

# Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial

## Happiness and development of culture in organizations, a psychosocial approach

Alejandro Álvarez Nobell, José Antonio Muñiz Velázquez<sup>1</sup>

Recibido el 14 de mayo de 2013 – Aceptado el 22 de julio de 2013

**RESUMEN:** Las organizaciones, económicamente sustentables, deben servir a las personas, las de dentro y las de fuera de las mismas, para contribuir desde la misión que se marquen, a su felicidad. Partiendo de la hipótesis de que a mayor impregnación de la cultura organizacional, mayor grado de felicidad entre las personas de una organización; se presentan los resultados de una investigación que permitió vincular la felicidad de las personas, desde una perspectiva psicosocial, con la implantación de la Cultura Organizacional (sentido de pertenencia y compromiso). El estudio de caso se realizó en 2011/2012 en una compañía líder en Europa del sector de la distribución.

**Palabras clave:** Comunicación positiva, felicidad, organizaciones, cultura corporativa.

**ABSTRACT:** Organizations, economically sustainable, must serve people, inside and outside of them, to contribute from the mission mark, to his happiness. Assuming that the higher the impregnation of organizational culture, the greater degree of happiness among people of an organization are the results of an investigation that allowed linking people's happiness, a psychosocial approach, with the implementation of organizational culture (meaning belonging and commitment). The case study was conducted in 2011/2012 on a European leader in the distribution sector.

**Keywords:** positive communication, happiness, organizations, corporate culture.

---

1 Alejandro Álvarez Nobell, es Doctor en Dirección Estratégica de la Comunicación (Universidad de Málaga). Investigador del grupo Felicom Lab, y director del Máster Universitario en Marketing y Comunicación Corporativa de la Universidad San Jorge (España) aalvareznobell@gmail.com

José Antonio Muñiz Velázquez es Doctor en Comunicación por la Universidad de Sevilla, Máster Europeo en Marketing Relacional, Directo e Interactivo por ICEMD-ESIC Business School, Profesor investigador en la Universidad Loyola de Andalucía. jamuniz@uloyola.es

## 1. Introducción

Las organizaciones, económicamente sustentables, tienen por función servir a las personas, las de dentro y las de fuera de las mismas, para contribuir desde la misión que se marquen, a su felicidad. Desde este paradigma, el FelicicomLab<sup>2</sup> trabaja en el estudio de la felicidad organizacional y su vinculación con el desarrollo cultural de las mismas mediante el empleo de una comunicación positiva.

Vamos a concebir a la cultura organizacional, como la interrelación de los procesos de apropiación que los públicos realizan de la filosofía, la pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartidos (Álvarez, et al, 2012). Por otro lado, la felicidad, desde una perspectiva psicosocial, será el estado cognitivo emocional de plenitud vital duradera y consciente, que surge de una evaluación subjetiva positiva del plano tanto físico y material como social, afectivo, psicológico y espiritual de la propia existencia.

Previamente a presentar los resultados de la investigación, exponemos los modelos y conceptualizaciones fundamentales en torno a los objetos de estudio: cultura organizacional y la felicidad.

### 1.1. El desarrollo de la cultura organizacional

Tomando como referencia los distintos trayectos teóricos ya existentes (Álvarez, et al, 2012) en torno del concepto de cultura en la organización, tomaremos como marco teórico, un modelo de estudio construido a partir del análisis de datos obtenidos de la realidad, por el cual identificamos los procesos sociales básicos que son de nuestro interés (Strauss, 1990). Este tipo de elaboración conceptual se enmarca en la *Grounded Theory* o Teoría Fundamentada, formulada por los sociólogos Glaser y Strauss de la Universidad de Columbia en 1976 y de creciente aplicación en el campo científico de la comunicación y el marketing (Soler Pujals y Fernández Gómez, 2010).

