedió con la segunda de la misma forma, tratando, en todo momento, de evitar tener en mente la entrevista precedente. Cuando se terminó con el análisis de la segunda entrevista, se procedió a la síntesis de las dos entrevistas. Para ello, lo primero que se hizo fue buscar patrones de similitud entre los temas superordinados de los dos casos. Si la coincidencia se consideraba suficiente, se formaba un sólo tema superordinado y en él se integraban o sintetizaban los temas emergentes de las dos entrevistas. En caso de que la coincidencia entre los temas superordinados de las entrevistas no fuese suficiente, se procedería a la abstracción o subducción de un nuevo tema superordinado que incluyera a los temas superordinados originales.

Cuando el proceso anterior se dio por terminado, se inició la interpretación de cada uno de los temas superordinados finales. Esta interpretación, en su conjunto, pretende dar una respuesta a la pregunta de investigación planteada a inicios de este capítulo.

## RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Un total de ocho temas superordinados emergieron de la primera entrevista. Esto es, del entrevistado de 71 años, al que por motivos de confidencialidad, de aquí en adelante se le llamará por el pseudónimo de Automotriz 1. Estos temas superordinados se presentan en la tabla III.1. En esta tabla se observa el nombre del tema superordinado, así como el método de síntesis por el que se llegó a él. Como se aprecia, de los ocho temas, siete emergieron por abstracción y uno por subducción. El orden de los temas es aleatorio y no refleja ningún orden de importancia o jerarquía.

En la segunda entrevista, coincidentemente, también emergieron ocho temas superordinados. Éste es el caso del entrevistado de 63 años al que, por confidencialidad, de aquí en adelante se le llamará Automotriz 2. La tabla III.2 muestra los temas superordinados que emergieron en este caso. Como se aprecia, de los ocho temas, cuatro se sintetizaron por abstracción, dos por contextualización y dos por subducción.

De la síntesis de los casos de Automotriz 1 y Automotriz 2, se obtuvieron seis temas superordinados finales. Éstos se muestran en la tabla III.3. Para la emergencia de estos temas superordinados, en cinco ocasiones no se necesitó abstraer, subducir o contextualizar temas nuevos, pues en todos los casos la convergencia entre Automotriz 1 y Automotriz 2 se consideró suficiente. Para obtener el sexto tema: La organización y la felicidad en el trabajo, dos temas de Automotriz 2 (La empresa y la felicidad, y El bienestar y la felicidad) se sintetizaron por subducción con un tema de Automotriz 1 (La organización y la felicidad en el trabajo). Un tema más de Automotriz 2 (Los estados afectivos y la felicidad) y dos temas de Automotriz 1 (Reacciones del jubilado a la felicidad en el trabajo, y La socialización y el mundo subjetivo de la felicidad en el trabajo) no pudieron sintetizarse entre los casos de forma

efectiva. Su síntesis hubiera requerido de un nivel de abstracción más audaz que ya se consideró distante de la interpretación que los entrevistados hacían de sus experiencias. Por ello, tales temas no pasaron a la tabla de temas superordinados finales.

**Tabla III.1**

Temas superordinados que emergieron de la entrevista a Automotriz 1

Nombre del tema	Método de síntesis
Propiedades del trabajo que causan la felicidad	Abstracción
Resultados del trabajo que dan felicidad	Abstracción
La satisfacción de la expectativa de acople entre estudios y trabajo como central para la felicidad en el empleo	Subducción
La felicidad y la satisfacción como proceso cognitivo y atribucional	Abstracción
La socialización y el mundo subjetivo de la felicidad en el trabajo	Abstracción
Reacciones del jubilado a la felicidad en el trabajo	Abstracción
La felicidad después de la jubilación	Abstracción
La organización y la felicidad en el trabajo	Abstracción

Elaboración de los autores.

**Tabla III.2**  
Temas superordinados que emergieron de la entrevista a Automotriz 2

Nombre del tema	Método de síntesis
Los estados afectivos y la felicidad	Abstracción
Factores del trabajo que promueven la satisfacción	Abstracción
El acople de expectativas entre pasión personal, carrera estudiada y trabajo da felicidad	Subducción
Resultados del trabajo que dan satisfacción	Abstracción
El bienestar y la felicidad	Subducción
El proceso cognitivo de la felicidad	Abstracción
La felicidad después de jubilado	Contextualización
La empresa y la felicidad	Contextualización

Elaboración de los autores.

De los temas superordinados que no pasaron a la tabla III.3, hay un tema de Automotriz 1, la socialización y el mundo subjetivo de la felicidad en el trabajo, que, aunque no tuvo correspondencia entre las entrevistas, se considera importante e ilustrativo por sí mismo sin recurrir a un nivel superior de abstracción e interpretación. Por ello, se analiza aparte, aunque de manera tentativa, pues no tuvo correspondencia entre las dos entrevistas. Este tema se presenta al final de la sección siguiente como

un resultado adicional. Aparte de este tema, los otros temas superordinados que no se incluyeron en la tabla III.3 no serán interpretados.

**Tabla III.3**

Temas superordinados finales representativos de las entrevistas realizadas

Nombre del tema superordinado
Propiedades del trabajo que promueven la satisfacción
Los resultados del trabajo como fuente de satisfacción
La satisfacción de la expectativa de acople entre pasión personal, estudios y trabajo como central para la felicidad en el empleo
Los procesos cognitivos de la felicidad
La felicidad en el trabajo y la vida después de la jubilación
La organización y la felicidad en el trabajo

Elaboración de los autores.

#### INTERPRETACIÓN DE LOS TEMAS SUPERORDINADOS

**Propiedades del trabajo que promueven la satisfacción.** Este tema superordinado abarca las propiedades del puesto de trabajo y las facilidades otorgadas por la organización que, con relación a él, promueven una sensación de satisfacción. Como se aprecia en los siguientes extractos, los entrevistados hablan del “trabajo ideal” como aquél en el que se les toma en cuenta para tomar decisiones e incursionar en nuevas áreas en donde pudieron aprender nuevas capacidades (programación) o técnicas

administrativas innovadoras (mediante la capacitación). El aprendizaje es particularmente importante, pues, al parecer, no era aprender por aprender, sino la posibilidad de experiencias positivas futuras que él conllevaba (programar, compartir conocimiento). Frases como: “lo más bonito” y “lo que más me gustó”, denotan pensamientos y sentimientos de gusto y satisfacción, siendo notable que éstos parecen asociarse a la curiosidad, la energía y la motivación que generaba la posibilidad de utilizar lo aprendido en algún momento futuro. En suma, la evidencia indica que unas de las características que mayor felicidad producen son la autonomía y las oportunidades de crecer en conocimientos y habilidades.

***Automotriz 1:** Bueno, para mí, el trabajo ideal fue, ya viendo hacia atrás, el último empleo [puesto] que tuve, donde era yo parte importante de la organización, ya se me tomaba en cuenta por mi experiencia, para todas las grandes decisiones y se me confiaban muchas tareas, inclusive, yo nunca pensé que uno de mis fuertes era la programación. Porque a mí me tocó en las últimas épocas, y fue lo que más me gustó, la programación, pues, del departamento que tenía yo a mi cargo, la programación de la producción, desde cantidad de gente, recursos, materia prima, energías.*

***Automotriz 2:** Lo más bonito, eso lo comento con mis alumnos, es que, eh, toda la educación que yo tuve ahí fue muy bonita. La empresa donde yo trabajé es 100% capital americano con una administración estilo japonés, entonces, imagínese lo que yo aprendí con ellos. Ellos fueron mis maestros durante 30 años, verdad, y ellos lo que más me enseñaron y que al final de cuentas ahora admiro y reconozco mucho es el compartir el conocimiento, y eso ahora es lo que considero como un trabajo ideal.*

Otros elementos del trabajo que promueven una sensación satisfactoria son la responsabilidad y el sentimiento de propiedad. Como es evidente en los siguientes extractos, sentirse responsable de un área importante de la empresa y de tomar decisiones concernientes al uso

de recursos, parecen asociarse a un cierto reto: Hacer lo mejor posible porque la empresa es como si fuera suya y, por ello, el bienestar de la empresa se toma como suyo propio. La responsabilidad implica orgullo y el sentimiento de propiedad un reto que mantiene la motivación, la mente activa y sensaciones agradables.

**Automotriz 1:** *Al final [en la empresa], terminé como supervisor general de toda un área de maquinado, encargándome del [...] de la administración, me daban recursos, me asignaban cierta cantidad de dinero al año, y con eso tenía yo que producir, lo necesario para cubrir el área de motores en el área que yo tenía, que era un área de una parte del motor, específicamente las cabezas de los motores V8. Para mí, el trabajo ideal fue, ya viendo hacia atrás, el último empleo [puesto] que tuve.*

*[...] porque a mí me tocaba [programar], como si fuera el dueño del departamento, tenía yo que administrarlo, me asignaban presupuesto y tenía yo que apegarme a ese presupuesto, de manera que no era gastarme el presupuesto, sino ahorrar lo más que se pudiera.*

**Automotriz 2:** *La mayor satisfacción que yo tuve, siempre me han preguntado eso y la respuesta sigue siendo la misma, fue cuando yo firmaba una autorización como gerente de producción, como gerente de operaciones, firmar la requisición para contratación de personal.*

*[...] la dirección o gerencia de operaciones [último puesto en la empresa] es una gran responsabilidad. En esa operación tiene uno toda la responsabilidad desde que entra la materia prima hasta que sale el embarque facturado, todo eso que engloba ese inter, entre la entrada de la materia prima hasta que sale como producto facturado, toda esa es la operación. Entonces, toda la responsabilidad de ese sistema está a cargo de este puesto, incluido el presupuesto, verdad, como le decía hace rato, incluye mucho el negocio, el hacer que la empresa se mantenga y crezca rentablemente.*

Dicho lo anterior, no obstante, la satisfacción parece variar de acuerdo con lo que se considera importante para diferentes personas. Como se aprecia en los siguientes extractos, los entrevistados valoran diferentes propiedades de los puestos en sus apreciaciones sobre lo que para ellos causa el bienestar subjetivo laboral. Así, factores como el reto que infunde variedad, responsabilidad y creatividad a las tareas (desarrollar máquinas), la participación y el reconocimiento (ser parte importante de la empresa), hacer lo que a uno le gusta hacer y la sensación de que el trabajo tiene un propósito más allá de lo meramente instrumental para el logro de objetivos (ayudar a otros), parecen ser más o menos importantes para la felicidad de acuerdo con diferentes personas. Lo que da felicidad a unos, no parece darlo tanto a otros. Esto se aprecia en los siguientes extractos.

**Automotriz 1**, hablando de un proyecto de mejora a una máquina: *Hubo la idea de en cierta parte del proceso de esa máquina, en lugar de engranes, de que se usaran procesos hidráulicos con unas válvulas especiales que se llamaban de microavance, y fue un desarrollo, fue la única máquina, fue la primer máquina que hicimos que trabajaba con sistemas hidráulicos y eso a mí me dio mucha satisfacción. Ya después, ya no se siguió con las demás máquinas porque ya vinieron los sistemas electrónicos, ya se hacían con pseudomotores y ya no hubo necesidad de seguir usando sistemas hidráulicos, o sea, ya habían quedado obsoletos, pero fue uno de mis mayores logros.*

El mismo entrevistado hablando de sus diferentes puestos: *Y durante todo el recorrido que hice en todos los departamentos de la planta, me dio un panorama ya global, que fue el que me sirvió cuando llegué a mi última posición, en la que llegué a ser parte importante de la compañía, y es donde yo me sentí realmente realizado.*

**Automotriz 2**: *¿Qué causa sentirse feliz en el empleo? Este, hacer las cosas con gusto, que te guste hacer las cosas. Yo alguna vez traté de cambiar de giro y no me fue bien, por qué, porque no me gustaba lo que estaba yo haciendo. Dije, este proyecto es más rentable, a ver*

*lo voy a hacer, pero era algo que no me gustaba, entonces no lo pude hacer.*

*[...] yo se lo comento a la gente, a toda la gente cuando yo trabajaba, a toda la gente que estaba trabajando conmigo, hoy en día lo comento a los alumnos: El momento, o los momentos más felices que yo tenía cuando trabajaba en esa empresa, era cuando firmaba la solicitud, la requisición de personal. Ahorita le explico por qué, cuando yo firmaba una solicitud de contratación de cincuenta, cien, doscientas gentes, era porque contribuía con mi país, a dar empleo.*

### *Los resultados del trabajo como fuente de satisfacción*

En el tema superordinado anterior, una suposición subyacente es que las propiedades del trabajo (autonomía, reconocimiento, sentimiento de propiedad) promueven la felicidad. En esta sección, se presenta evidencia que sugiere algo diferente: Los resultados (positivos) del trabajo dan felicidad. Un aspecto emerge como muy relevante a este respecto: El logro de metas. Como se discierne de los extractos siguientes, hacer cosas importantes, y saberse reconocido por ello, genera pensamientos y sentimientos de orgullo, satisfacción y dicha. Utilizando palabras y frases superlativas (el mejor, fuera del montón), los entrevistados dan a entender que ganar o sobresalir se asocia a un torrente de emociones y pensamientos gratificantes que resultan en dos cosas: Felicidad y una gran motivación para continuar en el empleo. Que de verdad esto puede ser así, se hace evidente tanto en la emoción de los entrevistados al recordar tales pasajes, como en su vívida memoria al hacerlo. Es notoria la cantidad de detalles que proveen en su descripción, como si lo vivieran otra vez.

**Automotriz 1**, hablando de las mejoras hechas a la máquina con las válvulas de microavance: *Pues en mí, a mí [el resultado del proyecto] me subió mucho el ego porque ya me sentí alguien diferente, alguien fuera del montón, porque éramos muchos ingenieros ahí*

*trabajando, entonces, me sentí especial por haber hecho algo que nadie había hecho, o que no se atrevían a hacer, y aparte, eh, ahí dentro de la comunidad se me reconoció y ya se me tomó en cuenta para otras cosas, para otras actividades, para hacer más modificaciones que posteriormente, ya al final de mi carrera, hice modificaciones más fuertes, o sea de modificar máquinas, herramientas, pero gigantescas. Porque nosotros trabajábamos con máquinas y herramientas todavía a la antigua, con máquinas que tenían una longitud de 20 metros, donde estaban una serie de cabezales e iba la pieza pasando, paso a paso y cada cabezal iba haciendo una parte, una parte, hasta que salía la pieza hasta el fondo, pero ya con todo, los agujeros y rosas, todo lo que tenía que ser. Toda esa experiencia que me sirvió de mi primer trabajo [puesto] y todo, me dio credibilidad ante la gerencia para autorizarme a hacer modificaciones posteriores.*

**Automotriz 2**, hablando de su participación en unos proyectos importantes de la empresa: *Entonces, en dos o tres proyectos hicimos todo el resumen, todo el proyecto en sí, eh, todo. Lo más importante para ellos [la empresa] era el costeo y la calidad. En esos dos aspectos demostramos que México era mejor y los ganamos. Le ganamos una partida a EE.UU.; ellos decían que México no era plaza para poner una línea de producción y les demostramos lo contrario, hicimos las pruebas, mostramos la calidad, hicimos prototipos. Finalmente, ellos lo aceptaron, entonces, en lugar de poner la línea de producción allá en EE.UU., nos las dieron a nosotros. Compramos la máquina y nosotros aquí creamos, en ese entonces, como 200 o 300 empleos directos aquí en Toluca. Posteriormente, otro proyecto que tuvimos, igual, bajo las mismas condiciones, le ganamos a Brasil. Estuvimos compitiendo con los brasileños que también es una potencia económica aquí en Latinoamérica, ay nos vamos dando, y también demostramos que el mexicano tiene más capacidad, hace mejor las cosas que ellos, entonces, para mí eso fue un orgullo, una satisfacción.*

Profundizando en lo anterior, tal parece que las recompensas inmateriales como el reconocimiento, el sentimiento de pertenencia que resulta

de sentirse reconocido, o el gusto por el trabajo en sí mismo, son más relevantes para la felicidad que las recompensas materiales (o monetarias). Aunque, tal parece, no es que los beneficios económicos sean irrelevantes, sino que éstos como tales, si bien pueden ser una condición necesaria para la felicidad, por sí mismos no son suficientes para ella.

**Automotriz 1**, hablando de lo que él considera que es la felicidad en el trabajo: *Bueno, para mí, la felicidad en un trabajo es hacer lo que le gusta a uno hacer, no, hacer, llegar, todos los días con muchas ganas de entrarle a la chamba, de ir con gusto, no como un castigo, sino como un gusto de ir a desarrollar. Un día antes, planeaba yo mis actividades previniendo cualquier contratiempo. Disfrutar el trabajo, o sea, sentirse realizado, sentirse tomado en cuenta para las decisiones importantes, eso para mí era pues lo que me llenaba, no tanto lo económico, sino la importancia pues, adquirir cierta importancia y que se me reconocieran todos los conocimientos adquiridos y utilizarlos en los momentos adecuados. Cuando había un problema fuerte, normalmente me llamaban para opinar, aunque fuera de otra área, por qué, porque ya estaba yo reconocido que tenía mucha experiencia en muchas áreas.*

Hablando sobre el reconocimiento: *[El empleado] se ve él como parte de la empresa, a parte de los buenos salarios que nos daban, las buenas prestaciones, que también complementaba eso, el premio a la puntualidad, el comedor tipo bufet y, pues, todos los premios que nos daban a fin de año, premios de puntualidad, premios de ideas y mejoras. Entonces, uno se sentía como parte de la empresa, no como empleado sino como dueño, que era lo que se percibía.*

**Automotriz 2**, también hablando de lo que considera que es la felicidad laboral: *Yo alguna vez traté de cambiar de giro y no me fue bien, por qué, porque no me gustaba lo que estaba yo haciendo. Dije, este proyecto es más rentable, a ver lo voy a hacer, pero era algo que no me gustaba, entonces no lo pude hacer. Entonces, yo creo que es eso, el hacer las cosas que te gustan a ti y estar a gusto.*

*La satisfacción de la expectativa de acople entre pasión personal, estudios y trabajo como central para la felicidad en el empleo*

En este tema superordinado se analizan con mayor profundidad las condiciones que promueven la felicidad en el trabajo. Como ya se entrevistó antes, tanto ciertas características del trabajo, como las recompensas de éste, pueden producir pensamientos y sentimientos de felicidad. No obstante, como ya también se mencionó, es posible que lo que para unas personas sea satisfactorio, no lo sea para otras. Como resulta claro del análisis de los temas superordinados anteriores, existen variaciones entre las personas con respecto a los factores que pueden conducir a la felicidad.

Como primer punto en este tema superordinado, la importancia de las expectativas vocacionales de juventud, y su posterior realización en el trabajo, emerge como un antecedente de la dicha en el empleo que, a su vez, también explicaría algunas variaciones entre las personas con relación a lo que produce satisfacción. Esto es, ya que diferentes personas tienen distintas expectativas, entonces diferentes factores del trabajo llenarían esas expectativas produciendo felicidad. Como se observa en los siguientes extractos, en la juventud, las personas tienen expectativas vocacionales que, cuando se cumplen después en el trabajo, conducen a juicios y sensaciones de satisfacción. De hecho, mucha de la pasión que uno sentiría en el trabajo puede deberse al acople entre lo que uno quería hacer cuando joven, y lo que termina uno haciendo más tarde en la vida laboral. Tal satisfacción puede ser gradual; es decir, conforme una persona crece en una organización, va cambiando de puestos mejorando (o empeorando) el acople entre las inclinaciones e intereses personales y la naturaleza del puesto. Más aún, como se observa en uno de los extractos de Automotriz 1, de hecho, las expectativas parecen estratificarse por orden de importancia: técnicas-conceptuales (primero), humanas (segundo) y de procesos (tercero). De esta forma, un puesto de trabajo resultaría más grato conforme satisfaga las expectativas más altas en la jerarquía de la persona. Las personas, por supuesto, pueden tener diferente jerarquía de expectativas.

**Automotriz 1**, hablando de lo que para él era deseable al inicio de su vida laboral: *Cuando terminé la carrera de ingeniería, mi deseo, mi ambición era trabajar como ingeniero. De hecho, creo que soy de los pocos que le atinó a la carrera, porque hay muchos que escogen una carrera y a la mera hora no les gusta, y a mí, mi carrera sí, sí me gustó. Entonces, yo lo que quería era estar en contacto con las máquinas, no, manejar gente, producir algo, producción, esas eran mis expectativas. Y, sin embargo, cuando yo empecé, yo el sueldo lo dejé a un lado, yo decía, lo que quería era trabajar primero, ya el dinero llegaría después. Efectivamente, después, el dinero llegó, pero primero era trabajar, trabajar como ingeniero a donde fuera.*

*[...] cuando yo empecé [en la empresa de la que se jubiló], empecé como supervisor de línea y pues sí estaba contento, pero no muy, muy satisfecho porque era nada más mandar gente y yo mis intenciones eran meterme, pues, involucrarme en mecanismos, o sea, hacer desarrollos en las mismas máquinas, hacer mejoras mecánicas, eléctricas, y, al principio pues no estaba yo muy satisfecho porque yo decía, soy ingeniero pero me dedico a mandar gente, nada más, claro, mediante un programa y con conocimientos de los procesos, pero para mí era muy poco lo que había que aprender. Por eso, de ahí decidí hacer un cambio al departamento de ingeniería de procesos, donde ya se veían todos los diseños de las partes del equipo, tanto de la maquinaria para procesos, como de las partes de los motores.*

*[...] pero desde un principio [en la empresa de la que se jubiló], yo me sentía a gusto, muy a gusto, quizá no plenamente, o sea como al 100, pero sí bastante a gusto de empezar a trabajar en lo que era mi carrera de ingeniero, aunque sea mandando gente nada más sin tener la oportunidad de meterme a diseños, lo cual lo logré después. O sea, moviéndome dentro de la planta logré, pues, ejercer realmente lo que es mi carrera, lo que es interpretación de diseños, modificación de equipo, porque llegué a modificar, me dieron la oportunidad de transformar máquinas, no, unas máquinas que ya se iban a la basura, me dieron recursos y mano de obra para transformarlas y*

*volverlas a funcionar otra vez y ponerlas a trabajar. Y eso, pues a mí me llenaba mucho, o sea, me causaba felicidad, pues, hacer mi trabajo como ingeniero.*

**Automotriz 2**, también hablando de lo que para él era deseable al inicio de su vida laboral: *Para mí [el trabajo ideal] siempre fue ése, a mí siempre desde pequeño, por eso estudié ingeniería, me gustaba arreglar las cosas, en la casa con mi mamá le ayudaba mucho, eh, me gustaba mucho la mecánica, me gustaba mucho la electricidad, me llamaba mucho la atención, y yo tenía, desde pequeño, siempre me fijé esa meta, siempre fue mi trabajo ideal. Mi papá me mandaba a arreglar los coches, todo eso, y a mí me fascinaba ver cómo le afinaban el coche, cómo arreglaban la llanta, cómo colocaban el gas, cómo colocaban todo eso de, de, ingeniería, de mecánica, entonces, desde ahí nació esa tendencia, y esa siempre fue mi meta, siempre, siempre, nunca la cambié, nunca tuve dudas.*

*Hay un secreto que también yo les digo a los alumnos: Tú eres feliz en un trabajo cuando te gusta ese trabajo. Si la actividad que tú estás haciendo no te gusta, no vas a ser feliz. Yo les doy ese consejo, hagan lo que les guste, lo que más les guste hacer. Como le decía, a mí me fascinaban los tornillos, las tuercas, las reparaciones en la casa, y sigo en eso hasta la fecha, es algo que me apasiona, ésa es la otra palabra, cuando tú hagas las cosas, te tienen que gustar, y si te gusta, hazlas con pasión. La felicidad depende de que te gusten las cosas, y lo segundo, que las hagas con pasión. Si no hay pasión y no te gusta lo que estás haciendo, no vas a ser feliz en el trabajo.*

No obstante, las expectativas, como aspecto central para la felicidad en el ambiente laboral, no son estáticas y pueden tener elementos aspiracionales influenciados por otras personas. En los siguientes extractos de Automotriz 2 se aprecia que la persona, por acompañar a un familiar, se formó un deseo que, a su vez, influiría fuertemente en sus expectativas vocacionales. Asimismo, las expectativas cambian, pues si bien este entrevistado menciona que en su juventud y al inicio de su carrera buscaba

un trabajo en donde se empleara como ingeniero, ahora, después de jubilado, sus expectativas han cambiado siendo la compartición de conocimientos y experiencia su expectativa a cumplir.

**Automotriz 2:** *Yo veía que uno de mis hermanos estudió aquí, eh, otra carrera y, pues, cuando pasábamos por aquí [Ciudad Universitaria] yo me fijaba mucho en esa facultad [de ingeniería], y me llamaban mucho la atención los arcos,<sup>1</sup> entonces, desde ese entonces, mi trabajo ideal era irme a la industria, nunca lo dudé, siempre fue una meta que desde pequeño tuve.*

*[...] ellos [los japoneses] tienen un lema que dice, los líderes son maestros, comparte todo lo que tú aprendiste para que ese conocimiento pueda fluir en las futuras generaciones y podamos hacer crecer más a la gente, entonces creo que ése es ahora lo que considero como el trabajo ideal, compartir conocimientos.*

Sin embargo, el cumplimiento de las expectativas también tiene una faceta existencial más profunda, quizá. Esto es, al haber trabajado en lo que deseaban, las personas llegan a tener una sensación de propósito cumplido que eleva, en retrospectiva de sus años laborales, su satisfacción y dicha. A continuación, la frase de Automotriz 1, “yo nací para eso”, implica que mediante el trabajo uno puede llegar a ser lo que estaba destinado a ser. Es decir, sea para practicar una profesión o para ayudar a otros, uno nace con una potencia de ser y, cuando a través del trabajo ésta se llega a realizar, surge una sensación de propósito cumplido y autorrealización dichosa. Además, mediante el trabajo, las personas pueden transformarse en otros seres que no serían si no se hubieran dedicado a lo que se dedicaron por tantos años. Esto se observa en Automotriz 2, cuando menciona que hoy trabaja como “sí mismo”. Considérese lo siguiente.

---

<sup>1</sup> Uno de los edificios de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma del Estado de México, donde la persona estudió, tiene un diseño muy llamativo con una fachada de arcos muy altos. Actualmente, tales arcos muestran unos enormes vitrales artísticos y muy vistosos, obra del maestro Leopoldo Flores.

**Automotriz 1:** *Desde pequeño tuve mucha inquietud por las cosas móviles como las bicicletas, cómo se movían. Inclusive, cuando había juegos mecánicos allá en mi pueblo,<sup>2</sup> en las ferias anuales, copiábamos los juegos y los hacíamos en la casa. Con una rueda de bicicleta hacíamos las sillas voladoras y con palos de madera hacíamos todo lo demás. O sea, siempre me atrajo los mecanismos, creo que yo nací para eso, y entonces lo que considero yo que me dio la felicidad fue hacer exactamente lo que yo quería hacer.*

**Automotriz 2,** hablando sobre la felicidad que le producía firmar una requisición de personal: *Cuando uno da empleo, sé que la gente va a tener un salario, va a tener primero para comer, para vestirse y para darle estudios a sus hijos. Ésa es la mayor satisfacción que yo tuve, siempre me han preguntado eso, y la respuesta sigue siendo la misma, cuando yo firmaba una autorización como gerente de producción, como gerente de operaciones, firmar la requisición para contratación de personal.*

*[...] eh, ahora lo que más me gusta hacer es compartir mis conocimientos, eso hace que me sienta más completo, o sea, no pasé cerca de 31 años allí trabajando para una industria, sino que hoy estoy trabajando para mí, como jubilado, como mí mismo, y compartiendo mis conocimientos.*

### *Los procesos cognitivos de la felicidad laboral*

Este tema superordinado estudia a la felicidad en el trabajo desde un punto de vista más micro que el anterior. Es decir, comprende los procesos mentales que, junto con las implicaciones afectivas que a éstos se asocian, producen sensaciones de felicidad laboral. Para tener una idea del tono de este tema superordinado, considérese que la felicidad puede verse como un estado mental, moldeable incluso, que va más allá de condiciones físicas o económicas favorables, y al que se puede acceder

---

<sup>2</sup> En el pueblo de Oaxaca de donde es originaria la persona.

a través de acciones conscientes y deliberadas. Esto se puede interpretar del siguiente extracto.

**Automotriz 2:** *Había un dicho que dice que el que es más feliz no es el que tiene todo, sino el que hace lo mejor con todo lo que tiene, verdad, ésa es para mí la definición de la felicidad, ser feliz con lo que tienes. Adaptarte a lo que tienes, yo les digo, fluyan, fluyan como el agua, el agua se adapta a cualquier superficie, si tú eres sólido, pues no vas a caber en un recipiente, no te vas a amoldar, pero si tú eres como el agua te vas a adaptar. Para mí esa es la felicidad, adaptarse al entorno y ser feliz con lo que uno tiene, eh, pues repito, el que es feliz no es el que tiene más, sino el que hace lo mejor con lo que tiene.*

Otra instancia de los aspectos cognitivos y, en cierta forma, voluntarios de la felicidad se puede apreciar en el siguiente extracto, también de Automotriz 2. En este caso, se observa cómo el entrevistado enfatiza que, pensar en lo afortunado que uno puede ser al tener un buen empleo, debería mejorar el sentido subjetivo del bienestar. En otras palabras, puede interpretarse que, si los empleados agradeciesen lo afortunado que son debido a las potencialidades futuras de su trabajo presente, se sentirían más felices con su empleo actual. Ésta es una alusión clara a que, a través del pensamiento voluntario, uno puede experimentar sensaciones de satisfacción y contento con su trabajo y vida.

**Automotriz 2,** hablando de lo que él recomendaría a los empleados de la industria metalmecánica automotriz para que sean más felices: *Les haría ver esto que estoy comentando, ellos están trabajando en una empresa de primer nivel aquí en México, la número uno y de primer nivel a nivel mundial. Entonces, esos trabajadores a veces no ven eso, pero esa capacitación que les meten a ellos, que les dan, eh, les genera un muy buen estado de vida, un estado de felicidad, por qué, porque los preparan, los convierten en lo que le llamamos mano de obra calificada, entonces, cuando ellos van aprendiendo toda esa capacitación, todo su nivel de conocimiento va creciendo. De otra manera, lo que se les pedía como mínimo de estudios era preparatoria, si*

*tienes preparatoria puedes entrar como obrero, pero cuando ya entraban se les enseñaban muchas más cosas, de capacitación, manejo de situaciones, control estadístico del proceso, de tal manera que iban especializándose. Les comento a los alumnos, que había veces que entraba una persona de mantenimiento, con estudios técnicos, vamos, que sabía algo de mecánica y eso, pero llegando lo poníamos en una máquina alemana para que conociera, para que pudiera trabajar la máquina y pudiera entenderla. Lo mandábamos a Alemania tres, cuatro o cinco meses y allá estaba aprendiendo cómo manejar la máquina. Entonces, cuando ya regresaba, tenía un mundo de estudios de conocimiento y él ya no se cotizaba como un mecánico de mantenimiento que entró con una carrera técnica, no, él ya tiene una especialidad, entonces eso yo les recomendaría.*

Habiéndose resaltado que los procesos mentales son importantes para entender la felicidad en el trabajo, obsérvese que el asunto es bastante complejo incluyendo también, y quizá mayormente, pensamientos involuntarios y experiencias que trascienden temporalmente al empleo en el que se es feliz. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los entrevistados consideren que fueron felices en sus empleos debido a que, incluso antes de entrar a trabajar en sus respectivas empresas, ellos ya tenían expectativas positivas con relación a la naturaleza del trabajo como ingeniero. Esto puede observarse en varios de los extractos anteriores en los que ambos entrevistados mencionan que, desde muy jóvenes, tenían una pasión por la ingeniería. Por ello, cuando las personas en cuestión entraron a trabajar y se fueron moviendo por los diferentes puestos, puede decirse que sus expectativas no se realizaron de la nada, sino que, veían (interpretaban) que aquellas labores de mejorar máquinas o procesos era justo lo que ellos buscaban y, por lo tanto, les gustaba hacer. Además, tómese en cuenta que, en aras de mantener la congruencia cognitiva, es posible que los entrevistados recuerden sus trabajos como satisfactorios debido a que, de alguna forma, antes de tenerlos ya esperaban que fueran así. Difícilmente uno pasa más de 30 años en un trabajo que no le gusta. Quizá la mente se adapta para que la respuesta a esta pregunta sea favorable.

De manera particular, el efecto de sesgos cognitivos involuntarios en la felicidad laboral es evidente en el siguiente extracto de Automotriz 1. Allí se observa el uso de palabras que denotan el placer de recordar el momento (por ejemplo: Bonito), siendo posible que la facilidad con la que este tipo de eventos viene a la mente aumente la sensación de haber sido muy feliz en el empleo (o en algún punto especial de él). Después de todo, entre más recuerda uno algo “bonito”, más placentera puede parecer que fue la experiencia real total. La relación entre la evocación de los recuerdos y los juicios de felicidad se aprecia en las palabras de Automotriz 1, donde se nota que la memoria es vívida y llena de detalles cuando se recuerdan episodios felices.

**Automotriz 1**, ejemplificando un evento que lo hizo sentir feliz en el trabajo: *Fue un evento muy bonito cuando partió de una idea de modificar una máquina que servía para hacer engranes para los árboles de levas, que se usaban entonces, ahora los árboles ya no llevan engranes, y era una máquina que se usaba para hacer otro tipo de engranajes, entonces ahí surgió la idea porque el avance del herramental era a través de sistemas mecánicos, a través de, eh, pues de engranes, porque una máquina funciona, se transmite el movimiento a través de engranajes, engranajes, engranajes, y ahí hubo la idea de en cierta parte del proceso de esa máquina, en lugar de engranes, usar procesos hidráulicos.*

Además, también emergen como importantes las atribuciones mentales automáticas que los entrevistados hacen inconscientemente con relación a la felicidad. Nótese cómo, en los siguientes extractos, la infelicidad laboral, o al menos los niveles bajos de satisfacción, parecen atribuirse a factores externos (la empresa para Automotriz 1) y a factores de la persona que se pueden cambiar (falta de disciplina para Automotriz 2). La felicidad, por su parte, se atribuye a factores bajo el control de la persona: Iniciativa para moverse en la empresa y conocimientos adquiridos (Automotriz 1), así como disciplina y capacitación (Automotriz 2). Salta a la vista que, al parecer, para que uno se sienta feliz en el empleo, lo satisfactorio debe atribuirse a uno mismo, mientras que lo insatisfactorio, o se atribuye a

causas externas o a factores personales susceptibles de modificarse a voluntad. Es interesante cómo para que aun el reconocimiento sea satisfactorio, éste debe atribuirse a algo propio de la persona: Conocimiento, capacidad, ingenio, creatividad, fuerza de voluntad.

**Automotriz 1**, hablando de cómo la empresa impacta en la felicidad laboral: *Pues yo creo que bastante, porque cuando yo empecé a trabajar ahí, la empresa, la organización era piramidal, no podía uno brincarse al jefe, tenía uno que ir primero con el jefe y luego él con el otro, y el otro y el otro, pero eso se prestaba a mucho robo de ideas, tú dabas una idea y el jefe la daba como suya.*

Hablando de su trayectoria en la empresa: *Desde un principio, yo me sentía a gusto, muy a gusto, o sea no plenamente, o sea como digamos al 100, pero sí bastante a gusto empezar a trabajar lo que era mi carrera de ingeniero, aunque sea mandando gente nada más sin tener la oportunidad de meterme a diseños, lo cual lo logré después, o sea moviéndome dentro de la planta logré, pues, ejercer realmente lo que es mi carrera.*

El mismo entrevistado hablando de lo que para él es la felicidad en el trabajo: *Disfrutar el trabajo, o sea, sentirse realizado, sentirse tomado en cuenta para las decisiones importantes, eso para mí era pues lo que me llenaba, no tanto lo económico, sino la importancia pues, adquirir cierta importancia y que se me reconociera todos los conocimientos adquiridos.*

**Automotriz 2**, hablando de un evento de trabajo que lo hizo sentir orgulloso y feliz: *Me tocó participar en varios proyectos, en varios de ellos como líder de [...] ganar mercados, verdad, entonces les comento a la gente, a los alumnos, que cuando yo estaba ahí, que nosotros los mexicanos tenemos mucha capacidad, que tenemos mucho ingenio y mucha creatividad, sabemos hacer las cosas bien, con calidad, lo único que falta es tener un poco de disciplina, ser más disciplinados, el mexicano normalmente no tiene mucha disciplina y eso es lo que nos afecta*

*un poco, pero a base de entrenamiento, de capacitación, se puede revertir esa situación y hacer que la gente sea disciplinada.  
Demostramos con hechos, con realidades, que cuando nosotros los mexicanos nos proponemos hacer las cosas bien, se dan bien.*

### *La felicidad en el trabajo y la vida después de la jubilación*

En este tema superordinado, el análisis se centra en el presente de los entrevistados; es decir, en cómo se percibe la felicidad experimentada en la vida laboral pasada desde la perspectiva de su estatus actual de jubilado. Como primer punto, emerge la reconstrucción nostálgica y agradable del pasado enfocándose en lo positivo de la experiencia vista desde el presente. La nostalgia se observa en el siguiente extracto de Automotriz 1, cuyas palabras, si bien sinceras, hacen cuestionarse si el recuerdo del pasado no “se colorea” por el anhelo de lo que ya no se tiene. Es decir, si lo vivido no se recuerda (en el presente) como más feliz de lo que en realidad fue en su momento. La reconstrucción positiva del pasado también se observa en las palabras de Automotriz 2, en cuyo extracto se percibe que, dado que el presente es agradable (al menos en lo económico), la mente estaría concluyendo que el pasado también lo fue. De manera anecdótica, todos solemos apreciar sentidamente algún recuerdo o experiencia cuando lo extrañamos (nostalgia) y cuando en el presente nos va bien como resultado del pasado (reconstrucción positiva).

**Automotriz 1**, hablando de cómo la felicidad en su vida laboral pasada influencia su vida actual de jubilado: *Pues lo que me queda es la nostalgia y el recuerdo, o sea recordar los grandes momentos en que trabajaba y a veces me da como, como cierto coraje de no haber seguido, y no porque yo no quisiera, sino por la edad me retiraron, pero yo sí quisiera haber seguido trabajando para seguir siendo feliz en mi mundo. Y ahorita, pues, pues, me quedan nada más los recuerdos.*

**Automotriz 2**, también hablando de cómo la felicidad en su vida laboral pasada influencia su vida actual de jubilado: *Muy recon-*

*fortante porque el conocimiento que tiene uno ahí, en estas empresas, la industria automotriz metalmecánica en el país, hoy en día son punta de lanza, es la mejor industria, el mejor negocio que hay aquí en México, por encima del petróleo, por arriba del turismo. Este tipo de empresas es el número uno, entonces como tal, adquiere uno mucha experiencia, mucho conocimiento, que ya después como jubilado lo va uno aplicando.*

*[...]y eso [la experiencia y el conocimiento adquirido en la empresa] pues está pleno en mí, al menos, cuando uno hace las cosas bien, cuando repito, aplica uno lo que aprende ahí, a mí me enseñaron ahí a hacer una planeación financiera muy buena, y repito, no nada más en la fábrica, sino también en mi vida personal, verdad, eso me permite hoy en día estar contento, estar tranquilo en lo económico.*

Continuando con el tono nostálgico de la felicidad laboral en otros tiempos, los dos entrevistados reportan seguir trabajando actualmente, aunque ninguno de ellos lo hace por necesidad económica. En el siguiente extracto de Automotriz 1 se aprecia cómo la persona buscó otro empleo, como queriendo volver a vivir algo de aquello que fue en el pasado, aunque ya no sea lo mismo. Con relación a Automotriz 2, en extractos mostrados anteriormente se aprecia que él decidió tomar un empleo de docencia para, de alguna forma, hacer lo que la empresa hizo con él: Compartir el conocimiento. Hacer esto, en sus mismas palabras, le produce tal satisfacción que lo considera como un trabajo ideal. Al parecer, buscar un empleo después de jubilarse es una forma de afrontar la realidad actual, recreando, de alguna manera, experiencias de felicidad laboral pasadas que influyen la satisfacción general con la vida.

**Automotriz 1**, hablando de cuánto extraña el empleo del cual se jubiló: *Ahorita pues tuve que tomar otro empleo para más o menos sobrellevarla, allí me distraigo un poco, porque no, no me acostumbro todavía, entonces ahorita mis momentos felices se reducen nada más a los momentos con la familia.*

Además de lo anterior, en este tema superordinado también se pone de relieve la manera en que la mente lidia con la realidad actual tomando como referencia la felicidad laboral de antaño. En el siguiente extracto de Automotriz 1 se aprecia, primero que nada, que la persona no ha terminado de adaptarse a su situación, aunque lleve años de jubilado. El uso del tiempo presente “adaptarme es...” sugiere que la persona no ha terminado de asimilar su nueva vida. Y aunque esto podría indicar alguna propensión a trastornos como la depresión, las atribuciones mentales que la persona hace de la situación parecen evitarlo. Después de todo, si otros están en la misma situación (como la persona indica), entonces su situación no se debe a algo “malo” de él, sino a algo inherente al hecho mismo de ser jubilado, a algo que los jubilados experimentan. Atribuciones como ésta evitarían culparse o sentirse anormal por ser la única persona en experimentar sensaciones de seguir extrañando su empleo y la felicidad que en él experimentaba.

**Automotriz 1**, hablando de su experiencia después de jubilado: *Adaptarme a mi nuevo entorno de jubilado es bastante difícil. He platicado con varios amigos que están en lo mismo ¿Por qué? Porque estamos acostumbrados a un ritmo, a levantarnos a ciertas horas, a irse a chambear, regresar a descansar en la casa, a estar con la familia y otra vez al siguiente día.*

Para finalizar este tema, en el siguiente extracto de Automotriz 2 se pone nuevamente de relieve el papel del pensamiento, pues tener una jubilación satisfactoria causa gratitud y ésta a su vez satisfacción en el presente. Resulta intrigante si en el caso de este entrevistado, su felicidad reportada en el trabajo del que se jubiló sería igual de intensa si su jubilación (al menos en términos económicos) no fuera satisfactoria en el presente.

**Automotriz 2**, también hablando de su experiencia después de jubilado: *Hoy le doy muchas gracias a esa empresa porque me ha permitido tener un retiro, una jubilación, eh, satisfactoria.*

### *La organización y la felicidad en el trabajo*

Este tema superordinado no se centra tanto en el empleado, sino en la relación que la empresa tiene con él. Más en concreto, el centro de gravedad en este tema es el cómo entienden los entrevistados el rol de la empresa en la felicidad laboral. Como primer punto, en el análisis hermenéutico emergen ideas claras del interés, mayormente instrumental, de la empresa con respecto a la felicidad. Ambos entrevistados convergen en que, en el fondo, no sólo la empresa reconoce que un empleado feliz es un “mejor empleado” porque se involucra y hace mejor sus cosas, sino que, de una forma u otra, se procura que así sea mediante acciones como el involucramiento respetuoso y la capacitación. Considérense detenidamente las siguientes palabras de los entrevistados.

**Automotriz 1**, hablando del robo de ideas en la empresa: *El tipo de organización piramidal era muy, muy difícil, pero la empresa lo entendió y empezó a trabajar, primero empezó con cursos con psicólogos para tratar de modificar la conducta, abrimos más a perder el miedo a que nos van a correr si comparto lo que sé.*

El mismo entrevistado hablando de la importancia que la felicidad del empleado tiene para la empresa: *Lo que se nos metió mucho en la cabeza es que un empleado feliz rinde más, o sea, hace su trabajo con gusto y da de más, opina, porque sabe que se le toma en cuenta. Inclusive, parte de lo que hacíamos en las juntas para resolver problemas era un pacto para que se tomaran en cuenta todas las opiniones, de toda la gente que asistíamos, por más tonta que fuera [la idea]. Y, y, aparte de eso, por más tonta que fuera, nadie podía burlarse ni reírse, sino tomarlo en cuenta. Todo era serio, porque a veces en la respuesta más tonta está la solución y siendo un empleado feliz, satisfecho, pues aporta, no se guarda nada, aporta y quiere ayudar, ve a la empresa ya no como el patrón que te está explotando, sino como parte de sí, se ve él como parte de la empresa.*

**Automotriz 2**, hablando de la importancia de que las personas estén a gusto en el trabajo: *Si tú tienes un trabajador que no está a gusto, no te va a hacer las cosas bien, entonces, este tipo de empresas trabajan mucho en eso, en esa capacitación de tener empleados que estén trabajando bien, felices. Yo creo que eso es lo que a mí me pasó, me enseñaron a trabajar bien, a llevarme bien, nos enseñan a resolver bien los procesos de conflicto. El conflicto, eh, hay muchos cursos de eso, que nos dan allí en la compañía, y nos dan una capacitación fuerte, o sea, a mí me dieron una capacitación fuerte aquí en México y en el extranjero para saber manejar esas situaciones. Porque si uno llega a ser gerente o director de operaciones y uno no sabe resolver los conflictos que hay entre los empleados, no, no va uno a servir ahí. Para eso nos dan una capacitación muy fuerte de cómo resolver conflictos y cómo asegurarnos de que el operador esté trabajando a gusto, eso es clave.*

A continuación, los siguientes extractos de Automotriz 1 son un poco extensos, pero dejan en claro varios efectos de importancia que la estructura organizacional tiene en la felicidad. Primero que nada, se entiende que el empleado supone que, antiguamente (muy al estilo de la administración científica taylorista), la felicidad era un tema secundario cuando se le comparaba con la productividad. No obstante, reconoce que las empresas han ido adoptando esquemas organizativos (importados de Japón, según el entrevistado) que tanto mejoran el bienestar, como la productividad y la vida en general. En particular, llama la atención cómo, en la recapitulación de la persona, la mejora en la comunicación y el involucramiento que trajo consigo un “aplanamiento” de la estructura organizacional, hizo que se elevaran tanto la satisfacción (realización) como la fluidez de ideas y, en general, los resultados de la empresa.