El paradigma teórico tiene por categoría central la cultura corporativa (Álvarez, et al, 2012) y se denomina matriz de desarrollo cultural organizacional (MADECO). La misma es entendida como la interrelación de los procesos de apropiación de la filosofía organizacional, el sentido de pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartidos por un grupo. Sobre estas categorías se construye el decidir organizacional, que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus públicos internos se sientan parte constitutiva y constituyente de la misma.

---

2 Estudio realizado por Felicicom Lab (Laboratorio de Comunicación Organizacional, Persuasión y Felicidad). Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Comunicación de la Universidad San Jorge (Zaragoza, España). <http://felicicomlab.usj.es/>. Investigación Financiada. Manifestamos nuestro agradecimiento a Supermercados Simply (Grupo Auchan) por ofrecer a través de su Cátedra Simply Sano en la Universidad San Jorge, toda su colaboración, no sólo económica, para el desarrollo de esta investigación.

**Figura 1:** Matriz de desarrollo cultural organizacional (MADECO)

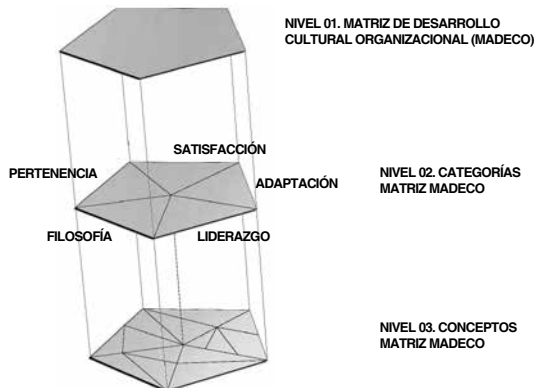


Fuente: Álvarez, et al, 2012.

Cada una de las categorías se construye a partir de conceptos y estos de propiedades o conjunto de atributos e indicadores susceptibles de ser observados y analizados en la realidad organizacional. La matriz MADECO ofrece la posibilidad de diagnosticar el nivel de implantación y desarrollo cultural de una organización a los fines de poder gestionar mediante acciones de comunicación interna su

consolidación y crecimiento con vistas a contribuir al proyecto de la organización. Los conceptos no funcionan como compartimientos estancos, sino que por el contrario existe una total interrelación y vínculo constante. La construcción de un modelo teórico de este fenómeno se justifica desde el punto de vista analítico y diagnóstico; y desde luego para la gestión de la mejora continua en estos aspectos.

**Figura 2:** Niveles de la Matriz de desarrollo cultural organizacional (MADECO)



Fuente: Álvarez, et al, 2012.

A continuación desarrollamos cada una de las categorías que conforman la MADECO y sus correspondientes variables conceptuales (Álvarez, et al, 2012).

### **1.1.1. Filosofía**

La filosofía se conforma de un conjunto de rasgos y definiciones que constituyen la identidad corporativa. Significa una declaración controlada del ser y querer ser organizacional. Posee tres conceptos: la visión, los valores y las actividades.

La visión guarda relación con el posicionamiento que la organización asume frente: al contexto (mercados, escenarios, etc.); su dinámica (adaptación a los cambios); sus potencialidades; su capacidad innovadora; y posibilidades competitivas.

Los valores es el conjunto de convicciones y normas éticas que rigen el comportamiento organizacional. Condicionan axiológicamente la vida de la organización en torno a: su explícita definición y práctica; la confianza que generan en los públicos; el compromiso y la responsabilidad organizacional; la presencia constante de los mismos; y la coherencia discursiva y empírica.

Finalmente el tercer concepto que define la filosofía organizacional se refiere a las prácticas cotidianas de la organización. Las actividades condicionan los componentes

cognitivos y emotivos que priman en una relación, determinando el desempeño actitudinal de cualquier persona. Esta categoría viene a reflejar aquel conjunto de acciones que dan razón de ser y se definen en la misión organizacional. Lo que decimos determina donde imaginamos llegar; lo que hacemos determina lo que somos. Sus propiedades son: el rol que asumimos para con nuestro entorno; las soluciones que aportamos en relación con la satisfacción de necesidades, la generación de valor y aporte de beneficios; las condiciones estructurales y de infraestructura; la calidad y utilidad de los procesos; la calidad y variedad en la oferta de bienes y servicios; el sistema de identidad visual y su correspondiente imagen percibida en los distintos públicos; los modos de hacer y relacionarse; la solidez financiera; la sostenibilidad de la actividad.

### **1.1.2. Adaptación**

La adaptación es el primer estadio de implantación cultural, mediante el cual los públicos internos configuran su interés y expectativas respecto a su desempeño y relación con la organización. En esta etapa se adquieren las habilidades y destrezas propias del puesto, rol y funciones asumidas; y articula su lenguaje a la cadena de significaciones, presuposiciones, y competencias comunicativas que definen el discurso social de la propia organización. Posee cuatro conceptos: el interés, la formación, el diálogo y el puesto de trabajo.

El interés viene dado por la necesidad que todo público interno tiene de satisfacer sus necesidades, las cuales motivan su desempeño y relación con la organización. Las propiedades de esta variable vienen dadas en la medida en que la organización muestre interés por el bienestar de sus empleados.

La formación se refiere al conjunto de habilidades y competencias necesarias para cumplir con la función y responsabilidad atribuida.

En lo que respecta al diálogo, nos referimos a la dirección, el sentido y los soportes que se emplean en los distintos flujos comunicacionales (formales e informales) a través de los cuales circulan los mensajes en la organización. Ya sea los que se suceden en la interrelación de los colaboradores de la propia organización, cómo los que provienen desde el contexto en el cual se desenvuelve.

Los espacios, su diagramación, la ambientación, la distribución, la infraestructura, los insumos y medios necesarios para la tarea condicionan el desarrollo organizacional y determinan la cultura. Sin embargo, el concepto de puesto de trabajo, también se corresponde con el rol y la función asignada, las rutinas, las tareas, las responsabilidades, su articulación en la estructura organizativa, el trato y la cordialidad, la retribución percibida, los incentivos y motivaciones, la movilidad, el

cumplimiento de objetivos y la percepción de contribución y generación de valor.

### **1.1.3. Pertenencia**

La pertenencia parte de la consolidación de la adaptación y de un incremento significativo en el nivel de fidelidad, implicación y compromiso para con la organización. El público interno personaliza en sus comportamientos, desempeño y discurso el proyecto institucional, la misión, visión y valores. La percepción de valor debe ser mutua (tanto para la persona como para la organización). En este sentido, el reconocimiento formal, si bien no debe ser condición sine qua non; es muy importante. Este estado de fidelización se puede reconocer en: la lealtad, las actitudes y el compromiso del público interno.

La lealtad supone un contrato moral y tácito que se pone de manifiesto en la relación con la organización y los beneficios (no sólo económicos o materiales) que de ella se obtiene y las perspectivas de continuidad.

En el caso de las actitudes, el sentido de pertenencia se refuerza ante determinadas conductas colaborativas, proactivas, que no necesariamente estén ceñidas a la función o tareas específicas. El espíritu solidario, optimista, participativo, constructivo son indicadores del desarrollo de actitudes tendientes a consolidar la pertenencia a una organización.

El compromiso resulta la más clara manifestación de pertenencia e implicación en la organización. Además del componente de responsabilidad, el compromiso viene motivado por una clara visualización de oportunidad para la realización y desarrollo personal, profesional. Es una dimensión asociada a un estado pleno de felicidad, ajeno a circunstancialidades y coyunturas. Es sin duda también, una apuesta de futuro que conlleva un conjunto de expectativas y necesidades que deben objetivarse para poder ser gestionadas.