**Automotriz 1**, hablando de lo interesante que es el tema de la felicidad en el trabajo: *Pues me parece muy interesante, o sea, analizar*

*eso, porque en las empresas tradicionales, o antiguas, la felicidad no importaba, todo era llegar y trabajar y rendir, era sacarle al obrero lo más que se pudiera, a todo el personal, no, exprimir, pero a raíz de que hubo empresas que entendieron que la felicidad en el trabajo es importante, aumenta la productividad. Según entiendo yo, que parte de esas empresas empezaron a ser los japoneses, porque nosotros tomamos mucho en cuenta, para muchas cosas, la organización de Toyota, donde inclusive se dice que les dan hasta tiempo para echarse su siestecita, te ponen música ambiental y toda la cosa. De ahí se copió el modelo y da resultado; es algo que las empresas en general deberían tomar, que los empleados sean felices, o lo más contentos que se pueda, que tengan el trabajo para que lo tomen como parte de su vida, porque al final, nos guste o no nos guste, es donde pasamos el mayor tiempo de la vida, en el trabajo. Entonces, es un tema muy importante que debería trabajarse en todas las empresas, a todos los niveles, la felicidad del trabajador.*

El mismo entrevistado hablando de las consecuencias de la estructura piramidal y los cambios organizativos que él cree que mejoraron el bienestar subjetivo en su trabajo: *Y luego había mucho entre la supervisión [problemas, cuando la estructura era piramidal], te ocultaban información, llegabas tú de nuevo y nadie te decía nada, tenías que andar rascándole, preguntando por todos lados porque todos escondían la información y cuando llegaba alguien nuevo, casi la señal era tratar de ponerle piedras en el camino. O sea, como que había miedo a perder el empleo [por parte de los supervisores de entonces], porque la mayoría no eran ingenieros, no eran profesionistas, sino que eran obreros ascendidos a supervisores. Cuando empezamos a entrar la camada de puro ingeniero, entonces pues nos tenían miedo, coraje y trataban de, hasta de lo increíble para demostrar que ellos, como sabían todo lo de las máquinas, eran los únicos capaces de manejar un departamento, cuando la cosa no es así. Y, claro, también, aparte de eso, [era importante] meterse en el proceso, o sea conocerlo a fondo máquina, a máquina, a máquina, para que no lo hagan a uno tonto, porque si era uno de los ingenieros o supervisores que llegaba al escritorio y desde ahí*

*mandaba, te tronaban. Había que estar en el escritorio lo mínimo posible, lo demás era andar en la línea, ahí viendo con la gente, con los mecánicos, revisando qué estaban haciendo, cómo lo estaban haciendo y, con base a eso, pues aprende uno a, a que ya no te vean la oreja, sino que cuando la gente se da cuenta de que tú sabes, se portan derechitos, nadie trata de engañarte. Entonces, este, cuando desapareció la organización piramidal, fue donde se lograron muchos avances. Se hizo una organización más plana, ya había libertad de que, si le decías algo a tu jefe y no te hacía caso, podías ir hasta con el gerente, estaban las puertas abiertas. O sea que, yo lo que entendí es que la organización piramidal hace mucho daño, o sea frena, frena mucho y como que el de mero arriba no se da cuenta de lo que sucede abajo porque como le llega la información ya muy arreglada, ya sea para bien o para mal y si, aparte de eso, no le da por bajar al piso, que es lo que sucedía cuando la organización se hizo plana, ya veías al gerente entre las líneas o al director allá dentro de nosotros, allá platicando con toda la gente, preguntando, haciendo recorridos y ahí mismo se podía hablar con ellos, en caso de una buena idea que estaban planteando, hablaban directamente hasta con el director. Eso hizo que esto mejorara tremendamente y a eso le achaco yo también la realización de mucha gente, no solamente mía, y eso porque los tomaron en cuenta.*

En este mismo tema superordinado emerge que las empresas en las que trabajaban los entrevistados estaban al tanto de que parte de los problemas que obstaculizan la felicidad laboral provienen de factores personales (individuales o familiares) y no de características de la organización o las propiedades del puesto. Es decir, las empresas sabían, o sospechaban, que la reacción del empleado a una determinada situación laboral no sólo dependía de la situación *per se*, sino del entorno y de factores personales y familiares. El caso de los supervisores celosos que describe Automotriz 1, en su recuento de los asecunes de la estructura piramidal, es un ejemplo de la influencia de factores personales en la reacción a una situación en particular. En este caso, claro que puede uno especular que la causa de la envidia y el recelo era que, como en toda estructura piramidal y burocrática, la promoción se da (o al menos se presume) con

base al mérito. Por ello, si los nuevos ingenieros demostraban mayor competencia que los supervisores actuales (los obreros ascendidos a supervisores), era de esperarse la reacción de éstos. No obstante, la resistencia al cambio y la actitud defensiva, en vez de colaborativa y proactiva de los supervisores, también es un asunto personal, quizá de baja autoestima o autoeficacia por no haber estudiado. Para intentar superar este tipo de fenómenos, es que los dos entrevistados convergen en la importancia que sus empresas empleadoras daban a la psicología. Extendiendo esta interpretación, puede decirse que los entrevistados dan por hecho que, aparte de adecuaciones organizacionales, características de los puestos o cantidad y tipo de recompensas, las organizaciones sí pueden ayudar a la gente a ser feliz actuando sobre sus características y situaciones individuales y familiares. Esto, no obstante, no siempre se logra, como lo indica Automotriz 2. Considérense los siguientes extractos.

**Automotriz 1**, hablando de las acciones de la empresa para promover la felicidad laboral: *Parte de lo que nos ayudaron fue con cursos de psicólogos. Era para corregir muchos traumas que traía uno fuera del trabajo, no sólo eran cursos para dentro del trabajo sino para con la familia, para con uno mismo, para con los demás empleados.*

**Automotriz 2**, hablando del papel de la empresa en la felicidad del empleado: *Es prioritario, la empresa tiene que luchar por eso. Como bien se dice, la felicidad está en ti y todo eso, y eso es muy cierto, verdad, dos palabras son importantes: Actitud y aptitud. Apto, aptitud, pues tú eres apto porque puedes trabajar, puedes usar las manos, hacer cálculos o lo que quieras, pero la otra es la actitud. Esa actitud la tenemos dentro y sí es cierto, tenemos la felicidad, pero a veces no nos damos cuenta y entonces nos hace falta un empujoncito. Me acuerdo ahí en la planta, en el trabajo, había psicólogos que nos trabajaban mucho, mucho en eso [la actitud].*

[...] [la capacitación] *es una inversión, una gran inversión, pero el resultado es muy bueno porque enseñan a la gente a trabajar bien y*

*a ser felices con esos cursos que nos dan. Eh, también, pienso que es parte del carácter que uno tiene, porque también a mí me tocó ver casos en la empresa de que por más capacitación que le dio, había gente que pues de plano no entendía la situación, pues, a lo mejor por la educación que tuvieron de chiquitos, yo siento que esa felicidad, eso de trabajar bien nos los enseñan desde pequeños. Cuando crecemos en un ambiente hostil, malo, cuando uno es grande, a lo mejor uno es difícil, verdad, difícil de enderezarse, pero era, vamos, vi muy pocos casos en lo que yo trabajé. Para la mayoría, con la capacitación que se les daba y todo eso, se creaba un muy buen ambiente de trabajo y eso era muy importante.*

#### RESULTADO ADICIONAL: LA SOCIALIZACIÓN Y EL MUNDO SUBJETIVO DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Como se mencionó antes, este tema superordinado se construye sólo con material de la entrevista a Automotriz 1. Las razones para ello ya fueron tratadas en su momento. Siendo particularmente revelador de la subjetividad de la felicidad en el trabajo, este tema pone el acento en cómo la existencia de otros en la organización, y las relaciones con ellos, influyen profundamente la sensación de dicha en el empleo. Como primer punto de este tema, emerge claramente que la experiencia laboral es mucho más que condiciones objetivas de trabajo, constituyéndose en un mundo socialmente construido donde hay metas y logros, pero, sobre todo, otras personas con las que se interactúa y con las que se forma una camaradería y amistad que colorea, por decirlo así, la vivencia en la organización. Considérese el siguiente extracto.

**Automotriz 1**, hablando del mundo que para él constituía trabajar en la empresa: *Llegué a meterme tanto en mi trabajo, que llegué a tenerlo como parte de mi vida. Estar en la compañía era como estar en un paraíso, porque hice amistades, hicimos una pequeña comunidad en el área. Ahora, parte de mi labor era también hacer muchas amistades y migas con los compañeros de trabajo ¿Por qué? Para*

*obtener colaboración, para trabajar como un equipo. También con los obreros siempre fui muy considerado y amable para lograr su colaboración, entonces pues me sentía súper a gusto con toda la gente.*

Tan importante puede llegar a ser la socialización en la experiencia de trabajar en un lugar que, al jubilarse, dejar de ver a los compañeros y perderse el significado compartido que con ellos tenían las metas y logros, la satisfacción general con la vida puede sufrir considerablemente. En el extracto siguiente, nótese que el entrevistado vuelve a mencionar la palabra *mundo* y cómo ésta parece referirse a la vida en la organización como una realidad alterna, otra existencia, que cuando desaparece, es como si se estuviera “en otro mundo” donde ya no están los otros ni la relación con ellos.

**Automotriz 1**, hablando de su vida después de la jubilación: *Mis oportunidades de felicidad disminuyeron porque antes estaba yo ansioso por irme a trabajar ¿Por qué? Porque llegaba a un lugar confortable donde el día se me pasaba a todo dar con los camaradas, con el trabajo, con la toma de decisiones, y ya estando en casa se me cerró el mundo, incluso tuve una crisis.*

*Inclusive, llegó a tanto el gusto por el trabajo que, a veces, sábados y domingos, iba yo una o dos horas para revisar pendientes, para darme la vuelta por ahí y para saludar a los cuates [a los que les tocaba trabajar en fin de semana].*

El papel del empleado en el mundo subjetivo y social de la felicidad, notablemente, es dinámico y proactivo. Obsérvese en el siguiente extracto como, desde el punto de vista de la persona, uno puede sentirse satisfecho haciendo que los demás se sientan bien. Incluso, Automotriz 2, en algunos extractos anteriores indicaba que le hacía feliz contratar personal y compartir sus conocimientos con otros.

**Automotriz 1**, hablando de por qué él cree que la felicidad del empleado es importante para la empresa: [Como encargado de

*otros empleados] enfocarse en el área de trabajo, aplicar el orden y limpieza, la seguridad, este, cuidar el lugar de trabajo, es importante. Hay que procurar que sea confortable y así la gente da de más, da ideas y a uno [sus superiores] lo toman en cuenta y obtiene mayor desarrollo. Aparte, uno se siente más satisfecho con la labor de hacer que los demás se sientan bien.*

Comentando un poco más el fenómeno ilustrado en el extracto anterior, tal pareciera que procurar el bienestar de otros es un asunto circular: Uno se siente satisfecho por ayudar a otros, y esos otros pueden hacer que uno se sienta feliz con su amistad, camaradería y por los resultados que se obtienen con su colaboración y ayuda. Al parecer, más allá de sólo cumplir metas de trabajo y ser premiado por ello, la felicidad también tiene que ver con ayudar a otros a estar bien. Es notable que hacer el bien pueda interpretarse como un asunto circular.

## DISCUSIÓN

El propósito central de este capítulo es ayudar a entender cómo los jubilados de la industria automotriz hacen sentido de la felicidad en el trabajo. Pues bien, de la interpretación de los temas superordinados resultantes de las entrevistas realizadas, se puede decir que las personas bajo análisis entienden la felicidad laboral como un proceso gradual en el tiempo que ocurre conforme las expectativas de juventud se van realizando. En la realización de tales expectativas, intervienen tanto las propiedades como los resultados del trabajo que producen pensamientos y sentimientos de dicha, satisfacción, orgullo y felicidad. El proceso de la felicidad en el trabajo, si bien influenciado por sesgos y procesos inconscientes de la mente, también es una cuestión individual que puede mejorarse (o apoyarse) mediante acciones conscientes como el ejercicio de la gratitud. La empresa juega un papel importante en la felicidad en el trabajo, pues, a partir de adecuaciones en la estructura organizacional y de actuar (por ejemplo: mediante atención psicológica) en factores personales y familiares, sí es posible hacer que las personas sean

más felices, aunque mucho de esto se haga buscando el beneficio de la propia empresa. La felicidad en el trabajo es un fenómeno subjetivo que ocurre en el contexto de una realidad laboral fuertemente influida por la socialización y que impacta la felicidad general durante y después de la vida laboral principal de la persona.

Sin embargo, como ya se indicó en su momento, en este capítulo, los jubilados de la industria en cuestión representan un punto de vista sobre el tema, más no una población o muestra de la que se puedan hacer inferencias sobre otros individuos. También es importante mencionar que la investigación realizada se apega al paradigma interpretativo y, por ello, el conocimiento generado es de tipo subjetivo. Esto es así, debido a que tanto la interpretación de los entrevistados de sus experiencias, como la interpretación hermenéutica de esas experiencias, no presuponen una realidad externa sobre la que se hagan descubrimientos. Por el contrario, se supone que la realidad se crea por el pensamiento y la conciencia. En consecuencia, no se reportan hechos objetivos e irrefutables, sino un entendimiento de una realidad mental y socialmente construida. Esta aclaración es importante porque, si bien los resultados reportados en este documento son ilustrativos, no pueden refutar ni dar soporte definitivo a otros conocimientos producidos desde un enfoque epistemológico positivista apoyado en métodos nomotéticos. Habiendo dicho esto, en este capítulo se presenta una óptica cualitativa y, por ello, menos reduccionista que la forma cuantitativa dominante de hacer investigación sobre la felicidad laboral. El enfoque adoptado permite discutir con profundidad, pero sobre todo con amplitud, algunas de las múltiples aristas del tema. A continuación, se interpretan y discuten los hallazgos de la investigación a la luz de los conocimientos existentes en el área de la satisfacción laboral y la felicidad en la vida.

### *Interpretación e implicaciones teóricas de los hallazgos*

Desde los estudios de Hawthorne, se ha supuesto que ciertas condiciones del trabajo provocan satisfacción. Modelos de investigación más recientes como el de las propiedades motivantes del trabajo (Hackman

y Oldham, 1976), e incluso el de las demandas y los recursos laborales (JDR, por el acrónimo en inglés de Job Demands Resources; Bakker y Demerouti, 2006), de alguna forma hacen eco de los afamados hallazgos de Elton Mayo. Mientras que el modelo de Hackman y su colega sugiere que un trabajo enriquecido es más satisfactorio que uno rutinario, el modelo JDR indica que si recursos laborales como el apoyo del supervisor y los colegas están a la altura de (o exceden) las obligaciones del puesto, las personas sufren menos estrés y tienen mejor sentido del bienestar. No obstante, la teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y la del establecimiento de metas (Loke y Latham, 1994) desestiman la importancia de las condiciones laborales para enfatizar los efectos satisficentes de los logros y resultados en el trabajo. En la presente investigación, la evidencia parece apoyar ambos puntos de vista, pues los entrevistados hacen alusión a que tanto determinadas características de los puestos, como los resultados del trabajo, conducen a la satisfacción y la felicidad. En la literatura sobre el tema, la causalidad entre la satisfacción laboral y los resultados del trabajo es controvertida (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001), y en este capítulo no hay evidencia que ayude a desempañarla. No obstante, con base en la interpretación de las entrevistas realizadas, puede especularse que ciertas condiciones del trabajo (la autonomía, la responsabilidad, la posibilidad de involucrarse en asuntos importantes de la organización) permiten que la persona tenga logros que le hagan sentirse orgullosa, triunfadora e importante. Esos pensamientos y emociones, a su vez, provocarían sensaciones de felicidad en el empleo. Por ello, quizá los resultados laborales mediarían el efecto de ciertas propiedades del trabajo en la satisfacción, en lugar de haber un efecto directo entre ellos. Aunque suene hedónico, es posible que las propiedades del puesto provoquen satisfacción cuando hacen que las personas logren sus metas y experimenten el éxito. La teoría de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996) apoyaría este argumento, pues postula que eventos laborales, como lograr (o no) alguna meta, son las causas más próximas de las emociones en las organizaciones. Esta teoría sugiere, también, que los eventos ocurren en un contexto que potencia o limita el carácter vivencial y episódico de las emociones.

Al margen de lo anterior, algunos modelos sugieren que la satisfacción y, por implicación, también la felicidad en el trabajo dependen del acople entre personas, trabajos y organizaciones. Quizá el modelo más famoso en esta línea de investigación sea el de Holland (1997), quien postula que cuando ciertas características de las personas, como los intereses y los valores, se adecuan a ciertas características del trabajo y la organización, la persona experimentaría tanto una alta satisfacción como una alta motivación y desempeño. Esta explicación, interesantemente, indicaría que la relación entre la satisfacción laboral y los resultados del trabajo es espuria, pues ambas variables estarían explicadas por el acople de las expectativas, intereses, personalidad, valores y otras características de la persona con ciertas características del trabajo y la organización. Así, el acople entre las preferencias vocacionales, los intereses, valores y expectativas de las personas y las características del empleo se considera como uno de los principales predictores de la satisfacción laboral (Dawis, 2001). La evidencia presentada en este capítulo apoyaría la lógica de Holland, pues tal parece que los entrevistados, interesados y curiosos por aspectos diversos de la ingeniería, y con una firme vocación para ello, encontraron, tarde o temprano en su carrera en la industria automotriz, la felicidad cuando sus intereses y expectativas se satisficieron realizando ciertas labores o desarrollando ciertos proyectos. Lo que Holland y la línea de investigación que se desprende de su teoría (por ejemplo: Adballa, Elsetouhi, Negm y Abdou, 2018) no dejan muy en claro, es que, como los entrevistados sugieren, las expectativas, los intereses y los valores cambian con el tiempo (porque la persona cambia), pudiendo, incluso, estar influenciadas por otras personas y el entorno. Si el acople entre personas, trabajos y organizaciones varía entre individuos, y a través del tiempo, también lo haría la felicidad laboral.

Algo importante de resaltar en relación con el punto anterior, es que la interpretación de las entrevistas sugiere que, en la medida en que la brecha entre expectativas (de diseñar máquinas o ayudar a otros) y realidad se va cerrando a lo largo de la carrera en la empresa, la felicidad mejora. Este hallazgo es muy importante cuando se analiza desde la perspectiva de las evidencias reportadas sobre la felicidad humana en

extenso. Si cuando las expectativas en la vida se cumplen mejora la felicidad, quizá cuando la realidad supera las expectativas, la felicidad puede aún ser mayor (Frijters y Beatton, 2012). Y no es que la realidad tenga necesariamente que ser mejor, pues la vida, compleja como es, en muchos aspectos escapa al control que uno pueda tener sobre ella. Lo que sí puede hacerse, es ajustar las expectativas a niveles más realistas permitiendo con ello que la sensación de bienestar mejore. Por implicación, cuando las expectativas cambian, también puede hacerlo la felicidad. De hecho, la interpretación de las entrevistas indica que, a través de acciones conscientes del pensamiento (por ejemplo, ejercitar la gratitud), uno puede llegar a ser más feliz. Es curioso, por así decirlo, que la felicidad quizá no es algo que sólo ocurre, sino que uno podría hacer algo para que ocurriera. Tal vez Descartes tenía razón cuando afirmó que, para ser felices, es mejor modificar nuestros deseos que la ordenación del mundo. Él afirmaba que la felicidad depende de la propia virtud y sabiduría. La sabiduría, por cierto, ya ha sido motivo de investigación científica, encontrándose que, tanto la regulación emocional como el control de los deseos (expectativas) son elementos clave de ella que, importantemente, pueden ser enseñados y aprendidos (Jeste y Vahia, 2008). Una técnica relevante en el ajuste de deseos y expectativas podría ser la atención plena (*mindfulness*).

Dicho lo anterior, investigaciones pasadas también indican que la estructura inconsciente del pensamiento tiene implicaciones cruciales en la felicidad. Uno de los fenómenos cognitivos más importantes por tratar cuando se analizan autorreportes de felicidad son los sesgos positivos de la memoria. Éstos emergen de la operación de mecanismos poderosos de la mente con el objetivo de mantener la sensación individual de bienestar en el presente, y continuar con la vida de una forma satisfactoria (Adler y Pansky, 2020). Uno de tales sesgos es lo que se conoce como “efecto rosado del pasado” (o color de rosa, según se traduzca el término en inglés *rosy effect* o *rosy view*). Este sesgo implica que la mente, en aras de mantener la congruencia, suele hacer que recordemos un evento del pasado como más positivo de lo que se experimentó en su momento, sobre todo cuando antes de vivirlo ya se tenían expectativas positivas de él (Mitchell, Thompson, Peterson y Cronk, 1997). Este sesgo es claro en la

interpretación de las entrevistas, pues en éstas se pone de relieve el sentido nostálgico y positivo, después de la jubilación, que los entrevistados tienen de su vida laboral pasada. Sobra decir que, como los mismos entrevistados lo mencionan, ellos tenían desde jóvenes expectativas muy favorables de cuando fueran ingenieros y trabajaran como tales. A la luz del efecto rosado, incluso se puede especular que la felicidad con relación a asuntos laborales sería más alta en el recuerdo después de haberse jubilado que durante la experiencia de trabajar *per se*.

Sin embargo, el poderoso efecto de los sesgos cognitivos con implicaciones afectivas va más allá del mantenimiento de la congruencia de la mente. Otro sesgo importante para la sensación de bienestar es el de disponibilidad. Éste se refiere a que uno suele juzgar un evento como más probable (por ejemplo: Haber sido feliz en el trabajo) cuando al momento de cuestionarse sobre ello, vienen a la mente ejemplos de ese evento en forma fácil y rápida (Khaneman, 2012). Por ejemplo, si a una persona se le pregunta sobre la probabilidad de que ocurra un gran sismo poco tiempo después de que ha ocurrido uno, la persona juzgará la probabilidad como más alta que si se le hiciera la pregunta varios meses más tarde. Además, existe evidencia de que cuando la mente evoca recuerdos, usualmente busca y recupera aquellos que son congruentes con el estado afectivo experimentado en el momento (Brief y Weiss, 2002). Por ello, algo parecido puede ocurrir si cuando a las personas se les pregunta sobre su felicidad en el trabajo, el efecto rosado entra en acción desatando emociones y sentimientos positivos. Es decir, entre más profundo sea el efecto rosado (algo obvio en las expresiones emocionales de los entrevistados), más fácilmente la mente recuperaría recuerdos positivos del trabajo y juzgaría la felicidad laboral pasada como más alta de lo que pudo haber sido en realidad. En este sentido micro-cognitivo, la investigación sobre la felicidad en el trabajo tiene mucho camino por recorrer.

Otros efectos cognitivos de relevancia para la felicidad en el trabajo, de forma adicional, son los atribucionales. La teoría de la atribución señala que las personas tendemos a formularnos explicaciones inconscientes para explicar tanto el comportamiento propio como el de los demás (Weiner, 2010; 2019). Con relación a la felicidad en general, esta teoría

postula que las personas tendremos sensaciones saludables de felicidad y satisfacción cuando tenemos un estilo atribucional (o explicativo) optimista (Seligman, 2006). Es decir, cuando lo bueno que nos pasa lo atribuimos a causas internas tanto estables (nuestra habilidad o inteligencia) como inestables (nuestro esfuerzo), y cuando lo malo que nos pasa lo atribuimos a causas inestables tanto externas (circunstancias como la suerte) como internas (la falta de esfuerzo). Por el contrario, seremos menos felices, o incluso desdichados, cuando tenemos un estilo atribucional pesimista. Es decir, si lo bueno que nos pasa lo atribuimos a causas externas inestables (la suerte) y, peor aún, si lo malo se atribuye a causas internas estables (falta de habilidad o inteligencia) o externas estables (circunstancias definitivas que implican que no hay esperanza). En la interpretación de las entrevistas realizadas, se aprecia el estilo atribucional optimista de los entrevistados que hace que se sintieran orgullosos y felices en sus empleos. De otro modo, de haber tenido ellos un estilo atribucional pesimista, seguramente sus niveles de felicidad laboral reportada serían menores, pues los éxitos no se verían como tal cosa y, aún con el efecto rosado, el sesgo de disponibilidad no ayudaría mucho a concluir que la felicidad laboral fue alta. Seligman (2006) afirma que, aunque no se descartan algunas bases biológicas heredadas, el estilo atribucional es mayormente aprendido. En consecuencia, el patrón de atribuciones puede ser modificado para cambiar la vida de las personas. Quizá debido a los intrincados procesos mentales de la felicidad, es que las empresas automotrices, como en las que trabajaban los entrevistados, contratan psicólogos que procuran trabajar en los aspectos personales de los empleados. Tómese en cuenta que, por mucho que un empleado fuera exitoso en sus labores, si ese “éxito” no se atribuye a su esfuerzo o habilidad, sino a la suerte (o incluso a Dios), el orgullo, la felicidad y la motivación para mantener el alto desempeño serían bajos o pasajeros (Seligman, 2006).

En relación con la organización y la felicidad del empleado, la interpretación de las entrevistas revela algunos aspectos notables. Antes que nada, se observa el discurso dominante, casi un adoctrinamiento, de que el trabajador feliz es un trabajador productivo. Burrell y Morgan (1979) señalaron que tal creencia es casi una mitología generalizada en el ámbito

administrativo. Y no es que la investigación científica después de los estudios de Hawthorne haya refutado por completo la importancia de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, sino que ha revelado un panorama mucho más complejo de lo que inicialmente se pensaba (véase Iliés y Dimotakis, 2015 y Judge *et al.*, 2001), en el que tanto la persona como la organización, su estructura y ambiente, juegan un papel relevante. En un artículo muy influyente, Davis-Blake y Pfeffer (1989) argumentaron que las organizaciones son situaciones “fuertes”; es decir, que la productividad rara vez se deja “a contentillo” de las personas, estando, en realidad, fuertemente regulada por estándares de desempeño, objetivos por cumplir, reglas, políticas y, en muchos casos, por el ritmo de la maquinaria (como en algunos de los procesos de la industria automotriz que mencionan los entrevistados). La productividad, bajo tales circunstancias, poco tendría que ver con que los empleados se sintieran felices o no; de hecho, uno de los entrevistados alude a que en las empresas tradicionales la felicidad del empleado no era importante. No obstante, como bien lo sugieren House, Shane y Herold (1996), no todas las situaciones organizacionales son fuertes (por ejemplo: Los comportamientos no regulados por la estructura organizacional como la ciudadanía, la creatividad, el altruismo y la compartición del conocimiento), siendo muchas de estas situaciones de gran importancia para la vida y efectividad de la organización en el mediano y largo plazo. Como la interpretación de las entrevistas indica, de alguna forma, las organizaciones se han dado cuenta de esto y han hecho cambios organizativos que permiten la participación, mejoran la comunicación y también el involucramiento. Más participación, mejor comunicación e involucramiento no sólo hacen más efectiva la toma de decisiones, sino que también mejoran la felicidad laboral.

Comentando un poco más lo anterior, es cierto que quizá las organizaciones sigan teniendo un interés mayormente instrumental en la felicidad laboral. No obstante, éste es precisamente uno de los retos importantes de la administración del siglo XXI, en el que no sólo se debe procurar la rentabilidad de la organización, sino también la sustentabilidad del personal. Pfeffer (2010) sugiere que mientras que las organizaciones se hacen más eficientes y competitivas con la contribución de

sus empleados, estas mismas organizaciones cada vez cuidan menos a su personal eliminando prestaciones, contribuyendo menos a su seguridad social y, por ende, a su bienestar general. En este sentido, Pfeffer propone que las organizaciones del siglo XXI deberían ser más responsables y procurar que sus empleados sean felices porque es importante para ellos y sus familias, pues así vivirán mejor durante la vida laboral y después de la jubilación, y no sólo porque la felicidad podría mejorar los resultados organizacionales. En el futuro, el bienestar de las empresas no debería ser más importante que el bienestar de las personas y de sus familias. Como también se observó en la interpretación de las entrevistas, el efecto del trabajo en la persona es tan profundo que altera la experiencia del ser. Un cambio en la autoconcepción puede tener un fuerte impacto (no necesariamente positivo) en la vida y la felicidad de los individuos después de la jubilación. En realidad, las personas experimentamos una vida distinta en las organizaciones, con su propio ritmo, relaciones, recompensas, obligaciones y potenciales (Van Maanen y Schein, 1977). Y aunque las organizaciones varían enormemente entre ellas, la investigación aún ha de encontrar un lugar de trabajo que no haya marcado a las personas por su participación en ellas. No hay duda de que algunas organizaciones quizá ya fomenten la sustentabilidad humana; sin embargo, tanto en la industria automotriz como en muchas otras donde la rentabilidad es primero, aún hay mucho trabajo que hacer a este respecto.

La socialización y la construcción social de la realidad, por último, emergen en los hallazgos reportados en este capítulo como un resultado adicional de relevancia. Está ampliamente documentado en la literatura sobre socialización, clima y cultura organizacionales, que los compañeros de trabajo influyen en la satisfacción laboral y las sensaciones de autorrealización en el empleo (Glisson y James, 2002). Según esta literatura, llevarse bien con otros, apoyar y ser apoyado, usualmente se consideran factores importantes que promueven la satisfacción y el bienestar. Tal puede ser la influencia de otras personas, que los empleados que se integran a las organizaciones terminan sufriendo una metamorfosis por medio de la cual se vuelven similares a las personas que ya estaban allí (Van Maanen y Schein, 1977). Por implicación, si las personas que

integran la organización expresan pensamientos (incluso creencias) y emociones asociadas a la felicidad, los empleados que recién llegan a ellas también pueden, de manera eventual, comenzar a expresar pensamientos y emociones similares. Incluso, sin tomar al fenómeno de la metamorfosis como recurso explicativo, se ha documentado que las emociones positivas en el lugar de trabajo son altamente contagiosas (Barsade, 2002).

La interpretación de las entrevistas respalda los antecedentes sobre la influencia de la socialización en la felicidad en el trabajo, pero al componente afectivo le añade uno relativo a la construcción social del mundo laboral. Como lo indica la interpretación de la entrevista pertinente, las metas y logros, así como la ayuda mutua con los compañeros de trabajo, toman un significado especial que resulta de la interacción constante del grupo. Este significado colorea la experiencia en la organización en una forma tal que puede tanto resaltar la felicidad como disminuirla. Por ejemplo, si el grupo de trabajo comparte la creencia de que la organización los explota (les pide más de lo que les da), aun las recompensas organizacionales, cuya intención sea incentivar el alto desempeño, harían más daño que bien, ya que podrían interpretarse como una injusticia o un intento de manipulación. Una faceta importante de la socialización, y del mundo subjetivo que se construye en buena parte debido a ella, es que puede ser un elemento que influya en la vida de las personas cuando se pierde debido a la jubilación.

#### LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación plasmada en este documento presenta algunas limitaciones que, al mismo tiempo, son oportunidades para futuros estudios. Primero que nada, este capítulo confía en la interpretación de material de entrevistas (a profundidad) a un número reducido de personas. Esto representa una fortaleza en cuanto a evitar algo del reduccionismo que se adscribe a los estudios cuantitativos que prueban hipótesis derivadas de teorías establecidas. Asimismo, y aunque la interpretación hermenéutica ayuda a dar primacía a la voz de los participantes, la evidencia

generada tiene un componente subjetivo importante. Y no es que esto esté mal, al fin y al cabo la felicidad es un tema profundamente subjetivo, sino que, debido al subjetivismo, el conocimiento resultante necesitaría de mayores pruebas con métodos nomotéticos para afianzar su confiabilidad en el dominio de lo que se sabe del tema y lograr un aporte más sólido a él. Hay que tomar en cuenta que el estudio del bienestar subjetivo en el trabajo es un territorio intelectual mayormente positivista que presume de conocimientos objetivos. Por ello, con base en los hallazgos de este trabajo, posteriores investigaciones necesitarían derivar hipótesis concretas sobre algunas de las implicaciones teóricas antes discutidas y probarlas con diseños y métodos que afiancen una mayor objetividad del conocimiento. Este capítulo pretende ser un trampolín para otras investigaciones, más que una lista definitiva de hechos irrefutables.

Otra limitación importante es que, para estudiar la felicidad en el trabajo, en este capítulo se confía en el recuerdo de los entrevistados sobre experiencias que pueden tener años de haber sucedido. Como se sabe, la memoria es selectiva y raramente fiel a los hechos tal y como fueron (considérese el efecto rosado del pasado del que se habló antes). Por ello, los hallazgos mostrados podrían no ser los mismos, en algunos aspectos, si en lugar de entrevistar jubilados se entrevistaran trabajadores en activo. Justo esto, es una oportunidad de investigación que ayudaría a conocer con más detalle lo que fomenta o impide la felicidad en el trabajo durante su vivencia actual, más que en el recuerdo. Otras limitaciones de este trabajo son que los entrevistados son hombres (cuyos valores y temperamentos pueden diferir de los de las mujeres), de una industria que se conoce ha invertido mucho en el desarrollo y bienestar del capital humano (no todas lo hacen), y que pertenecen a una generación cuyas expectativas, intereses y valores difieren en relación con los nuevos empleados (milenials, generación Y). En consecuencia, posteriores estudios deberían también estudiar la experiencia subjetiva de la felicidad en mujeres, en otras áreas de actividad laboral y, por supuesto, desde la perspectiva de otras generaciones y aún culturas. El asunto de la cultura nacional es fundamental. Por ejemplo, la cultura de México se considera como muy alta en distancia de poder y

masculinidad (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010). En consecuencia, los hallazgos de esta investigación en cuanto a que el reconocimiento y las recompensas en el trabajo causan felicidad no son muy sorprendentes, pues los valores sociales así lo inculcan, a veces subrepticia y a veces abiertamente, a los niños y jóvenes. Queda por conocer si el reconocimiento y las recompensas tendrían una fuerte asociación con la felicidad en culturas femeninas con una baja distancia de poder (por ejemplo: Finlandia).

Más aún, se hace el exhorto a continuar estudiando la felicidad laboral por medio de otras técnicas cualitativas que ayuden a entender más profundamente lo “subjetivo” del bienestar subjetivo. Por ejemplo, se podrían llevar a cabo análisis del discurso para examinar cómo piensan los trabajadores en relación con el tema e identificar discursos dominantes (que el dinero o el éxito material o social son la felicidad), que podrían estar haciendo que las personas sean menos (o más) felices de lo que lo podrían ser si otros discursos fueran prevalentes. También se podrían llevar a cabo análisis de la conversación. Esto ayudaría no sólo a entender cómo las personas se relacionan unas con otras para mantener la coherencia intersubjetiva de las interacciones que los hacen felices, sino además cómo se negocia y se mantiene el entendimiento de la realidad entre los empleados, y aún la organización. Estas ideas y más, sin duda son caminos fascinantes que seguir en la investigación cualitativa para ayudar a comprender (no explicar, como se presume en el positivismo o el realismo) la felicidad en el trabajo.

## CONCLUSIÓN

La felicidad es un tema que ha sido motivo de especulación filosófica desde la antigüedad. En el trabajo en las organizaciones, el énfasis en la importancia y el estudio científico de la felicidad data principalmente de los célebres estudios de Hawthorne. A lo largo de los años, diversas teorías y hallazgos se han acumulado dibujando un panorama de la felicidad bastante complejo. Esta complejidad queda expuesta en el análisis interpretativo fenomenológico de la experiencia recordada de

los empleados jubilados entrevistados, quienes por años trabajaron en la industria automotriz. Tal análisis, si bien concuerda con ciertos conocimientos reportados con anterioridad, también ayuda a identificar diversas aristas y facetas de la felicidad en el trabajo que requieren estudiarse más a fondo para expandir el conocimiento, tanto objetivo como subjetivo, en este tema tan central para el ser humano moderno. Guste o no, el trabajo, como se vive cuando se labora y como se recuerda cuando llega la jubilación, es parte importante de la vida y la existencia. En la medida en que se ahonde y se sepa más del tema, investigadores y administradores podrán intervenir de manera más efectiva en los procesos organizacionales que pueden elevar la dicha y la felicidad del personal. Tengamos esperanza de que así sea.

## REFERENCIAS

- Adballa, A., A. Elsetouhi, A. Negm y H. Abdou (2018). "Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions" en *Personnel Review*, 47 (4), 863-881.
- Adler, O. y A. Pansky (2020). "A 'rosy view of the past': Positive memory biases" en T. Aue y H. Okon-Singer (eds.), *Cognitive Biases in Health and Psychiatric Disorders* (pp. 139-171), Reino Unido: Academic Press.
- Bakker, A. y E. Demerouti (2006). "The job-demands resources model: State of the art" en *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Barsade, S. G. (2002). "The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior" en *Administrative Science Quarterly*, 47 (7), 644-675.
- Brief, A. y H. Weiss (2002). "Organizational behavior: Affect in the workplace" en *Annual Review of Psychology*, 52, 279-307.
- Burrell, G. y G. Morgan (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Inglaterra: Ashgate Publishing Limited.
- Cernas Ortiz, D. A. y H. Davis (2016). "Future and past negative time perspective influences on job satisfaction and organizational commitment in Mexico and the United States" en *Management Research*, 14 (3), 317-338.
- Davis-Blake, A. y J. Pfeffer (1989). "Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research" en *Academy of Management Review*, 14 (3), 385-400.
- Dawis, R.V. (2001). "Vocational interests, values and preferences, psychology of" en N.J. Smelser y P.B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences* (pp. 16299-16302). Reino Unido: Pergamon.
- Figueroa Hernández, E., L. Espinosa Torres y L. Godínez Montoya (2018). "Importancia de la Industria Automotriz en México" en *Revista de Desarrollo Económico*, 5 (17), 1-11.
- Frijters, P. y T. Beaton (2012). "The mystery of the U-shaped relationship between happiness and age" en *Journal of Economic Behavior and Organization*, 82 (2), 525-542.
- Glisson, C. y L. James, L. (2002). "The cross-level effects of culture and climate in human service teams" en *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.

- Hackman, R. y G. Oldham (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede y M. Minkov (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Nueva York: McGrawHill.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- House, R., Shane, S. y D. Herold (1996). "Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated" en *Academy of Management Review*, 21 (1), 203-224.
- Ilies, R. y N. Dimotakis (2015). "Genetic influences on attitudes, behaviors, and emotions in the workplace" en Colarelli, S. y R. Arvey (eds.), *The biological foundations of organizational behavior* (pp. 47-70). Chicago, Illinois: The University of Chicago Press.
- Jeste, D. y I. Vahia (2008). "Comparison of the conceptualization of wisdom in ancient Indian literature with modern views" en *Psychiatry*, 71 (3), 197-209.
- Judge, T., C. Thoresen, J. Bono y G. Patton (2001). "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review" en *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Khaneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. México: Debate.
- Lea, C. y A. MacLeod (2019). "Bringing life to mind: A qualitative and quantitative approach to identifying the information used in life satisfaction judgements" en *Journal of Happiness Studies*, 20, 1587-1608.
- Locke, E. y G. Latham (1994). "Goal setting theory" en O'Neil, H. y Drillings, M. (eds.), *Motivation. Theory and research* (pp. 13-29). Nueva York: Routledge.
- Mitchell, T., L. Thompson, E. Peterson y R. Cronk (1997). "Temporal adjustments in the evaluation of events: The rosy view" en *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 421-448.
- Motowidlo, S. (1996). "Orientation toward the job and organization" en Murphy, K. (ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 175-208). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (2010). "Building sustainable organizations: The human factor" en *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34-45.

- Secretaría de Economía (México). (2011). *Industria automotriz. Monografía*. Disponible en [https://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/Estudios/Monografia\\_Industria\\_Automotriz.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Estudios/Monografia_Industria_Automotriz.pdf), consultado el 14 de febrero de 2020.
- Seligman, M. (2006). *Learned optimism. How to change your mind and your life*. Nueva York: Vintange Books.
- Smith, J. (2015). *Qualitative psychology*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Smith, J., P. Flowers y M. Larkin (2013). *Interpretative phenomenological analysis*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Weiner, B. (2010). "The development of an attribution-based theory of motivation. A history of ideas" en *Educational Psychologist*, 45 (1), 28-36.
- Weiner, B. (2019). "Wither attribution theory?" en *Journal of Organizational Behavior*, 40, 603-604.
- Weiss, H. y R. Cropanzano (1996). "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work" en *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Van Maanen, J. y E. H. Shein (1977). "Career development" en J. Hackman y J.L. Suttle (eds.), *Improving life at work* (pp. 58-62). Santa Mónica: California, Goodyear.
- Vroom, (1964). *Work and motivation*. EE.UU.: Wiley.

## IV

### EL ALTRUISMO COMO FUENTE DE FELICIDAD EN EL TRABAJO EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA SOCIAL

A la mayoría nos resulta natural la generosidad por parte de un ser querido o de quien nos muestre atención, aunque parece más difícil que esta benevolencia y ayuda se presente con desconocidos, con quien nos haya hecho mal (Ricard, 2016), con compañeros de trabajo que no compartimos más allá del saludo, con pacientes que atendemos una o dos veces, con alumnos que mantenemos una relación distante durante algunas semanas, o con pobres sin nivel educativo que nos pidan un préstamo para salvar una urgencia de su vida cotidiana.

Sin embargo, tenemos la capacidad racional y de aprendizaje para incluir a todos en la esfera del altruismo que, junto con la ayuda y la cooperación, son comportamientos prosociales que favorecen la felicidad propia y de los otros. La literatura y la evidencia empírica revelan que el altruismo está asociado con la felicidad (enmarcada en el bienestar subjetivo), la salud física y mental, la adaptación social y la reducción de la agresividad (Kumar y Dixit, 2017; Feng *et al.*, 2020). Después de todo, uno se siente bien cuando consigue que otro deje de sentirse mal (Morales, 2000).

#### ESTE CAPÍTULO

En este capítulo, se parte de la tesis de que el altruismo alimenta la felicidad en el trabajo, o bien, que tener consideración por los demás fortalece

nuestro bienestar subjetivo. De aquí el objetivo de este capítulo: Destacar la presencia del altruismo y su relación con la felicidad en el trabajo en el contexto de la empresa social. La razón para elegir este escenario es doble. Por un lado, el alcance de actuación de la empresa social está en que las cosas sean más justas: mayor equidad en la distribución de recursos entre quienes tienen y quienes no, o bien, igualdad de derechos entre mujeres y hombres. La filosofía de la empresa social se sustenta en trabajar para el bienestar de los otros y de quienes la conforman, pero también por un medio ambiente saludable que incube abundancia y reduzca la pobreza, las desigualdades y la enfermedad; que busque beneficios para todos y no sólo para unos cuantos afortunados. A la par, la empresa social debe alcanzar el autofinanciamiento mediante estrategias y prácticas empresariales tan eficientes como las de su contraparte lucrativa. Por otro lado, cada grupo de referencia determina su comportamiento prosocial, esencia de la empresa social, para lo cual es, según Frankel y Bromberger (2013), ineludible dejar atrás la indiferencia hacia el otro y la negativa a ver los sufrimientos<sup>1</sup> a nuestro alrededor, con la finalidad de contribuir a un mundo mejor.

Aunque prevalecen los estudios cuantitativos para estudiar la felicidad en el trabajo, al vincularla con el altruismo fue necesario valerse de un estudio exploratorio. A partir de elementos teórico-conceptuales y la experiencia de campo de quienes esto escriben, se contempló la inclusión de ejemplos, con valor testimonial para la cotidianidad de la empresa social, sin haber llegado a la acumulación de relatos concordantes, lo cual acabaría por tener valor de prueba (Learmonth, 2011). El alcance de lo anterior está en, como lo señalan Pfeffer y Sutton: “escuchar y actuar sobre los hechos para tomar decisiones más informadas e inteligentes” (2006: 1), lo cual aplica para la construcción de más empresas sociales que contribuyan al bienestar de sus integrantes y las comunidades en donde tengan participación, pero también para recorrer y vivir el camino de la gestión de la empresa social basada en evidencias.

---

<sup>1</sup> Para evitar cualquier sectarismo, lo de disminuir el sufrimiento puede ser sustituido por mejorar el bienestar de otros (Frankel y Bromberger 2013).