#### **1.1.4. Liderazgo**

La categoría liderazgo posee dos conceptos, el reconocimiento y la conducción. Esta dimensión de la cultura organizacional se presenta estrechamente vinculada a las aptitudes y actitudes que asuman los cuadros directivos y de conducción. Es una dimensión dinámica, situacional y muy compleja de estandarizar, en caso de grandes organizaciones con múltiples emplazamientos y localizaciones, bajo un patrón único. El desempeño personal, la coherencia y perfil de las estructuras de poder condicionan directamente el clima organizacional y en consecuencia el desarrollo cultural de las organizaciones.

La función que tiene el reconocimiento tiene que ver con la motivación para realizar las tareas, el reconocimiento por los logros, progreso, aciertos, al esfuerzo, el aporte, las iniciativas, la

participación, el entusiasmo, la confianza. Igualmente, el papel que asume el líder en la gestión de mejoras, los procesos de control de calidad, la gestión por objetivos; también las acciones de evaluación de desempeño, planes de desarrollo y formación deben tener siempre presente el desarrollo de esta variable.

El estudio de la conducción procura identificar el perfil de quienes asumen posiciones de gestión, liderazgo o manejo de grupos. Requiere de la legitimidad de las capacidades para el desempeño del puesto por parte de los conducidos, de los modos de relacionarse, formas y habilidades directivas desplegadas en la práctica, la gestión de objetivos, distribución de funciones, capacidad de trabajo en equipo, visión, delegación, planificación, empatía, etc.

#### **1.1.5. Satisfacción**

La categoría satisfacción se subdivide en trato y oportunidad. Se asocia con los niveles de expectativa y superación de objetivos y necesidades por un lado, y con la percepción de un entorno y ambiente de trabajo saludable y sostenible en el tiempo.

En lo que se refiere al trato, corresponde a la satisfacción cotidiana, vinculada a la conciliación con la vida personal, a la calidad y calidez de las relaciones humanas.

Finalmente, la última categoría correspondiente a la satisfacción se

refiere a la oportunidad. La misma se sustenta en la coherencia que pueda llegar a existir entre la visión del proyecto personal y el proyecto institucional, y en la confianza que la organización deposita en sus públicos y éstos en la organización.

## 1.2. La felicidad corporativa

Desde un punto de vista eminentemente *eudaimónico* y también monista, y con vocación universal y objetivista, diremos que la felicidad podría entenderse como el estado cognitivo emocional de plenitud vital duradera y consciente, en base a una evaluación subjetiva positiva del plano tanto físico y material como social y afectivo, psicológico y espiritual de la propia existencia (Muñiz, 2012).

Sería, por tanto, un *estado* duradero, una manera de *estar* en la vida con carácter permanente, algo que aunque pueda verse afectado por los vaivenes y avatares vitales, claro está, se manifiesta con la suficiente fortaleza como para no dejarse arrastrar por hechos más o menos traumáticos, todo lo cual se acerca estrechamente al concepto de resiliencia, definida entre otros por Luthar (2003) como “la manifestación de la adaptación positiva a pesar de significativas adversidades en la vida”. Recogeríamos aquí la tradición conceptual que resume, por ejemplo, que sí podemos hablar de felicidad como un estado, como un *estar* en la vida, o incluso una manera de ser, como el caso de Ricard (2005) al definirla como aquel estado adquirido

de plenitud subyacente en cada instante de la existencia y que perdura a lo largo de las inevitables vicisitudes que la jalonan. De esta suerte, la felicidad no tendría nada, o casi nada que ver, con el tener, el poseer, lo cual coincide con la visión, recogida por Racionero (2001, 118), del taoísta Lin-an, por ejemplo, quien describía el camino de la felicidad como una relación entre la persona y las cosas libre de deseos, favoreciendo un estado de relación armoniosa con el flujo de acontecimientos que configura la realidad. Sería en ese estado donde emerge una felicidad que está más allá de las posesiones, de la posesión en sí misma.

Bradburn (1969) definió felicidad como el grado en el que los sentimientos positivos predominan sobre los negativos. Estando de acuerdo con él, creemos necesario el componente cognitivo, por lo que hablamos, por tanto, de un estado *cognitivo afectivo*, pues es alrededor de la felicidad, como otros muchos aspectos de la realidad psicológica humana, donde se puede observar la fusión de esas dos dimensiones del hombre, razón y emoción, erróneamente consideradas durante tanto tiempo dos *provincias mentales* distintas, en palabras de Damasio (1996, 11). Ser feliz es tanto *pensarse* o *decirse* feliz como *sentirse* feliz. En ello coincidiríamos con autores como Argyle y Crossland (1987), o Diener (2000) que definen felicidad, en términos de bienestar subjetivo, como

la evaluación afectiva y cognitiva por parte del individuo de su propia vida, o con Summer (2000), quien la define como aquella respuesta cognitivo-afectiva positiva ante las condiciones o circunstancias de la vida.

Al mismo tiempo, al hablar de *plenitud vital duradera y consciente*, no se hace más que enfatizar el carácter *eudaimónico* en su sentido último, pues, como afirma Achor (2010, 58), *eudaimonía* significa ‘plenitud humana’, una plenitud humana que para ser tal debiera contar con todas las esferas de las que puede llegar a gozar el ser humano, esto es, desde lo puramente material para la supervivencia, hasta llegar a lo más elevado, su espiritualidad.

### 1.2.1. La medición científica de la felicidad

Lo que hasta hace pocos años era terreno casi en exclusiva de filósofos y teólogos, la observación y sistematización psicológica de la *felicidad* ha permitido hacer de ello algo susceptible de ser medido en la actualidad, como afirman Biswas-Diener, Diener y Tamir (2004). Prácticamente desde tiempos de Aristóteles discurre también cierto afán por la medición científica de la felicidad, si bien se acrecentará con la fiebre cuantificadora y medidora del siglo XVIII, con ejemplos como el de Jeremy Bentham y su “felicific calculus”, entre otros (Box, 2010). Pero al margen de intentos puntuales a lo largo de la contemporaneidad, la

tradición medidora de la felicidad se abre paso con fuerza apenas en los últimos cuarenta años. Y lo hace inicialmente desde el prisma del bienestar subjetivo y la calidad de vida, y con mucho peso en el estudio de la tercera edad, como ponen de manifiesto Moreno y Ximénez (1996).

De entre las mediciones pioneras, hay que mencionar la escala presentada por Diener *et al.* (1985), la *Satisfaction With Life Scale (SWLS)*, más tarde revisada por Diener y Pavot (1993), con ítems que hacen referencia tanto al pasado como al presente de la persona, aunque sin llegar a ver qué elementos o facetas existenciales se manifiestan en la consciencia del sujeto entrevistado y que está teniendo en cuenta para sus respuestas. Asimismo, cabe mencionar el *Oxford Happiness Inventory*, planteado en primera instancia por Argyle, Martin y Crossland (1989) y más tarde corregido, ajustado y renombrado como *Oxford Happiness Questionnaire* por Hill y Argyle (2002). Ambas versiones alcanzaron notable reconocimiento, si bien también críticas, pues no dejan de plantear problemas de precisión metodológica en la redacción de determinados ítems, como recoge Lyubomirsky (2008, 470), o incluso adolecen de insuficiente substrato teórico que avale la presencia de algunos de ellos, calificados de problemáticos cuanto menos (Kashdan, 2004). El *Day Reconstruction method (DRM)* sería otra herramienta de gran notoriedad a reseñar,

presentada por Kahneman *et al.* (2004), y que viene utilizándose en estudios con una perspectiva más enfocada en lo político y socioeconómico.