Para cumplir con el objetivo en cuestión, el contenido de este capítulo es como sigue. En primer lugar, se define altruismo y, a partir de lo escrito en los capítulos anteriores, se vincula con la felicidad. Para ello, se recurre a dos perspectivas teóricas que ayudan a explicar el comportamiento altruista: la motivación altruista frente a la motivación egoísta, y la teoría de la acción razonada para visibilizar el puente entre la actitud y la acción. A continuación, se toca la relación entre altruismo y felicidad, así como el altruismo en diversos tipos de organizaciones. Con esta base, se detecta la presencia del altruismo y la manera en que éste se convierte en un factor de la felicidad en el trabajo tanto en el contexto de la empresa social como en el perfil del emprendedor social. El documento cierra con algunas conclusiones y recomendaciones.

#### EL ALTRUISMO Y EL COMPORTAMIENTO ALTRUISTA

La palabra *altruismo* viene del francés *autri* ('el prójimo, los demás') y del italiano *altúi* ('de los demás'). Augusto Comte (1798-1857) escribió en su obra *Catequismo positivista*, que el altruismo es el conjunto de inclinaciones benevolentes del individuo que supone la eliminación de los deseos egoístas y del egocentrismo (Ricard, 2016). Para mediados del siglo xx, el término se empezó a usar en la biología evolucionista para designar la conducta de aquellos animales que permiten favorecer a otros organismos aún en detrimento del bienestar propio (Woodford, 2019).

Cambiar la propia felicidad por el sufrimiento del otro y que el dinero no hace la felicidad, salvo si lo donamos, son concepciones cargadas de sacrificio y espiritualidad para llegar al altruismo. La Biblia refiere al altruismo en el versículo 15:32, del Evangelio Según San Mateo: "Entonces Jesús, llamando junto a sí a sus discípulos, les dijo: Tengo compasión de la multitud porque hace ya tres días que están conmigo y no tienen qué comer, y no quiero despedirlos sin comer, no sea que desfallezcan en el camino" (1972: 44). Los budistas consideran que el objetivo final del altruismo es el distanciamiento del sufrimiento y el camino hacia la felicidad (Kelsang, 2011). El Dalai Lama declara:

[...] es preciso comprender que los demás son seres humanos como nosotros: aspiran a la felicidad y no quieren sufrir. Cuando admitimos la igualdad de todos los seres en cuanto a su deseo de felicidad y su derecho a obtenerla, sentimos espontáneamente una empatía que nos acerca a ellos. Si acostumbramos a la mente a un altruismo universal, experimentamos un sentimiento de responsabilidad hacia los demás y el deseo de ayudarlos eficazmente a superar sus sufrimientos (2010: 33).

El altruismo es una motivación cuyo fin último es reducir el dolor y el sufrimiento del otro, o bien, incrementar su bienestar. No pierde su autenticidad si va acompañado de un sentimiento de satisfacción; tampoco exige que suframos ayudando a los demás puesto que la noción misma de sacrificio es relativa, es decir, lo que a algunos les parece un sacrificio para otros es una culminación, una oportunidad de ayudar (Batson *et al.*, 1991). El altruismo es lo opuesto al egoísmo, entendido este último como aquello que hacemos sin importar que dañe o beneficie a otros, y que está dirigido al interés propio. Éste en uno mismo puede desacreditar las acciones prosociales, entre las que se encuentra el altruismo (Zlatev y Miller, 2016).

Asimismo, el altruismo no es una recompensa, puesto que su ausencia no se convierte en sanción que castigue comportamientos reprobables. En contraparte, el altruismo llega a ser contagioso, es decir, la imitación o la inspiración desempeñan un papel importante en las organizaciones y en la sociedad, pues el hecho de haber visto a alguien ayudar a un desconocido aumenta la probabilidad de que uno haga lo mismo. Es una tendencia acumulativa: cuanto más los otros actúan de manera generosa y ocupándose del otro, más priva este comportamiento; a la inversa, cuanto más egoísmo se respira, más domina el ambiente. Estos contagios pueden catalizar la felicidad o, al contrario, inhibirla (Ricard, 2016).

El altruismo no se trata de aprobar caprichos y deseos del otro. A partir de una situación específica, deben concebirse las consecuencias y los inconvenientes a corto y largo plazo de la conducta altruista. Por ejemplo, la empresa social, al igual que el altruismo, tiene como prioridad

ayudar a los demás, pero no a modo de caridad o dádiva. Universidades y dependencias gubernamentales buscan quienes pudieran ofrecer su esfuerzo y compartir sus recursos (tangibles e intangibles) para construir, mediante el apoyo técnico-financiero de un proyecto productivo, una empresa social que les beneficie a largo plazo, en lo individual, lo familiar y lo comunitario. Ya deben quedar atrás aquellos apoyos gubernamentales a fondo perdido en donde nadie gana y sólo temporalmente se aprovecha un recurso, aunque lamentablemente sí se fomenta una cultura de dependencia.

La acción sola no define al altruismo, pero tampoco la mera intención. Ante cualquier catástrofe natural, un alud de ayuda mutua es lo que se traduce en solidaridad. Pero el altruismo amerita entrenarnos para desarrollarlo como factor en la calidad de nuestra felicidad sin permitir que sea relegado al rango de pensamiento utópico de unos cuantos (Ricard, 2016).

La conducta de ayuda<sup>2</sup> ha sido objeto de las investigaciones de los psicólogos sociales,<sup>3</sup> seguramente debido a que la conducta es algo observable, mientras que el altruismo requiere, además, hacer inferencias sobre intenciones y motivos (Morales, 2000). La sola apariencia de nuestros actos no permite distinguir un comportamiento altruista de uno egoísta: uno destinado a hacer el bien, el otro a perjudicar (Molero, Candela y Cortés, 1999).

Para avanzar en este sentido, a continuación se analiza la motivación altruista y la motivación egoísta, la empatía en el altruismo y la visión del mundo, lo que incluye también los factores situacionales (contexto)

---

<sup>2</sup> Altruismo, ayuda o conducta prosocial se llegan a emplear como sinónimos. En el lenguaje coloquial eso carece de importancia, pero no así en psicología social donde la conducta prosocial involucra una modificación mutua entre individuo y su entorno social. Se considera una categoría amplia de carácter contextual porque el grupo social determina qué comportamientos son prosociales. Dentro de esta categoría se distinguen tres subcategorías: ayuda, altruismo y cooperación (Manstead y Hewstone, 1995).

<sup>3</sup> La psicología social se vincula con la sociología en su interés por lo social, aunque con enfoques diferentes. La sociología estudia los grupos como tales (elementos, estructura y cambios); la psicología social intenta comprender los efectos que produce el grupo (familia, clase social, bandas juveniles...) sobre el comportamiento, actitudes y creencias del individuo (Pichón-Riviere, 1981).

que influyen en la conducta altruista. Para ello, es necesaria la visualización del puente entre actitud y conducta a través de la teoría de la acción razonada.

El comportamiento social positivo favorece la satisfacción en la vida de los individuos, incrementa la amistad, la autoestima, la satisfacción en el trabajo y con la familia, así como el éxito laboral y el aprovechamiento escolar. El altruismo facilita que las personas de edad avanzada se perciban más satisfechas con la vida, independientemente de su situación socioeconómica (Yelpaze y Yakar, 2020). El altruismo se asocia con mayor bienestar, longevidad y salud física y mental (Post, 2005). La intención para practicarlo es al mismo tiempo, la intención de mejorar la situación del otro; sólo por esa razón y no por motivos de beneficio propio. En este sentido, los psicólogos y economistas han debatido si el comportamiento prosocial es causado sólo por una motivación altruista, o también pudiera explicarse por la prevalencia de intereses propios, es decir, una motivación egoísta que se acompaña de un comportamiento en apariencia altruista (Lin-Healy y Small, 2012).

### *Motivación altruista y motivación egoísta*

Sentir empatía por la persona necesitada es un motivador importante para ayudar. Esta motivación puede ser verdaderamente altruista cuando está dirigida a terminar con el sufrimiento (angustia, dolor, aflicción, miseria) de otro (Ricard, 2016). Sin embargo, Batson *et al.* (1991) ponen en duda esta idea al decir que, si la hipótesis empatía-altruismo es aceptada, tendría amplias implicaciones teóricas, puesto que pocas (o ninguna) teorías relevantes de la motivación permiten la posibilidad de una motivación en verdad altruista. Estas teorías tienden, más bien, al egoísmo; están construidas sobre la suposición de que todo lo que hacemos está dirigido hacia una meta última: nuestro propio beneficio (Baron y Byrne, 1998).

Abraham Maslow elaboró un marco clásico para explicar la fuerza de las necesidades humanas. Una vez gratificadas las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad se vuelve predominante. También

están las necesidades de afiliación, de pertenencia, de ser aceptados en diversos grupos (necesidades sociales). Después de que el individuo comienza a satisfacer esas necesidades, quiere ser algo más que un miembro del grupo y, entonces, siente la necesidad de estima y reconocimiento, lo que produce confianza personal, prestigio, poder y control. Cuando ésta es dominante, el individuo llega a manifestar comportamientos perjudiciales e inmaduros en busca de más atención. Por último, las necesidades de autorrealización se traducen en llevar al máximo nuestro potencial, convertirse en lo que uno puede ser (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

De la pirámide de necesidades de Maslow se detectan dos aspectos: Primero, el eje de la satisfacción de dichas necesidades es uno mismo, lo que determina la manera en que sobresale de entre los otros. Segundo, el altruismo pudiera ser parte de la autorrealización, ya que le da un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una conducta prosocial. En este sentido y en el marco de la psicología de la salud, el propio Maslow (2001) supone que, en el nivel de la autorrealización, la estabilidad y el equilibrio, aunque impiden el sufrimiento, pudieran también frenar el desarrollo permanente hacia un ideal superior; es decir, aún en la autorrealización podría caerse en una zona de confort.

Aunque no a todos nos gusta que digan que el ser humano es egoísta por naturaleza, “[...] los economistas han armado teorías empresariales sobre el supuesto de que los seres humanos no hacen nada en su vida económica distinto a procurar intereses egoístas” (Yunus, 2011: xviii). El egoísmo también es una postura tradicional de la psicología social, lo cual ha prevalecido por décadas. Sin embargo, existe evidencia de que, por lo menos, tenemos la capacidad de comportamientos movidos por sentimientos no puramente egoístas. Debemos reemplazar a la persona unidimensional de la teoría económica por la persona multidimensional que tiene intereses egoístas y altruistas al mismo tiempo (Morales, 2000).

Para equilibrar las motivaciones altruistas y egoístas están las normas sociales y personales, aquellas guías de conducta, muchas veces implícitas y transmitidas de generación a generación mediante el proceso de socialización. Ejemplos de normas sociales de tipo general son la

reciprocidad, la equidad y la responsabilidad social. Las normas personales (o sentimientos de obligación moral) están vinculadas al actuar de determinada manera, lo que produce una activación emocional que nos mueve en una u otra dirección, hacia el altruismo o hacia el egoísmo (Oceja y Jiménez, 2001).

Para ejemplificar lo anterior, considérese que un motivo para ayudar puede ser sentir pena o reducir la desgracia personal o la aflicción. Este asunto aparentemente altruista de reducir el sufrimiento del otro, puede no haber sido la meta, sino un medio para reducir el propio sufrimiento, el cual pudo haber surgido de emociones no placenteras experimentadas al saber que la otra persona estaba sufriendo (conmoción, asco, miedo o mal humor) y del incremento de esas emociones desagradables por no ayudar al otro (pena, culpa o vergüenza). Éste es un caso en donde priva un interés egoísta (“sentirse bien”, “verse bien frente a otros”) sobre una motivación altruista (disminuir el sufrimiento del otro, sin perseguir beneficio propio).

De esta manera, la motivación altruista puede convertirse en un instrumento de respuesta egoísta. Sin embargo, no siempre existe evidencia empírica que contribuya a afirmar que la empatía conlleva a la motivación altruista para brindar ayuda al otro. Según Batson *et al.* (1991), la dificultad radica en que tanto el egoísmo como el altruismo son conceptos motivacionales y su observación no es directa, sino sólo mediante el comportamiento. Entonces, para generar evidencia de que la empatía conlleva a la motivación altruista, es necesario identificar algunos puntos en los cuales las interpretaciones de egoísmo y altruismo sean diferentes en el nivel comportamental.

Una alternativa para lo anterior es diferenciar conceptualmente una motivación egoísta y una motivación altruista para brindar ayuda (Myers, 1995). Una persona que brinda ayuda es egoísta en la medida en que busca una ganancia personal al ayudar (recompensa material, elogios, autoestima o futuros favores especiales) o evitar dolor personal (castigo, rechazo social o pena). En otras palabras, la ayuda motivada por el egoísmo está dirigida hacia una meta última: incrementar el propio bienestar de quien ayuda. En contraste, una persona que ayuda es altruista en la medida en que lo hace desde el deseo de reducir el sufrimiento o

incrementar el bienestar de la persona en condiciones de necesidad. A partir de ello, Lin-Healy y Small (2012) sostienen que el altruismo está “abaratado”, al desdibujarse la frontera entre la autopercepción de un altruista y la imagen que se forman de él o ella los beneficiados o quienes presencian el acto altruista.

En esencia, la ayuda motivada por el altruismo siempre está dirigida hacia la meta última de incrementar el bienestar del otro. Sin embargo, como ya se ha dicho, lo que se observa es el comportamiento, no la intención (egoísta-altruista) con la cual dicha conducta se realiza. Entonces, la distinción conceptual entre egoísmo y altruismo conduce a tres observaciones (Morales, 2000):

- El comportamiento de ayuda puede estar motivado tanto por el egoísmo como por el altruismo, por lo que la meta última (y no el comportamiento) es lo que diferencia un acto altruista de uno egoísta.
- Incrementar el bienestar del otro es tanto necesario como suficiente para lograr la meta final: el altruismo.
- La motivación de ayuda puede ser una mezcla de egoísmo y altruismo: ayudar a otro como acto altruista, también, pudiera generar beneficios propios, aunque no sea lo que busca el altruista. Ejemplo de dichos beneficios son la buena reputación, el reconocimiento moral, una reserva de favores para cuando el benefactor lo necesite, así como combustible para la felicidad en el trabajo.

El altruismo, de manera notoria, casi siempre se vincula con la buena reputación. Reconocemos con admiración los actos altruistas, los elogiamos y nos gustaría imitarlos, mientras castigamos y excluimos a quienes cometen actos egoístas. Sin embargo, algunos estudios han reportado que los altruistas no siempre son bienvenidos, que son vistos como moralistas, que llegan a ser evaluados de manera negativa y castigados por otros. Hay dos posibles razones para este fenómeno contra intuitivo: uno, que el comportamiento altruista es poco favorable cuando amenaza la reputación de los observadores, y dos, la evaluación del altruismo está influenciada por el grado en el cual su comportamiento se desvía de la norma social (Kawamura y Kusumi, 2020). Ejemplo de esto puede ser

aquel narcotraficante (alguien fuera de las normas sociales) que dona dispensas, construye dispensarios médicos y recintos religiosos para su comunidad de origen, algunas veces olvidada de los actores gubernamentales y casi siempre con altos niveles de pobreza.

### *La empatía y la visión del mundo en el altruismo*

Aunque la empatía predice tanto conductas prosociales como antisociales (Thompson y Gullone, 2008), es una capacidad de entrar en resonancia afectiva con los sentimientos del otro y ser consciente de esa situación, por lo que ser empático con la persona necesitada es otro ingrediente del altruismo (Ricard, 2011). Asimismo, la empatía también puede influenciar los juicios morales (Babula, Tookey, Muschert y Neal, 2020). Batson *et al.* (1991) argumentan que, en escenarios de asignación de recursos en conflicto, la empatía puede convertirse en una fuente de comportamiento poco ético.

Para construir una defensa con respecto a prácticas de ética dudosa, debe tomarse en cuenta una desagregación de las formas de la empatía. La empatía motora es la forma más básica e implica imitar el comportamiento de otra persona. La empatía emocional es una respuesta a las manifestaciones emocionales de los demás —o también puede ser una respuesta a estímulos emocionales de otros individuos. Por su lado, la empatía cognitiva es la capacidad de medir los estados mentales de los demás. Las dos primeras formas (motora y emocional) pueden favorecer el altruismo endocéntrico (egoísta), el cual se concentra en mejorar la propia imagen o reducir la angustia de uno, ya sea al ayudar a otra persona para aliviar su propia angustia (empatía espejo) o incitar a las personas a ayudar a otros para la supervivencia del yo y del grupo (selección natural). En contraparte, el altruismo exocéntrico (de ayuda) se basa en la empatía cognitiva e implica la capacidad de usar la propia imaginación para detectar, o ver, la situación del otro desde una perspectiva imparcial. Entonces, parece que el altruismo puede aprenderse a partir de conceder valor al otro y sentirse afectado por su situación (Babula, Tookey, Muschert y Neal, 2020).

Puesto que difícilmente pueden controlarse los acontecimientos externos, no siempre resulta evidente calificar un acto de egoísta o altruista basándose en la comprobación de las consecuencias inmediatas. Es menester recurrir a la intención que subyace a nuestros actos, a nuestra perspicacia, capacidad de actuación y conocimientos adquiridos (Ottoni-Wilhelm, Vesterlund y Xie, 2017). Al respecto, Yelpeze y Yakar (2020) sostienen que la empatía cognitiva modera la relación entre altruismo y satisfacción con la vida. Con una muestra de adultos mayores turcos, estos autores concluyen que la empatía cognitiva se convierte en buena herramienta para enfrentar problemas personales y disminuir el estrés, lo que incrementa la salud física y mental. Esto se basa en que los estudios sobre empatía cognitiva han revelado que tal concepto se correlaciona positivamente con apertura a la cooperación, el cumplimiento y la autosensibilidad. En contra parte, la deficiencia de empatía cognitiva puede aterrizar en comportamiento anormal, síntomas depresivos y pensamientos suicidas.

Cuando comprobamos que el otro tiene una necesidad o un deseo cuya satisfacción le permitiría no sufrir y sentir cierto bienestar, la empatía nos hace sentir espontáneamente esa necesidad. Luego entonces, la preocupación por el otro genera la voluntad de ayudar a satisfacerla. Si, por el contrario, no se concede valor al otro (indiferencia), entonces no se toman en cuenta sus necesidades y priva la indiferencia (Ricard, 2013). Como lo señala Czerny (2020), al tomar las reflexiones del papa Francisco en torno al durante y después de la pandemia de Covid-19: “El riesgo es que nos golpee un virus todavía peor, el del egoísmo indiferente”.

La visión del mundo en el marco del comportamiento altruista bien se ilustra con el estudio de Monroe, Barton y Klingemann (1990), al referir que el factor más común y crítico entre los rescatadores de judíos durante la Segunda Guerra Mundial fue una identificación intrínseca con toda la humanidad, tan fuerte que su elección de ayudar a los demás fue espontánea y no el resultado de una decisión racional (es decir, evaluar las opciones y elegir lo correcto). Entre ellos, el diplomático sueco Raoul Wallenberg y sus compañeros salvaron cerca de cien mil judíos húngaros al proporcionarles visados diplomáticos (Yad Vashem, 2012). Gilberto

Bosques Saldívar, cónsul general de México en París entre 1940 y 1942, expidió miles de visas a refugiados españoles y ocultó a judíos, quienes lograron llegar a nuestro país (Agencia RT, 2015).

La terrible hambruna que devastó a Bangladesh en 1974 marcó para siempre la vida de Muhammd Yunus, entonces jefe del departamento de economía de la Universidad de Chittagong. El propio Yunus relata:

[...] los muertos estaban en todas partes; era difícil distinguir vivos de muertos; hombres, mujeres y niños se confundían unos con otros; los viejos tenían aspecto de niños, los niños parecían viejos. El gobierno instaló “ollas populares”, pero eran insuficientes. Los periodistas alertaban a la opinión pública, los institutos de investigación trataban de reunir información sobre el origen de los hambrientos y sus posibilidades de sobrevivencia. Las organizaciones religiosas se esmeraban en reunir cuerpos y ofrecerles sepultura. Era imposible no ver a esos hambrientos, imposible fingir que no existían. No esperaban nada del bien alimentado, no les tenían resentimiento (2000: 17-31).

Se muere de muchas maneras, pero la muerte por inanición es la más inaceptable. Yunus (2000) quería comprender la realidad que rodea la existencia de un pobre, descubrir la verdadera economía, la de la vida real, y, para comenzar, la de la pequeña aldea de Jobra. Su visión es que podemos sacar al mundo de la pobreza si tenemos la voluntad de hacerlo, si vemos a los pobres de un modo distinto, si concebimos que toda persona posee un enorme potencial y puede influir la vida de los otros a lo largo de su existencia, si creamos un entorno favorable para el desarrollo de nuestro potencial y, por lo tanto, para saber lo que se oculta en nosotros.

Aunque Yunus (2000) fue visto como “un universitario que está fuera de la realidad”, logró convertir su visión del mundo en la filosofía de lo que ahora es el Banco Grameen, dedicado a otorgar microcréditos a los pobres para destinarlos a proyectos productivos y que paulatinamente se conviertan en lo que ahora se llama empresa social. En este andar no estuvo solo, aunque es indiscutible su convencimiento

y capacidad de gestión para llegar a instituciones internacionales que financiaran su labor altruista.

Dicho lo anterior, Monroe (2016) afirma que la visión del mundo que comparten los altruistas, los vincula con toda la humanidad de una manera afectiva sobre la naturaleza humana y las creencias de un mundo más justo.

### *Relación entre actitud y conducta: Teoría de la acción razonada*

Una de las cuestiones más debatidas en la psicología social es la relación entre actitud y conducta, o bien, para pronosticar la conducta a partir de la actitud es necesario que se cumplan ciertas condiciones, sin dejar lugar a dudas que actitud y conducta son entidades diferentes (Morales, 2000). En este sentido, de un lado está una actitud positiva y un espíritu altruista; del otro, una conducta observable de ayuda a los demás sin esperar beneficio propio. De aquí la necesidad de visibilizar el puente en la relación entre actitud y conducta, lo cual es estudiado por la teoría de la acción razonada (Fishbein y Ajzen, 1980), para demostrar que la relación actitud-conducta es elevada cuando ambas se miden al mismo nivel de especificidad (Orbell, Hodgkins y Sheeran, 1997). Resulta problemático que, en ocasiones, se busca predecir una actitud general (altruismo) frente a una conducta concreta (motivos egoístas del altruismo).

Son tres los supuestos centrales de la teoría en cuestión y, como tales, no están limitadas a cierto tiempo, lugares o tipo de acciones o situaciones (Opp, 1999):

- Proposición de las preferencias. Las preferencias (metas) individuales son condiciones instrumentales para satisfacer las preferencias respectivas.
- Proposición de las restricciones. Cualquier cosa que incremente o disminuya las posibilidades de un individuo para poder satisfacer sus preferencias al desempeñar ciertas acciones, es condición para desempeñar dichas acciones.

- Proposición de maximizar la utilidad. Los individuos eligen las acciones que satisfacen sus preferencias a un nivel máximo, tomando en cuenta las restricciones.

Sin embargo, hay desacuerdos entre los defensores de la teoría de la acción razonada sobre los supuestos anteriores para explicar una acción a partir de una actitud. Por un lado, el comportamiento guiado por normas no cae dentro de los límites de esta teoría, dado que dicho comportamiento no está orientado a resultados. Las cosas que hacemos por “deber” u “obligación” son hechas independientemente del beneficio o el resultado. Sin embargo, las preferencias y restricciones a ser incluidas en la elección racional deben limitarse de alguna manera, aunque no todos aceptan tales limitaciones. Por el otro, la teoría de la acción razonada no especifica ninguna meta en particular; supone que todos están interesados en sí mismos, eligiendo lo que mayor satisfacción les produzca sin importar el contenido del interés propio (De Waal, 2008): si se asume egoísmo o altruismo, es un asunto de investigación empírica, no un juicio *a priori*.

Considerando lo anterior, Opp (1999) sugiere dividir a la teoría de la acción razonada en dos campos: versión reducida y versión ampliada. La primera engloba varias restricciones sobre los supuestos referidos; la segunda incluye la visión reducida como un caso especial. Por ejemplo, desde la versión reducida se asume que sólo las preferencias egoístas son admitidas en una explicación de la elección racional. La versión amplia no niega que la suposición de preferencias egoístas sea útil para la explicación de varios problemas, pero pretende que no debería asumirse *a priori* que las preferencias altruistas son completamente irrelevantes.

En otras palabras, desde la versión reducida de la teoría de la acción razonada se asume que los individuos tienen preferencias egoístas, en el sentido de estar interesados sólo en su bienestar personal, lo cual no es idéntico a decir que los individuos maximizan su propia utilidad. Por ejemplo, un monje que vive para ayudar a los otros puede que no sea egoísta, pero al incrementar el bienestar de los otros, sí maximiza su utilidad. Con esto, se afirma que tanto la versión reducida como la versión amplia de la teoría de la acción razonada comparten la proposición de interés en uno mismo (Opps, 1999).

Fishbein y Ajzen (1997) refuerzan la noción de correspondencia entre actitud y conducta hasta llegar al principio de compatibilidad; cuando lo que se intenta es pronosticar una conducta a partir de una actitud, quedan implicados la conducta, el objeto hacia el que se dirige la conducta, la situación y el momento temporal en el que se va a realizar la conducta (Morales, 2000).

La influencia de las actitudes sobre la conducta se ejerce de dos modos fundamentales (Myers, 1995; Baron y Byrne, 1998). El primero es un procesamiento espontáneo que tiene lugar cuando se produce la activación automática de la actitud y dicha actitud está dotada de una elevada accesibilidad. La actitud dirige la interpretación que se hace del objeto en la situación inmediata. Es el caso de la ayuda y la caridad en un accidente o ante un vagabundo. El segundo modo en que las actitudes guían la conducta corresponde a un proceso deliberativo largo en duración, que estriba en un análisis cuidadoso de la información disponible y, por lo tanto, conlleva aprendizaje. Es el caso del altruismo.

El predominio del modo espontáneo sobre el deliberativo depende de la motivación y la oportunidad. A veces, el temor a cometer errores lleva a reflexionar sobre la conducta, lo que pudiera impedir poner en marcha las actitudes. Empero, la información alimenta las creencias actitudinales y la probabilidad subjetiva de una consecuencia prevista. Así, al estar informados sobre el escenario del altruismo, puede decirse que la decisión de convertir una actitud en conducta altruista contribuye al bienestar subjetivo, a la felicidad propia y a la de otros. En esta decisión también debe considerarse la norma social subjetiva, es decir, la presión social que recibe la persona de su contexto social más próximo (Fishbein y Ajzen, 1997). Cuando ésta es dominante, como en una comunidad religiosa, ayudar al otro queda más en la caridad que en el altruismo, pues nuestro comportamiento se parece más a quedar bien con todos, incluyendo a quien recibe. En esencia, la conducta de ayudar al otro sin esperar un beneficio propio y que tiene en cuenta tanto su propia orientación individual (el altruismo es favorable a la felicidad) como la de su ambiente social más próximo (promotores y gestores de empresas sociales), se puede calificar como “acción razonada”.

Como una extensión de la teoría de la acción razonada están la teoría de la acción planificada y las intenciones de implementación (o puesta en práctica). La primera postula que la intención para realizar una conducta depende de la actitud hacia la conducta, de la norma subjetiva relativa a la conducta y del control percibido. Este control se refiere a tomar en cuenta la disponibilidad de recursos, es decir, la facilidad (o dificultad) para realizar la conducta (¿Cuento con los recursos para llevar a cabo una acción altruista?). La segunda de las mencionadas extensiones distingue entre la intención como un estado de voluntad dirigido a un objetivo conductual, y la intención de implementación acompañada de planes relativos al cuándo y dónde se va a iniciar la acción deseada (Morales, 2000).

Reafirmando que el altruismo con miras a la felicidad no es una respuesta inmediata, sino consciente y de larga duración, las acciones tienen el mismo carácter: intenciones crónicas, planeadas e implementadas. Así, no es lo mismo acompañar a un discapacitado a un concierto, que enseñarle a tocar un instrumento musical o a escuchar música. O bien, impartir un curso-taller a productores rurales que acompañar, por casi uno o dos años, su experiencia en la conformación y gestión de su naciente empresa social.

Según Orbell, Hodgkins y Sheeran: “Planificar la realización de una conducta da lugar a la formación de intenciones accesibles a la memoria que ayudan a guiar la acción en los contextos espaciotemporales relevantes” (1997: 946). Al respecto, las intenciones conductuales en el marco de la teoría de la acción racional planificada predicen mejor la conducta cuando están acompañadas por intenciones de implementación crónicas que indican dónde y cuándo hay que realizar la conducta. Esto refleja que, en las organizaciones, sí podría llevarse a cabo el altruismo orientado hacia el bienestar subjetivo o la felicidad en el trabajo y, tal vez con el tiempo, se convierta en parte de la cultura organizacional. En contraparte, la teoría en cuestión pudiera ilustrar la postura de ayudar al otro en la oficina (una especie de comportamiento de ciudadanía), con la finalidad de acumular favores para el futuro incierto. Es ayudar al otro al tiempo que se construyen reservas para tiempos difíciles.

El altruismo se manifiesta de forma espontánea cuando estamos ante una situación adversa, en donde nuestra ayuda sea inminente,

respondemos sin más cuestionamientos. Pero, también, está el altruismo extendido (o deliberado), que es imparcial, que puede aprenderse y que exige ser cultivado. Es saber escuchar y poder detectar las necesidades de un grupo, de un colectivo hasta entonces considerado como extraño o enemigo (Ricard, 2016).

A partir de Batson *et al.* (1991), Monroe (1993) y Ricard (2016), entre otros, y a modo de síntesis, se detectan algunos niveles de altruismo (tabla IV.1), a los cuales se agregan ejemplos de conducta o acciones.

## LA LÓGICA DE LA RELACIÓN ENTRE ALTRUISMO Y FELICIDAD

La felicidad es un estado emocional positivo subjetivamente definido por cada uno (Kumar y Dixit, 2017). La satisfacción con la vida es un componente evaluativo (cognitivo) de la calidad de vida; es la comparación entre lo esperado y lo obtenido (Yelpaze y Yakar, 2020).

En algún momento de la vida buscamos la felicidad en los bienes materiales; en aquellos que nos hagan parecer exitosos frente a los nuestros y a los otros. Para ello, y tal vez sin darnos cuenta, sufrimos desde humillaciones hasta privaciones. Sin embargo, el puerto de llegada de esta ruta hacia la felicidad puede ser efímero o estar revestido de más sufrimiento, enfermedad y soledad. Esta lógica conlleva perpetuar el ciclo del sufrimiento y darle la espalda al bienestar duradero, a la felicidad (Ricard, 2016).

De manera general, la felicidad es la palabra coloquial que utilizamos para definir cómo evaluamos subjetivamente nuestra propia sensación de bienestar (Punset, 2013) o cómo entendemos los efectos interactivos entre factores personales y situacionales (Gawdat, 2019). Notablemente, si el altruismo puede aprenderse y la felicidad es un estado mental (Kelsang, 2011), debemos buscar ambos en nuestra mente, para beneficio individual y colectivo. Una vez que la persona halla una causa, la felicidad llega por sí misma. Porque el placer y la felicidad son productos, no premisas. La felicidad debe resultarse de algo, no puede perseguirse, pues su persecución acaba por frustrarla.

**Tabla IV.1**  
Niveles de motivaciones altruistas

Alcances altruistas	Ejemplo(s) de conductas y acciones
Un reflejo instintivo o un comportamiento automático, en donde la acción depende de las circunstancias.	Brindar asistencia ante un accidente automovilístico.
Búsqueda del bien del otro por un sentido del deber o para hacer respetar la justicia.	Preparar y presentar pruebas para demostrar la presunta inocencia de un detenido.
Coexistencia de motivaciones altruistas y egoístas que pueden neutralizarse cuando se consideran simultáneamente el beneficio de los otros y el interés propio.	Participar en la defensa de la evaluación del desempeño de un compañero, que pertenezca al mismo equipo.
Generar ayuda sin un sacrificio personal, pero recibiendo beneficios como una consecuencia secundaria.	Otorgar beca o apoyar con cuotas de inscripción a estudiantes con problemas económicos.
El valor y la determinación de brindar ayuda después de reflexionar y a pesar de los posibles riesgos, conlleva audacia y entrega afectiva.	La ayuda humanitaria como forma de solidaridad ante crisis de países con menor desarrollo económico. Por ejemplo, la adopción de niños huérfanos o de desplazados por la violencia.
En la ayuda están presentes la urgencia y la duración de acciones repetidas, difíciles y peligrosas para la persona y el grupo que participa en la situación.	Médicos sin fronteras en un campo de refugiados.

Elaboración de los autores.

En palabras de Frankl “[...] cuanto más hagamos de la felicidad un puerto, más nos alejamos de ella” (1999: 112-113).

Los estudios de la felicidad se han multiplicado a partir de los años ochenta, y aunque el tema es genuinamente filosófico, son los grandes avances en las investigaciones neurológicas acerca del funcionamiento del cerebro y el surgimiento de la psicología positiva, que proponen el estudio científico de la felicidad (Loewe, 2011). La felicidad (también registrada como bienestar subjetivo individual<sup>4</sup> o satisfacción con la vida<sup>5</sup>) puede ser considerada como una grata satisfacción espiritual y física, lo que la hace importante en el desempeño y la efectividad de la vida del ser humano, sin perder de vista que el contexto sí puede alterar nuestro punto base de la felicidad (Gawdat, 2019). Por su parte, la práctica del altruismo también produce satisfacción con la vida al comprender que es hacer algo por los demás sin un interés propio o una ganancia para uno mismo (Feng *et al.* 2020).

Loewe (2011) plantea cuatro usos centrales que son comunes acerca de la felicidad. De éstos, en los tres últimos, el altruismo tiene cabida:

- Cuando se es feliz *con algo* o *acerca de algo*. Ser feliz equivale a estar satisfecho o contento con algo. Por el contrario, la infelicidad implica que determinados estándares no son satisfechos. Por ejemplo, un ascenso, un reconocimiento, una promoción de puesto o un aumento de sueldo, para algunos es una recompensa, lo esperado, después de un arduo trabajo; para otros, es insatisfacción, una humillación, pues el aumento de sueldo no refleja ni su esfuerzo ni reconocimiento por parte del jefe ni de la organización.
- Cuando se experimenta un *sentimiento de felicidad*. Este modo de ser feliz debe concebirse de una manera más apropiada como un

<sup>4</sup> Diener, Lucas y Oishi (2003) utilizaron el término *bienestar subjetivo* como sinónimo de felicidad. O bien, un presunto componente de una buena vida es la felicidad.

<sup>5</sup> Se ha conceptualizado el bienestar subjetivo medianter diferentes componentes como satisfacción con la vida, que se entiende como la percepción o el juicio que posee una persona acerca de su propia vida, satisfacción con diferentes áreas de la vida como el trabajo, salud, relaciones personales, afectos positivos y bajos niveles de afectos negativos (Kesebir y Diener, 2009 en Vera *et al.*, 2016).

*estado de ánimo* optimista acerca de la propia vida o del mundo en general. Nuestra felicidad no tiene un objeto determinado, sino que uno *se siente*, simplemente, feliz. Una acción altruista puede convertirse en una sensación de complitud, una sensación de no desear nada más en ese momento; puede ser un momento de felicidad, pues no siempre se tiene la oportunidad de contribuir al bienestar de otros sin esperar nada a cambio y, en el mejor de los casos, sin llamar la atención.

- Cuando se tiene una *disposición (o personalidad) feliz*. Estos individuos tienden a considerar que el vaso está medio lleno, y no medio vacío. Por el contrario, otros tienden a producir sensaciones negativas, disposiciones melancólicas, malhumoradas o misantrópicas. Una persona altruista es cariñosa y posee inteligencia emocional<sup>6</sup> (Lubis, Zainuddin y Hajar, 2020), o bien, entre los factores que predisponen a experimentar empatía emocional está el perfil de una personalidad prosocial (Rushton, Chrisjohn y Fekken, 1981).
- Cuando *se es (o se ha sido) feliz o se tiene (o se ha tenido) una vida feliz*. Ser feliz implica una actitud positiva hacia la propia vida, lo que conlleva un elemento cognitivo y otro afectivo. Lo cognitivo refiere la evaluación positiva de las condiciones de la propia vida al contrastarlas con las propias expectativas o estándares en diferentes aspectos y temporalidades de la vida. Lo afectivo consiste en un sentimiento de bienestar que acompaña una vida rica, que vale la pena; una vida con la que nos sentimos satisfechos, quizá incluso realizados. En este sentido, cuando se ha labrado el camino de una vida feliz, es porque se ha dado la oportunidad de participar en acciones altruistas sin fines egoístas (Yelpase y Yakar, 2020).

El mundo en que vive cada uno depende de la manera de concebirlo: o parece pobre, insípido y monótono; o rico, interesante e importante.

---

<sup>6</sup> Definida por Goleman (2010) como la capacidad para reconocer los propios sentimientos y los sentimientos de otros, así como poseer habilidades sociales para motivar y relacionarse con los demás.

Hay quien se ocupa más de adquirir riqueza que cultura intelectual. Para Schopenhauer (2019), lo que uno es contribuye mucho más a nuestra felicidad que lo que uno *tiene*. Cuando la fortuna les ha favorecido, al final de la vida encuentran dinero y valiosos bienes materiales, que dejan a sus herederos y cuyo destino es incierto: se incrementan o se disipan. Lo esencial para la felicidad en la vida es lo que uno *posee en sí mismo*.

La trascendencia del vínculo entre altruismo y felicidad (o bienestar subjetivo) estriba en que refleja cómo pensamos de la naturaleza y de la realización humanas (Kumar y Dixit, 2017). Esta dualidad comparte la disposición interior duradera acompañada de una visión particular del mundo, una manera diferente de ver las cosas. Allí donde nosotros vemos un extraño, el altruista ve un ser humano, uno de sus semejantes. En este sentido, el deseo altruista vive en compañía de la disponibilidad hacia el otro, de la determinación de hacer cuanto esté al alcance para ayudar a conseguir la felicidad, a eliminar el sufrimiento de los demás. Es estar bien haciendo el bien, una reciprocidad equitativa a largo plazo (Ricard, 2016).

Quien vive feliz sabe que la felicidad depende de él o de ella y que es una gratificación; la alegría por la felicidad del otro y de uno mismo es un rasgo del altruismo (Oscho, 2004). La felicidad es, ante un acto de altruismo, sentir en el fondo del corazón una alegría sincera por los logros y las cualidades del otro (Post, 2005).

Los bienes subjetivos, como un carácter noble, una mente capaz, un temperamento feliz, un ánimo alegre y un cuerpo sano, son bienes supremos y los más importantes para nuestra felicidad. Si no los tenemos, los podemos cultivar. Abrir puertas y ventanas a la alegría siempre que se presente y no vacilar en admitirla, pues por miedo de que nos distraiga de reflexiones serias o preocupaciones importantes, la dejamos pasar (Schopenhauer, 2019). El poema “El placer de servir”, de Gabriela Mistral, evoca la felicidad de servir: “El servir no es faena de seres inferiores”, así como el altruismo no es exclusivo para unos cuantos privilegiados (Ricard, 2016).

Poner fin al sufrimiento entrena en el altruismo y alimenta la felicidad. El altruismo auténtico reposa en la comprensión de las causas del sufrimiento y en la convicción de que cada cual tiene el potencial neces-

rio para liberarse de él (Frenkel y Bromberger, 2013). Conocer los beneficios del altruismo en la felicidad, nos compromete a cultivarlo y a familiarizarnos con nuevas maneras de pensar, mediante el entrenamiento, pues el altruismo es acción, acción con intención e intención con motivación.

## EL ALTRUISMO EN LAS ORGANIZACIONES

El concepto de *altruismo* en contextos organizativos ha sido enmarcado tanto en la teoría de las organizaciones como en el comportamiento humano organizacional. El altruismo dentro de las empresas lucrativas se entiende como aquel comportamiento voluntario a través del cual se pretende ayudar a otros en problemas relacionados con el trabajo, lo que conlleva pensar en el bienestar y los derechos de los trabajadores y compañeros, así como sentir empatía y actuar de manera que los beneficie. Cuando la cooperación y el altruismo están presentes en el clima organizacional, se contribuye a mejorar la calidad del servicio y la imagen de la organización (Lubis, Zainuddin y Hajar, 2020).

El estudio del altruismo en las empresas lucrativas demanda una diferenciación con el comportamiento cívico organizativo o ciudadanía organizacional (de inglés *organizational citizenship behavior*) y con el compromiso asertivo, intenso y activo (del inglés *engagement*). El primero se refiere a las contribuciones individuales en el lugar de trabajo que van más allá del rol y logros laborales recompensados contractualmente, aunque puede estar acompañada de motivos egoístas y expectativas de ganancia al afectar la evaluación del desempeño (Van Emmerik, Jawahar y Stone, 2005). El segundo es una gran inversión personal en tiempo y en las tareas desempeñadas en el puesto de trabajo, que se traduce en satisfacción laboral y salud mental al poder brindar ayuda a los colegas (Álvarez, Castro y Vila, 2014). Ambos, al igual que el altruismo, implican acciones prosociales, es decir, conductas de ayuda hacia los otros.

El altruismo en las empresas podría favorecer el proceso de aprendizaje organizativo y, por ende, habría una mejora del desempeño organizacional. El altruismo lleva a los líderes a crecer, a ser sensibles a las necesidades de sus seguidores y a tener un sistema de valores centrado

en el grupo y no exclusivamente en su propio ego. El líder altruista fomenta relaciones y una atmósfera de confianza que hacen posible asumir retos individuales y colectivos; si la empresa es capaz de generar un clima laboral en donde el altruismo se convierta en un comportamiento común entre sus trabajadores y sus líderes, podría verse beneficiada su capacidad de aprendizaje (Guinot, Chiva y Mallén, 2015).

El desempeño de los empleados no solo incluye el desempeño de la tarea, sino también los comportamientos emergentes, menos formales, que contribuyen a los objetivos organizativos al fomentar un entorno social y psicológico favorable para la productividad de todos. La importancia del comportamiento altruista, definido como las acciones discrecionales dirigidas a ayudar y apoyar a los compañeros o a los miembros del grupo en el desempeño de sus tareas o a prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo, reside en que mejora el espíritu de equipo y la moral del grupo, fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia (Álvarez, Castro y Vila, 2014).

Cuando los trabajadores con más experiencia ayudan voluntariamente a los nuevos compañeros a familiarizarse con el trabajo, están contribuyendo a aumentar su productividad de forma más rápida, mejorando la eficiencia de la unidad o grupo de trabajo. Ayudar a los compañeros con sobrecarga de trabajo o con tareas acumuladas porque han estado ausentes, beneficia a todos: directivos, compañeros y, de ser el caso, clientes y proveedores (Van Emmerik, Jawahar y Stone, 2005).

Además de lo anterior, a partir de que la mayoría de las empresas en Estados Unidos ofrecen pago por incentivos basado en el desempeño a los miembros de la familia contratados, Schulze, Lubatkin y Dino (2003) explicaron, en el marco de la economía doméstica y el altruismo, por qué las empresas familiares pueden sentir obligación de hacerlo y cuándo es beneficiosa esta práctica. Con una muestra de 833 empresas familiares, concluyeron que el altruismo, como herencia de los padres y las intenciones de transferencia de acciones de la empresa familiar a los hijos, modera el efecto de los incentivos salariales. Esto ayuda a explicar cómo el altruismo influye en las relaciones humanas en las empresas familiares y por qué esta práctica difiere en otros tipos de organizaciones.

El altruismo no sólo está presente al interior de las organizaciones, sino también en un contexto externo. La forma en que los grupos regionales, y las empresas que los constituyen responden a choques económicos, se ha convertido en tema de investigación desde el desarrollo territorial. A partir del concepto *resiliencia adaptativa*, y utilizando un enfoque de métodos mixtos (encuesta de empresas, análisis multivariante y entrevistas a expertos), Wrobel (2015) compara la respuesta de empresas agrupadas (*clusters*) y no agrupadas del sector de la ingeniería mecánica alemana durante la fase inicial de la crisis en 2008. Los resultados muestran una tendencia de empleo significativamente más positiva en las empresas agrupadas, quienes exhiben mayor capacidad de recuperación, sugiriendo que la solidaridad y el altruismo entre los actores regionales fueron de particular importancia al comienzo de la crisis.

En cuanto a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o sin ánimo de lucro, cuyas funciones son tan diversas como distintos los escenarios donde intervienen, se caracterizan por realizar una labor proactiva, tanto en los ámbitos local como global; se configuran alrededor de la protección universal de los derechos humanos y el desarrollo sostenible del planeta. Su aparición como actores sociales facilitó la acción altruista, algo así como la construcción de un recinto formal para su ejercicio como algo vivo y dinámico (Molina, 2015).

Ackerman (1997) sostiene que la ideología y el altruismo son fundamentales para la comprensión de las ONG. Este sector es apoyado tanto por los gobiernos como por donaciones privadas para atacar un sinnúmero de problemas sociales, políticos y ambientales. Una ONG sobrevive si puede atraer dinero y clientes y, en algunos casos, su carácter ideológico facilita ambas tareas, aunque casi siempre ofrecen una garantía débil en cuanto al destino de los recursos recaudados. Los motivos altruistas de los individuos, combinados con los compromisos ideológicos de empresarios, se unen para apoyar a organizaciones filantrópicas, llegando a convertirse en instrumentos para alimentar el prestigio individual o mejorar la imagen corporativa.

No son pocas las fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro que se sostienen por la generosidad de millones de donantes, personas

que se complacen aportando porque creen que contribuyen a que el mundo sea mejor. Algunos ejemplos son los siguientes:

La Fundación de Reintegración Social del Estado de México, A.C. es una asociación sin afiliación religiosa, política o ideológica. Además de trabajo voluntario, sus fuentes de recursos provienen de empresas y donaciones. Busca la rápida liberación de reclusos en centros de prevención, sobre todo de aquellos presumiblemente inocentes o de bajos recursos. Su altruismo radica más en identificar posibilidades viables para reintegrarse a la sociedad.<sup>7</sup>

La Fundación Tarahumara José A. Llaguno es facilitadora “del desarrollo sustentable de las comunidades indígenas de la Sierra Tarahumara, contribuyendo a su autonomía y a la reducción de sus condiciones de marginación y pobreza”. Para lograrlo, trabajan en promover que los jóvenes fortalezcan vínculos con la comunidad, así como en la gestión de proyectos socioproductivos y el acceso tecnológico. Empresas e instituciones apoyan esta causa mediante la conformación y formalización de alianzas.<sup>8</sup>

Además de las empresas y las ONG, otro tipo de organizaciones en donde se vive el altruismo son las sociedades cooperativas. Si bien el movimiento cooperativo es de naturaleza socioeconómica, su principal materia prima es el ser humano. Se expande en todos los países y está presente en cualquier rama económica, con retos como: pérdida de la naturaleza y esencia cooperativa; aunque existe diversificación en servicios y sectores, su gestión llega a presentar una base débil; deficiente estructura y marco legal con algún deterioro en las relaciones con el estado y falta de integración en cadenas productivas, entre otros. Ante ello, el puerto de llegada es la armonía entre lo económico y lo social, entre lo estratégico empresarial y lo ideológico cooperativo (Rivera, Labrador y Alemán, 2006).

Las cooperativas representan una alternativa viable para contribuir al avance empresarial colectivo y a la cohesión social que permita a sus

---

<sup>7</sup> En este enlace, se pueden observar más detalles de dicha fundación: <http://fundaciondereintegracionsocialedomex.blogspot.com/2010/>.

<sup>8</sup> Consúltese: <https://movimientodeaccionsocial.org.mx/organizaciones-mas/fundacion-tarahumara-jose-llaguno>.

miembros tomar el mando de su propio desarrollo y, en su gestión, poner en práctica valores y principios que contribuyan con la comunidad en cuanto a la sustentabilidad, equidad de género y erradicación de la pobreza, entre otros (Lara, 2020). También significan un instrumento para generar mejoras económicas y sociales al realizar una función social congruente con los principios de mutualidad, democracia, altruismo, solidaridad y primacía de la persona sobre el capital (Fici, 2015). En buena parte, el patrimonio social es obtenido por el esfuerzo de los miembros para luego ser revertido a la comunidad (Rodrigo, 2003).

En México, de acuerdo a la Ley de Economía Social y Solidaria (LEES, publicada en el *DOF* 23 mayo de 2012 y del *DOF* 20 de diciembre de 2015), “el sector social está integrado por ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas y empresas sociales que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión: 2).

Sin embargo, como entes sociales de la economía social y solidaria, las diferencias entre sociedades cooperativas y empresas sociales todavía no están claramente definidas. Parece que una corresponde a la figura jurídica que adopta una sociedad mercantil y la otra a un tipo de organización emergente de la actividad humana organizada, aunque ambas comparten valores y principios.

Así, Figueroa y Magaña (2018) caracterizan a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, como empresas sociales, adoptando la naturaleza de organizaciones híbridas con un desequilibrio importante entre sus objetivos sociales y económicos. Al respecto, Pfeilstetter y Gómez-Carrasco defienden que “el significado de empresa social se negocia localmente y, por lo tanto, el punto intermedio entre altruismo y beneficio varía en función de una serie de instituciones, mercados, actores y regímenes de bienestar específicos e históricamente evolucionados en cada país” (2020: 1).

Hasta ahora, no se logró detectar estudio alguno con evidencia empírica del altruismo en empresas sociales, aunque queda sobreentendido en su propia definición (todavía en construcción), y se hace patente en la caracterización del emprendedor social, junto con la alegría de servir y trabajar para ella.

Ejemplo de lo anterior es Tosepan Kali (que en lengua náhuatl significa ‘nuestra casa’), cooperativa de turismo alternativo, conformada como sociedad cooperativa de servicios turísticos. Es una organización integrada por familias de campesinos indígenas de la Sierra Nororiental de Puebla, que desde hace cuatro generaciones trabajan unidos para mejorar su calidad de vida. Como empresa social, está integrada por mujeres y hombres indígenas náhuatl de cuatro generaciones, que se esfuerzan por brindar un servicio turístico de calidad y estar en armonía con la naturaleza, al tiempo que han logrado su autofinanciamiento, contando con apoyo de fundaciones nacionales e internacionales.<sup>9</sup>

La Fundación Carvajal, en Colombia, cuyo legado familiar fue la visión humanista del quehacer empresarial (Martínez, Simón y Agüero, 2003), ante los retos del crecimiento y el acercamiento a la lógica empresarial, es hoy una empresa social, que le permite atender a más clientes de mejor manera mediante la comercialización de sus servicios, sin perder de vista su misión social y sin vivir la amenaza de desaparecer.

#### EL ALTRUISMO Y LA FELICIDAD EN LA EMPRESA SOCIAL<sup>10</sup>

En el nuevo orden mundial, la manera en que se estructuran las empresas lucrativas llega a fomentar más el sufrimiento que la felicidad: promueven el “yo primero, yo después y siempre yo”; privilegian el incremento de las ganancias sobre el desarrollo del personal, el cuidado del ambiente y el bienestar de la sociedad. Ante esto, Frankel y Bromberger (2013) sostienen que cuando las cosas parecen desmoronarse, algo nuevo surge para reemplazarlas y, aunque tome tiempo, eventualmente se construyen otras estrategias y estructuras. El colapso no sólo

<sup>9</sup> Para más detalles de la cooperativa, consúltese: [www.tosepankali.com](http://www.tosepankali.com).

<sup>10</sup> La empresa social, organización híbrida en relación con empresas lucrativas, cooperativas y organizaciones sin fines de lucro, es un enfoque emergente de la actividad humana organizada y productiva para facilitar que las personas maximicen sus utilidades en beneficio propio y de la comunidad en donde viven. Desde 2012, el marco económico de México confirma a la empresa social como una alternativa para hacer frente a los problemas de pobreza, desempleo y migración, por lo que el estudio de su gestión es inminente.

significa devastación, también significa oportunidad. Es aquí en donde tiene cabida la empresa social, como organización híbrida entre las organizaciones no lucrativas y las convencionales (o con fines de lucro). Desde hace 30 años hemos presenciado un incremento de organizaciones que operan en la intersección de lo social y lo comercial. Buscan alcanzar su misión social, al mismo tiempo que participan en actividades comerciales para sustentar sus operaciones a través de la venta de productos o servicios (Barrera, 2007; Battilana, Sengul, Pache y Model, 2015).

Así, la empresa social se construye como un “vehículo altruista” para contribuir a disminuir el sufrimiento físico, espiritual y emocional de quienes la conforman y de la comunidad objetivo, ya que el altruista (en su rol de emprendedor social) está convencido de que las cosas pueden ser más justas, es decir, mayor equidad en la distribución de recursos entre quienes tienen y quienes no tienen; igualdad y equidad en las oportunidades y los derechos de mujeres y hombres; educación de calidad para niños y niñas; acceso a servicios de salud para todos, desde recién nacidos hasta adultos mayores; empleos dignos y enriquecidos en tareas que contribuyan al desarrollo humano.

La empresa social, como enfoque emergente de la actividad humana organizada y productiva que busca facilitar a las personas vulnerables la satisfacción de sus necesidades, está llamando la atención en el mundo, aunque para convertir una idea en una empresa social que impacte el bienestar humano y contribuya a reducir el sufrimiento, el camino es largo y no se recorre en solitario (Frankel y Bromberger, 2013).

Para enmarcar y clarificar la figura de empresa social se requiere diferenciarla de las ONG u organizaciones sin fines de lucro, de las empresas lucrativas y de las cooperativas. De acuerdo con Martínez, Simón y Agüero (2003), las ONG históricamente han contado con subsidios y donaciones para sostenerse, lo que pudiera limitarlas a tomar riesgos y detonar su audacia que se refleje en grandes resultados. Su impacto en la sociedad ha puesto en duda su capacidad de generar un cambio real, a la par de indicadores poco claros para definir su éxito, lo que las ha sumido en un hoyo negro. Lo anterior no debe dar lugar a suponer que toda institución de beneficencia debe ser reemplazada por empresas

sociales. Ante desastres naturales, por ejemplo, es esencial ayudar a la gente en condiciones desesperadas y la caridad es la única respuesta (Yunus, 2011).

Mientras que las empresas con fines de lucro están exclusivamente para servir al inversionista y su capital, la actuación de las empresas sociales se debe a clientes de su actividad comercial y, al mismo tiempo, a los beneficiarios de su actividad social. En un negocio convencional, todo es para los inversionistas, para los dueños. En una empresa social todo es para los otros (Grove y Beg, 2014), es una visión inspiradora para hacer una diferencia positiva.

La cooperativa también pudiera confundirse con la empresa social, pues ambas son propiedad de sus miembros. Sin embargo, aquella se maneja buscando utilidades que beneficien a sus miembros accionistas (Fici, 2015), o bien, procuran de manera prioritaria maximizar utilidades, dejando de lado los intereses de otros socios cooperativistas. Donde la iniciativa privada y el gobierno no han podido dar una solución a los problemas que aquejan a las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, la empresa social nace con la misión social de otorgarles un medio por el cual puedan acceder a recursos, conocimientos o tecnología que les permitan superar la situación (Ramus y Vaccaro, 2017), lo que se entiende como un principio de interés por la comunidad al apoyar a los grupos vulnerables que tienen necesidades insatisfechas y causantes de malestar.

La paradoja inherente de las empresas sociales es servir tanto a sus beneficiarios (misión social) como a sus clientes (operación comercial). En este sentido, los teóricos organizacionales (Scott y Davis, 2002) argumentan que las organizaciones que sirven a múltiples grupos (constituyentes o integrantes) cumplen más las demandas de aquellos de quien depende el acceso a sus recursos clave (compradores de los bienes y servicios producidos) y potencialmente descuidan a sus beneficiarios sociales (participantes en la producción de bienes y servicios). Tal descuido pone en peligro la capacidad de la empresa social para lograr su misión social (Battilana *et al.*, 2013). Entonces, el reto es diseñar empresas en las que no haya conflicto entre los objetivos sociales y económicos (Yunus, 2011).

El término de *empresa social* no es intuitivamente claro. Para aquellos que no están familiarizados, parece más un tema de conversación que una explicación en sí misma; sugiere la alternativa de empresa antisocial; tiende a confundirse con la mercadotecnia social. Tal vez por ello, el pionero, Mohama Yunus prefiere el término de *negocio social*, pero no todas las empresas sociales son negocios (Frankel y Bromberger, 2013).

Hay dos tipos de empresas sociales (Yunus, 2011): uno es la que no da pérdidas, pero tampoco dividendos; está dedicada a resolver un problema social; es propiedad de inversionistas que reinvierten todas las utilidades en ampliar y mejorar el negocio. El otro es una empresa propiedad de los productores, de los agricultores, de los ganaderos, de los artesanos o de gente pobre que buscan generar utilidades, a partir de un fondo dedicado a una causa social predominante. En ambos casos, Mohammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006 y, como ya se mencionó, fundador del Grameen Bank (considerada la primera empresa social), caracteriza a la empresa social de la siguiente manera:

- El objetivo empresarial es superar la pobreza o enfrentar uno o más problemas (tales como educación, salud, acceso tecnológico y medio ambiente), que amenacen a la gente o a la sociedad; su finalidad no es la maximización del capital.
- La empresa debe alcanzar una sustentabilidad económica, financiera y ecológica.
- Los inversionistas recuperan sólo su inversión inicial. No existen dividendos.
- Los trabajadores o dueños de la compañía reciben el salario que fija el mercado, en condiciones laborales mejores que el estándar.
- Se hace con alegría. Es fácil olvidar que los negocios pueden tener disfrute y no sólo agresividad, problemas y enfrentamientos con clientes, proveedores y los trabajadores. En la empresa social, la alegría es un principio porque tiene que ver con el disfrute y el placer del trabajo y la convivencia.

Por su parte, Frankel y Bromberger (2013) recomiendan la adopción de la figura organizativa de empresa social, porque:

- Es inequívocamente positiva. Toma lo mejor de la empresa lucrativa y lo mejor de las organizaciones sin fines de lucro. Fomenta la mentalidad elevada, es edificante emocionalmente y facilita la ayuda mutua.
- Es procesable. Cualquiera puede iniciar una empresa social. No se necesitan millones de pesos para hacerlo, aunque estos recursos sí ayudan. No es necesario acoger a los reguladores o tener acceso a los ricos y poderosos. Todo lo que se necesita es un sueño.
- Es claramente mejor a las otras opciones de estructuras organizacionales. Visto desde la innovación no tecnológica, y en palabras de Richard Buckminster Fuller, arquitecto estadounidense, teórico de sistemas, diseñador, inventor y futurista: “No intentes cambiar un sistema, construye uno nuevo que haga que el anterior se vuelva obsoleto” (2016 [en línea]).

En México, el artículo 9º de la LESS señala que los organismos del sector social, entre los que está la empresa social, toman en cuenta los principios de autonomía e independencia del ámbito político y religioso; el régimen democrático participativo; la forma autogestionaria de trabajo y el interés por la comunidad. El artículo 10º de esta misma ley refiere como valores a la ayuda mutua, la democracia, la equidad, la honestidad, la igualdad, la justicia, la pluralidad, la responsabilidad compartida, la solidaridad, la transparencia, la confianza y la autogestión.

#### EL ALTRUISMO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Los emprendedores mejoran la capacidad productiva de la sociedad y proporcionan “la destrucción creativa” que impulsa el cambio económico (Schumpeter, 1950: 408-409). Los emprendedores sociales “hacen lo mismo para el cambio social, creando combinaciones de personas y recursos que mejoran notablemente la capacidad de la sociedad para abordar los problemas” (Dees, Emerson y Economy, 2002: 3). A partir de ambas definiciones, para Bornstein y Davis el emprendimiento social es “un proceso complejo mediante el cual los ciudadanos construyen o

transforman las instituciones para avanzar en soluciones a problemas sociales como la pobreza, las enfermedades, el analfabetismo, la destrucción del medio ambiente, la falta de vivienda y todo el catálogo de la miseria humana” (2012: 25).

El emprendimiento ha sido investigado desde varios campos de conocimiento, como la economía, la sociología, las finanzas, la historia, la psicología, la administración, la ética, la educación y la antropología, entre otros. Cada uno utiliza sus propios conceptos y opera dentro de sus términos de referencia. Tal vez por ello, el emprendimiento social llega a ubicarse en el terreno de las organizaciones sin fines de lucro, las empresas sociales, los negocios sociales, la responsabilidad social empresarial y la innovación social, entre otros. En cualquier caso, el emprendimiento social puede estudiarse desde una perspectiva tridimensional: comercial, social y humanística. Es en el espíritu empresarial humanista donde se ubican las misiones con enfoque en el altruismo, en la felicidad humana y en la calidad de vida (Lündstrom, Zhou, von Friedrichs y Sundin, 2014).

Sin embargo, según Tan, Williams y Tan (2005) es necesario generar más investigación para detectar la presencia del altruismo en la definición de emprendimiento social. Para ello, construyen una propuesta en dos partes. En primer lugar, captan lo social del espíritu emprendedor. Un emprendedor social, con figura jurídica propia (persona física o persona moral), durante un periodo (entre el tiempo 1 y el tiempo 2) intenta obtener ganancias para la sociedad (o un segmento de ella), mediante la innovación y haciendo frente al riesgo, involucrando a todos. Si bien esta definición empieza a tener un sentido altruista (aunque sigue pesando más lo social), se incorpora, en segundo lugar, el grado de altruismo, el cual aumenta si las ganancias previstas incluyen no sólo recursos tangibles (efectivo, participación en el mercado, inversión, etc.), sino también recursos intangibles, tales como una mejor salud, más educación y de mejor calidad, beneficios por el cuidado del ambiente y empleos dignos, por ejemplo.

A partir de ello, y para construir la situación en la que el altruista participa como emprendedor social en una empresa social, deben considerarse tres elementos:

- Los objetivos de los fundadores, gestores e integrantes de la empresa social se sustentan en una motivación altruista, y al estar legalmente constituidos como empresa social deben perseguir el objetivo general de superar la pobreza o enfrentar uno o más problemas que de ella emanan (educación, salud, acceso tecnológico y medio ambiente, entre otros) y que amenacen a la gente o a la sociedad. Además, debe estar presente su responsabilidad social, traducida en alcanzar la sustentabilidad económica, financiera y ambiental.
- Puesto que la gestión de la empresa social va dirigida a la optimización y control de recursos, para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos sociales, debe recurrir a herramientas estratégicas y de gestión para hacer negocios y obtener ganancias. En este proceso queda incluido tanto la obtención de beneficios mediante la innovación y bajo condiciones de riesgo, como el involucramiento de la sociedad (o un segmento de ella).
- Los resultados esperados de la empresa social son tangibles (ventas, recuperación de la inversión, tecnología, entre otros) e intangibles (calidad de vida, felicidad, ambiente sano, integración familiar), debiendo extender estos beneficios a la comunidad en donde se ubican.

En el escenario anterior, es menester estudiar la motivación altruista del emprendedor social, es decir, qué motiva al emprendedor social.

De acuerdo con Kichul y Lyons (2012), los antecedentes son determinantes en la motivación altruista de los emprendedores sociales. Estos antecedentes se han construido en el contexto en el que creció y socializó (incluyendo la influencia de la familia, los amigos, líderes religiosos y maestros) y se convierten en sensibilidad hacia un problema social en particular, en empatía cognitiva hacia los menos favorecidos, en fuertes creencias sobre lo que está bien y lo que está mal, o bien, en un acentuado sentido de justicia. Esto se transforma en alimento para que los emprendedores sociales tengan motivos altruistas y que se indignen ante la injusticia, o bien sean sensibles a problemas de equidad. En el mismo sentido, otro antecedente que favorece el

altruismo es la experiencia previa como emprendedor, lo cual despierta su sentido de autoeficacia y confianza en sí mismo, y le da seguridad para tomar decisiones.

Empero, existen detractores de lo anterior. Por ejemplo, para Sanz (2019) algunos de los rasgos que caracterizan al perfil de los emprendedores sociales tienen un fuerte componente vocacional, lo que puede terminar en autoexplotación e invasión de su vida privada, sin escapar al estrés y a las tensiones. Pueden quedar enterrados por la responsabilidad que implica participar como agentes de cambio que ayudan a frenar el desempleo y la desigualdad social. O estar al frente de una empresa social, pues al tiempo de perseguir objetivos sociales también debe alcanzarse la sustentabilidad a largo plazo.

Para hacer frente a ello, y tomando en cuenta lo referido en páginas anteriores, el emprendedor social debe agregar a su cartera de atributos el ejercicio del altruismo. Resulta importante aprender que la propia naturaleza de la empresa social conlleva trabajar con alegría, ayudar a los demás sin esperar nada a cambio y contribuir a la felicidad en el trabajo, pues en cada uno de nosotros hay un emprendedor social altruista, en menor o mayor medida. En otras palabras, una cualidad que no debe pasar por alto el emprendedor social es su capacidad para generar alegría y celebrar los pequeños éxitos, incluso cuando el camino es difícil (Bornstein y Davis, 2012).

Cuando vemos el sufrimiento en el mundo, también sufrimos o al menos nos enoja. Ante esto, el emprendedor social grita su incapacidad para ignorar el sufrimiento de los demás, o su frustración después de presenciar un sufrimiento que no fue capaz de aliviar (Bornstein y Davis, 2012). Sin embargo, al emprendedor social no sólo le deben preocupar las condiciones “allá afuera”, sino también cultivar como condiciones internas el altruismo y la felicidad (Frankel y Bromberger, 2013). Por ello, aunque la gestión de la empresa social es complicada al tener que realizar un doble rol (empresarial y cumplir una misión social), vale la pena hacerlo por la gratificación que se obtiene al saber que se trabaja para hacer del mundo un lugar mejor, a partir de una misión social que se alcanzaría con estrategias y prácticas de gestión tan eficientes como las utilizadas por la empresa lucrativa.

Así, al enfocarse en la dimensión humana, el emprendedor social está promoviendo la realización y la trascendencia de quienes conforman la empresa social. Sin dejar de lado la sustentabilidad y la autosuficiencia financiera, la empresa social da prioridad a la dimensión humana, incluyendo la felicidad y el éxito personal, ya que según Kofman (2016), las personas felices son más productivas y tienen mayor capacidad para cooperar con los demás; se recuperan pronto de los fracasos y se entusiasman con nuevas oportunidades; buscan sentido a su vida.

Estos anhelos altruistas no dejan de tener un aspecto egoísta (Frankel y Bromberger, 2013), no todo se trata de nosotros, pero sí hay mucho de nosotros en ello; incluso aquellos que no son particularmente egoístas están centrados en ellos mismos. A todos nos preocupa y nos satisface alcanzar nuestras metas y nuestro propio bienestar, aunque cuando vemos sufrir a otros, también sufrimos. Empero, aunque no nos sienta bien el sufrimiento ajeno, tampoco estamos haciendo mucho para reducirlo. O tal vez, ni siquiera hemos pensado que podemos contribuir a ello haciendo uso de los recursos y las capacidades de que disponemos.

En esencia, el altruismo puede contribuir a la reducción del sufrimiento y, al hacerlo, participar de la felicidad o del bienestar subjetivo, tanto de quien da como de quien recibe. Este es el argumento con el cual nace y se gestiona una empresa social, lo que, como en otras entidades económicas, también conlleva riesgos. Con certeza: dolerá no lograr los resultados esperados. Por ello, el emprendedor social altruista no debe creer que el éxito depende de él, aunque siempre le incomodará la diferencia que pudiera existir entre sus intenciones y lo logrado. Su desafío es contribuir al bienestar de los otros sin dejar el suyo de lado, con la visión de que en un ambiente saludable disminuye la pobreza y se incuba la abundancia.

#### LIMITACIONES Y ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La limitación evidente de este estudio está en su alcance exploratorio, lo que al mismo tiempo da pie a continuar con la revisión de literatura en campos del conocimiento cercanos al de las organizaciones. Tal es el caso de la economía social, con la finalidad de —posteriormente— con-

tribuir a la construcción y propuesta de políticas públicas que fomenten el aprendizaje y el ejercicio del altruismo en los organismos del sector social (cooperativas y empresas sociales, por ejemplo).

En este sentido, y con lo anteriormente planteado, se detectan dos áreas futuras de investigación en la relación altruismo y felicidad en el trabajo: una, en el contexto de la empresa social; la otra, como capacidad blanda del emprendedor social.

Sigue latente la ausencia de evidencia empírica de la relación entre altruismo y la felicidad en el trabajo. Es usual que ubiquemos a los altruistas dentro y al frente de las organizaciones no lucrativas, asociaciones de caridad o de asistencia privada. Sin embargo, la gestión de este tipo de organizaciones parece que le da más retos al interior antes de poder actuar en el exterior con la finalidad de contribuir a resolver problemas sociales, a llenar huecos en donde otros actores públicos y privados no han actuado. Éste es el antecedente para medir y comparar la motivación altruista y la motivación egoísta en emprendedores sociales de diferentes organizaciones de trabajo.

La empresa social es acerca de reducir la cantidad de sufrimiento en el mundo y de nosotros mismos al sentirnos bien por el trabajo que realizamos de manera eficiente. Es eliminar la disyuntiva en las formas organizacionales que nos obligan a elegir entre hacer el bien y hacerlo bien (Dávila, 2017). Aunque se dice en pocas palabras, no siempre un proyecto social llega a convertirse en una empresa social exitosa.

En el mismo sentido, un emprendedor social es, primero y sobre todo, un empresario con habilidades de negociación y conocimientos en funciones administrativas (planeación, organización y control). Aunque se cuente con un plan de negocios para reducir el riesgo, el emprendedor social enfrenta dificultades, aprendizajes y retos. La definición más “pura” del altruismo, es decir, el interés por hacer el bien o ser generoso con los otros y no esperar nada a cambio, aplica parcialmente al emprendimiento social altruista, en el cual —necesariamente— está presente la satisfacción por los logros obtenidos, al haber enfrentado riesgos e innovación para materializar resultados tangibles e intangibles para todos quienes integran la empresa social, así como clientes y comunidad en general. En contraparte, este emprendedor está alimentando su felici-

dad en el trabajo, al saber que con ello contribuye a reducir el sufrimiento, a una mejor calidad de vida, al bienestar propio y de los otros. Así también, la postura del egoísmo o del interés personal al brindar ayuda es una explicación “limitada” del altruismo, ya que aumentar el bienestar del otro es, ante todo, un fin en sí mismo, aunque al mismo tiempo el bienestar propio puede verse incrementado. El “peligro” está en cruzar esta línea y llegar al maquiavelismo al cultivar el altruismo sólo para tener una reserva de favores especiales. El emprendedor social tiene un ingrediente más: “lo social” y las reglas de compromiso (*engagement*) son inherentemente más complejas. Hay más asuntos que atender, más variables que considerar y las reglas son menos claras (Frankel y Bromberger, 2013); su trabajo lo hace con alegría y se alegra de las cualidades del otro (Yunus, 2011). Sin embargo, todavía no se cuenta con suficiente evidencia empírica para convertir lo anterior en estrategia de desarrollo territorial, bajo modelos propuestos para el contexto mexicano.

## CONCLUSIÓN

El objetivo de este capítulo fue destacar la presencia del altruismo y su relación con la felicidad en el trabajo, en el contexto de la empresa social. En conclusión, la motivación altruista está presente en el quehacer de la empresa social y en los rasgos del emprendedor social. Sin embargo, no siempre se visibiliza, lo que complica su aprendizaje y, sobre todo, el poder recurrir a él como intangible y herramienta cotidiana para enriquecer nuestro quehacer. La comprensión parcial del altruismo impide que éste sea considerado como un comportamiento prosocial en las organizaciones, que sea integrado a la cultura de trabajo y que sea abanderado por los líderes. La diferencia entre el altruismo y el egoísmo es cualitativa y no cuantitativa, es la calidad de nuestra motivación y no su intensidad lo que determina su naturaleza altruista (Zlatev y Miller, 2016).

La empresa social es una forma de ser y hacer; es trabajar para las personas y no para los dueños del capital, lo que encierra un profundo

anhelo humano y una visión inspiradora para hacer una diferencia positiva entre los pobres (Yunus, 2011). Como puede verse, en la propia naturaleza de la empresa social está presente la asociación entre altruismo y felicidad en el trabajo, escenario donde participa el emprendedor social. Sin embargo, todavía debe trabajarse para visibilizar esta oportunidad, con lo cual el altruismo se convertiría en un rasgo indispensable para fortalecer la transición de proyectos productivos a las empresas sociales, lo que demanda al emprendedor social grandes dosis de obligación y compromiso inherentemente más complejas que la empresa lucrativa. Esto, toda vez que se debe responder tanto a clientes como a integrantes de la empresa social y a la comunidad donde se ubica.

## REFERENCIAS

- Ackerman, S.R. (1997). "Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm" en *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 8(2),120-134.
- Agencia R.T., (2015). *Gilberto Bosques, el 'Schindler Mexicano' que salvó a 40.000 judíos y republicanos españoles*. Disponible en <https://actualidad.rt.com/actualidad/179957-gilberto-bosques-schindler-mexico-judios-nazis>, consultado el 14 de marzo de 2020.
- Álvarez, D., C. Castro y G. Vila (2014). "Actitudes y *engagement* en el trabajo como antecedentes el comportamiento altruista" en *Revista Venezolana de Gerencia*. 19 (65), 23-42.
- Babula, M., M. Tookey, G. Muschert y M. Neal (2020). "Altruism as a pathway to unethical action" en *International Journal of Ethics and Systems*. 36 (2), 235-247.
- Baron, R.A. y D. Byrne (1998). *Psicología social*, 8ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Barrera, E. (2007). "La empresa social y su responsabilidad social" en *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 17 (30), 59-75.
- Batson, C.D., D.D. Bruce, P. Ackerman, T. Buckley y K. Birch (1991). "Empathic emotion a source of altruistic motivation?" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (2), 290-302.
- Battilana, J., M. Sengul, A.C. Pache y J. Model (2015). "Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises" en *Academy of Management Journal*. 58 (6), 1658-1685.
- Biblia, la (1972), "Evangelio según Mateo, capítulo 15, versículo 32", versión coordinada por Ramón Ricciardi y Bernardo Hurault de la Sociedad Bíblica Católica Internacional en Roma, Ediciones Paulina, Madrid
- Bornstein, D.y S. Davis (2012). *Emprendedores sociales*. México: Debate.
- Buckminster Fuller, R. (2016). Disponible en <https://www.mundifrases.com/frase/richard-buckminster-no-intentes-cambiar-un-sistem/>.
- Czerny, C.M. (2020). *La vida después de la pandemia, papa Francisco*. Citta del Vaticano: Librería Editrice Vaticana.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. "Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del párrafo octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de

- los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía” en *Diario Oficial de la Federación* del 23 de mayo de 2012 y del 20 de diciembre de 2015. México. Disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/456196/LESS\\_12-04-19.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/456196/LESS_12-04-19.pdf).
- Dávila, J.A. (coord). (2017). *Hacerlo bien y hacer el bien*. México: IPADE/LID.
- Dees, J.G., J. Emerson y P. Economy (eds.) (2002). *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Diener, E., Ch. Napa y R.E. Lucas (2003). “The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness” en *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Feng, Y., M. Zong, Z. Yang, W. Gu, D. Dong y Z. Qiao (2020). “When altruists cannot help: the influence of altruism on the mental health of university students during the COVID-19 pandemic” en *Globalization and Health*. 16 (61), 1-8.
- Fici, A. (2015) “La función social de las cooperativas: notas de derecho comparado” en *REUESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 77-98.
- Figueroa, L. y D.M. Magaña, (2018). “Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México, y la teoría de la empresa alternativa, social y pluralista (stakeholders)” en *Alegados. Revista Jurídica de la Universidad Autónoma Metropolitana*. 99, 269-286.
- Fishbein, M. y I. Ajzen (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Fishbein, M. y I. Ajzen (1997). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading: Addison Wesley.
- Frankel, C. y A. Bromberger (2013). *The art of social enterprise: business as if people mattered*. Canadá: New Society Publishers.
- Frankl, V.E. (1999) *El hombre en busca del sentido último. El análisis existencial y la conciencia espiritual del ser humano*. Paidós: México.
- Fundación de Reintegración Social del Estado de México, A.C. Disponible en <http://fundaciondereintegracionsocialedomex>, consultado el 13 de mayo de 2020.
- Fundación Tarahumara José A. Llaguno (2020). Disponible en <https://www.tarahumara.org.mx/index.html>, consultado el 13 de septiembre de 2020.

- Gawdat, M. (2019). *El algoritmo de la felicidad*. México: Diana
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional*, [1ª ed digital], India: Kairós.
- Grove, A. y G.A. Beg, (2014). *Social business. Theory, practice, and critical perspectives*. United States: Springer.
- Guinot, J., R. Chiva y F. Mallén (2015). “Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España” en *Universia Business Review*, 45, 92-109.
- Hersey, P., K.H. Blanchard y D.E. Johnson (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. 7ª ed. México: Prentice Hall.
- Kawamura, Y. y T. Kusumi (2020). “Altruism does not always lead to a good reputation: A normative explanation” en *Journal of Experimental Social Psychology*. 90, 1-10.
- Kelsang, T.G. (2011). *Budismo moderno. El camino de la compasión y la sabiduría*. Málaga: Tharpa.
- Kickul, J. y T.S. Lyons (2012). *Understanding social entrepreneurship. The relentless pursue of mission in an ever changing world*. Estados Unidos: Routledge.
- Kofman, F. (2016). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. México: Penguin Random House.
- Kumar, A. y V. Dixit (2017). “Altruism, happiness and health among elderly people” en *Indian Journal of Gerontology*. 31 (4), 480-496.
- Lama, D. (2010). *En mis propias palabras*. México: Bolsillo Clave.
- Lara, G. (2020). “Las cooperativas como entidades con fines no lucrativos en México: regulación y características tributarias” en *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*. 134, 1-12.
- Learmonth, M. (2011). “Rhetoric and Evidence: The Case of Evidence-Based Management” en D.A. Buchanan, D.A. y A. Bryman (eds). *The SAGE handbook of organizational research methods*. SAGE: London. 93-107.
- Lin-Healy, F. y D.A. Small (2012). “Cheapened altruism: discounting personally affected prosocial actors” en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 117, 269-274.
- Loewe, D. (2011). “La felicidad y el bienestar subjetivo” en C. Trueba (coord.) *Felicidad: perspectivas antiguas, modernas y contemporáneas*. México: Siglo XXI Editores/UAM Iztapalapa.
- Lubis, Z., Z. Zainuddin y I. Hajar (2020). “The impact of altruism, emotional intelligence and decision making on work performance of Indonesian

- guidance and counseling teachers” en *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7 (2), 44-55.
- Lundström, A., Ch. Zhou, Y. Von Friedrichs y E. Sundin (eds.) (2014). *Social entrepreneurship. leveraging economic, political, and cultural dimensions*, EE.UU.: Springer.
- Manstead, A.S.R. y M. Hewstone (eds.) (1995). *The blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell.
- Maslow, A. (2001). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser*. 14ª ed. Barcelona: Kairós.
- Matínez, J.L, C. Simón y A. Agüero (2003). *La acción social de la empresa. Alianzas entre empresas e instituciones no lucrativas*. España: Prectice-Hall.
- Molero, C., C. Candela y M.T. Cortés (1999). “La conducta prosocial: una visión de conjunto” en *Revista Latinoamericana de Psicología*, 31 (2), 325-353.
- Molina, C.J. (2015). “Altruismo, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales” en *Opción*, 31 (77), 56-74.
- Monroe, K. (2016). *The heart of altruism. Perceptions on a common humanity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Monroe, K.R., M.C. Barton y U. Klingemann (1990). “Altruism and the theory of rational action: rescuers of Jews in Nazi Europe” en *Ethics*, 101 (1), 103-122.
- Morales, J.F. (2000). “Relación entre actitud y conducta” en J.F. Morales y C. Huici (coords.). *Psicología social* (pp. 145-151). España: McGraw Hill: España.
- Myers, D.G. (1995). *Psicología social*. 4ª ed. México: McGraw Hill.
- Oceja, L.V. y I.E. Jiménez, (2001). “Hacia una clasificación psicosocial de las normas” en *Studies in Psychology*, 22 (2), 227-242.
- Opp, K.D. (1999). “Contending conceptions of the Theory of Rational Action” en *Journal of Theoretical Politics*, 11 (2): 171-202.
- Orbell, S., S. Hodgkins y P. Sheeran (1997). “Implementation intentions and the theory of planned behavior” en *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23 (8), 945-954.
- Osho International Foundation (2004). *Intuición. El conocimiento que trasciende la lógica*. Barcelona: Grijalbo.
- Otoni-Whilhelm, M., L. Vesterlund y H. Xie (2017). “Why do people give? Testing pure and impure altruism” en *American Economic Review*, 107 (11), 3617-3622.

- Pfeffer, J. y R.I. Sutton (2006). "Evidence-Based Management" en *Harvard Business Review*, 84 (1), 1-13.
- Pfeilstetter, R. y I.G. Gómez-Carrasco (2020). "Local meanings of social Enterprise. A historical-particularist view of hybridity of organizations" en *REVESCO, Revista de Estudios Corporativos*. 134, 1-10.
- Pichón-Riviere, E. (1981). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. 6ª, Buenos Aires. Nueva Visión.
- Post, S.G. (2005). "Altruism, happiness, and health: it's good to be good" en *International Journal of Behavioral Medicine*. 12 (2), 66-77.
- Punset, E. (2013). *Una mochila para el universo. Rutas para vivir con nuestras emociones*. México: Diana.
- Ramus, T. y A. Vaccar (2017). "Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift" en *Journal of Business Ethics*. 143, 307-322.
- Ricard, M. (2016). *En defensa del altruismo. El poder de la bondad*. España: Urano.
- Rivera, C.A., O. Labrador y J.L.A. Alemán (2006). "El cooperativismo, una red alternativa de desarrollo ante la globalización" en *Revista Idelcoop*. 33 (168), 25-36.
- Rodrigo Ruiz, M.A. (2003) "Mandato constitucional de fomento y fiscalidad de las cooperativas" en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 47, 199-219.
- Rushton, J.P., R.D. Chrisjohn & G.C. Fekken (1981). "The altruistic personality and the self-report altruism scale" en *Personality and Individual Differences*, 2, 293-302.
- Sanz, J. (2019). "Economía social y solidaria, emprendimiento social y economía popular en la sociedad post-crisis" en *Revista de Antropología Social*. 28(2), 205-226.
- Schulze, W.S., M.H. Lubatkin y R.N. Dino (2003). "Toward a theory of agency and altruism in family firms" en *Journal of Business Venturing*. 18, 473-490.
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*, EE.UU. : Harper & Row.
- Scott, W.R. y G.F. Davis (2008). *Organizations and organizing. Rational, natural, and open system perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Schopenhauer, A. (2019). *Sobre el buen vivir. Consejos para ser feliz*. 2ª ed. México: Orbiligró Ediciones.

- Tan, W. L., J. Williams y T.M. Tan (2005). "Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship" en *International Entrepreneurship & Management Journal*, 1 (3), 353-365.
- Thompson, K.L. y E. Gullone, (2008). "Comportamientos prosociales y antisociales en adolescentes: una investigación sobre las asociaciones con el apego y la empatía" en *Anthrozoös*, 21 (2), 123-137.
- Tosepan Kali (2020). Disponible en <https://www.tosepankali.com/v2/>
- Van Emmerik, H., I.M. Jawahar y T.H. Stone (2005). "Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior" en *Work & Stress*, 19 (1), 93-100.
- Vera, J. Á., F.J., Velasco, H. Freire y I.G. Salazar (2016). "Parámetros de inclusión y exclusión en los extremos de la felicidad y satisfacción con la vida en México" en *Acta de Investigación Psicológica*, 6 (2), 2395-2403.
- Waal de, F. (2008). "Putting the altruism back into altruism. The evolution of empathy" en *The Annual Review of Psychology*. 59, 279-300.
- Woodford, P. (2019). "The many meanings of cost and benefit: biological altruism, biological agency, and the identification of social behaviours" en *Biology & Philosophy*. 34 (4), 1-22.
- Wrobel, M. (2015). "'One for all and all for one': Cluster, employment, and the global economic crisis. Evidence from the German mechanical engineering industry" en *Papers in Regional Science*. 94 (2), 274-295.
- Yad Vashem. Centro Mundial de Conmemoración de la Shoá (2012). *Un salvador sueco en Budapest*. Disponible en <https://www.yadvashem.org/es/righteous/stories/wallenberg.html>, consultado el 2 de noviembre de 2020.
- Yelpase, I. y L. Yakar (2020). "The relationship between Altruism and Life Satisfaction: Mediator role of Cognitive Flexibility" en *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 49 (1), 142-162.
- Yunus, M. (2000). *Hacia un mundo sin pobreza*. Barcelona: Andrés Bello.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Colombia: Grupo Norma.
- Zlatev, J.J. y D.T. Miller (2016). "Selfishly benevolent or benevolently selfish: When self-interest undermines versus promotes prosocial behavior" en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 112-122.

## CONCLUSIÓN GENERAL

¿Qué es la felicidad en el trabajo? Sin duda, ésta es una pregunta muy amplia cuya respuesta, a grandes rasgos, incluiría tener pensamientos y sentimientos positivos en lo laboral, así como estar contento y satisfecho con lo que uno siente, anhela, hace, logra, recibe y da. Ahora bien, ¿la felicidad en el trabajo es una característica duradera o un estado transitorio? La evidencia a este respecto es difusa, pero la felicidad en las organizaciones parece tener tintes de ambas cosas. La felicidad en el trabajo se mueve alrededor de un punto base relativamente estable, dado por ciertas configuraciones de características biográficas (la edad) y diferencias individuales, tanto estables como relativamente estables (la perspectiva de tiempo). No obstante, el punto base sí podría alterarse debido a las circunstancias de la vida (el inicio de la carrera laboral o la jubilación) y el contexto (la empresa social).

¿Es lo mismo estar satisfecho en el trabajo que ser feliz en él? Si “tener suficiente de algo” es lo mismo que estar satisfecho, la respuesta es no. Al parecer, tener un empleo que cumple las expectativas individuales en cuanto prestaciones, condiciones laborales, entre otros aspectos, es ciertamente importante. No obstante, la felicidad va más allá de “tener suficiente de lo que uno considera que es bueno”, abarcando emociones espontáneas de orgullo por los logros, estimación y paz, así como innumerables procesos mentales inconscientes (atribuciones y reconstrucción de recuerdos), acciones mentales conscientes (ejercitar la gratitud) y prácticas deliberadas y desinteresadas (altruismo).

¿Es la felicidad en el trabajo sólo un tema de tinte hedónico en las sociedades postindustriales? Ciertamente, cuando la necesidad apremia, resultaría más importante la sobrevivencia que la felicidad. No obstante, puede decirse que una vez satisfechas ciertas necesidades a un determinado nivel básico, la felicidad se vuelve crucial para una vida enriquecida, la salud y el bienestar individual y social durante la vida laboral y después de ella ¿Es posible ser más feliz en el trabajo?

La respuesta es sí, aunque hay múltiples caminos para ello. Quizá el camino más fácil sea dejar correr el tiempo hasta que la edad haga su trabajo. Otro camino es modificar sesgos cognitivos como la perspectiva de tiempo para procurar mirar lo positivo del pasado, el presente y el futuro. Otro camino más lo ofrece la psicología positiva mediante el cultivo de fortalezas del carácter como la gratitud, la resiliencia, la esperanza, el optimismo y el estilo atribucional positivo. Un camino más podría ser el control de los deseos y expectativas, así como la práctica de acciones que dan un sentido de propósito a la vida y la existencia, como el altruismo.

¿Aún falta mucho por saber sobre la felicidad en el trabajo? La respuesta es un rotundo sí, pues tan subjetiva como la felicidad, es el conocimiento del concepto difícil de objetivarse, generalizarse y acumularse. No obstante, circunstancias como éstas, justamente, representan retos fascinantes para la investigación futura. Esperamos con sinceridad que este libro sea un peldaño en la interminable escalera del conocimiento sobre el bienestar subjetivo laboral.



**Dr. Daniel Arturo Cernas Ortiz**

Doctor en Gestión por la Universidad del Norte de Texas (Estados Unidos). Adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) e integrante del cuerpo académico consolidado Gestión del Capital Intelectual. Desde 2013 es miembro activo del Sistema Nacional de Investigadores de Conacyt; actualmente en el nivel 2. A partir de 2012 está acreditado con el Reconocimiento al Perfil deseable Prodep/SEP. Sus líneas de investigación son: la felicidad y el bienestar en el trabajo, el efecto de las diferencias individuales en el comportamiento organizacional y el impacto de los sistemas ERP en las nuevas formas organizativas.



**Dra. Patricia Mercado Salgado**

Doctora en Administración (Organizaciones) por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) e integrante del cuerpo académico consolidado Gestión del Capital Intelectual. Es miembro activo, nivel 1, del Sistema Nacional de Investigadores de Conacyt. A partir de 2008 está acreditada con el Reconocimiento al Perfil deseable Prodep/SEP. Sus líneas de investigación son: intangibles y capital intelectual en las organizaciones, riesgos psicosociales en el trabajo y empresa social.



*Matices y situaciones  
de la felicidad en el trabajo*  
de Daniel Arturo Cernas Ortiz  
y Patricia Mercado Salgado

se terminó de editar el 2 de julio de 2021.

Patricia Vega Villavicencio  
*Coordinación editorial*

Ángeles Barajas Estrada  
*Portada*

Iván Pérez González  
*Corrección y diagramación de interiores*

Por disposición del Reglamento de Acceso Abierto de la  
Universidad Autónoma del Estado de México se publica la versión  
PDF de este libro en el Repositorio Institucional de la UAEM.



La felicidad en el trabajo es un tema mitificado alrededor del concepto de satisfacción laboral. Menos contundentes son las ideas sobre sus antecedentes, consecuencias, fenomenología o formas de gestión. Tan subjetiva como es, la felicidad en el trabajo se asocia con actitudes de tono afectivo, con características personales, con la perspectiva del tiempo y el altruismo; siendo, además, un concepto idóneo para la interpretación y exploración detallada de la experiencia y el significado personal. Sea en el contexto laboral tradicional, o en formas organizativas menos convencionales como la empresa social, la felicidad en el trabajo ha de entenderse más a fondo para enriquecer la vida moderna, promover el bienestar individual y social, así como la efectividad de las organizaciones.

ISBN: 978-607-633-290-0



9 786076 332900

ISBN EÓN: 978-607-8732-51-7



9 786078 732517