Aunque sin duda, uno de los trabajos que más notoriedad ha alcanzado es el de Seligman (2002) y su *felicidad auténtica*, todo un programa de medición global *online* ([www.authentichappiness.org](http://www.authentichappiness.org)), con múltiples herramientas y escalas con una exhaustividad notable, entre las cuales incorpora escalas de otros autores, como la del pionero Fordyce (1977), una escala que si bien ha gozado de gran uso por su sencillez, no se puede decir lo mismo en cuanto a su potencia psicométrica (Castro Solano, 2009, 58). No podemos terminar este somero repaso de las mediciones de la felicidad que gozan de mayor notoriedad y consenso en la actualidad, sin mencionar la labor de Lyubomirsky, de la cual se extrae el cuestionario de felicidad general (Lyubomirsky & Lepper, 1999), incorporado, por otro lado, al mencionado proyecto de Seligman.

Con todo, creemos que a la hora de medir la felicidad se hace necesario explorar la posibilidad de desarrollar una nueva herramienta que concordara mejor con los términos en los que la hemos definido más arriba, al mismo tiempo que ahondara en objetividad y universalidad de la medición, y recogiendo al mismo tiempo el paradigma *eudaimónico* en

su justa medida. Para ello, tomaremos el modelo 7SHS: Escalera de la Felicidad de Siete Escalones (Muñiz, 2012) que desarrollamos a continuación.

### **1.2.2. Escalera de la Felicidad de Siete Escalones**

A raíz de la definición general de felicidad propuesta, pasamos a componer una serie de factores o *escalones* sobre los que sustentar la escala, siete en concreto, lo cual dará lugar a la *Escalera de la Felicidad de Siete Escalones* (7SHS, sus siglas en inglés). Hablamos de escalón para recoger la tradición conceptual de la psicología humanista maslowiana, con su concepción piramidal de las necesidades, y por tanto, de la satisfacción vital humana, si bien dejaríamos al margen, si no enteramente sí de manera momentánea, su carácter jerárquico. Por otro lado se añade el valor connotativo de ascensión, y con ello la idea implícita de una elevación voluntaria, para la cual se requiere el ejercicio de ir superando escalones *motu proprio*, porque, como deja patente Lyubomirsky (2008, 108), dejando aparte la genética y las circunstancias externas, hay un margen enormemente considerable que depende del trabajo físico y mental del propio individuo para la configuración de su propia realidad psicológica, entre la cual se encuentra su felicidad. Lo resumirá la autora diciendo que “no hay felicidad sin acción”.

**Figura 3.** Configuración de la Escala de Felicidad de Siete Escalones



Fuente: Muñiz; Grilló; Díaz y Buil (2012)

- *Escalón 1 o escalón base:* Supervivencia física, concretados en dos subfactores, la satisfacción subjetiva con las condiciones materiales de las que disfruta la persona, y en segundo lugar el sentimiento de seguridad general, algo que también concuerda con los estadios básicos de planteamientos ya clásicos, como el de Maslow (1954) a la cabeza, o el más flexible de Alderfer (1972) y su modelo ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) de la motivación humana. De hecho, este primer escalón podría ser equiparable *grosso modo* al primero de estos tres conjuntos de necesidades humanas del mencionado Alderfer, las correspondientes a mantener la existencia. Si bien este primer escalón es imprescindible para la existencia humana, tendrá el menor de los pesos relativos para la felicidad en una visión eminentemente *eudaimónica*.
- *Escalón 2:* Las relaciones con los demás, donde el ser humano toma plena existencia en tanto que animal social. Como afirma Seligman (2011, 36), los demás son “el mejor antídoto” contra los momentos difíciles de la vida, al mismo tiempo que la máxima fuente posible de bienestar. Por tanto, siguiendo la línea de dicho autor, una vez resuelta la supervivencia inmediata del individuo, el gozar de relaciones positivas será primordial para la felicidad. Las dividiremos en dos categorías: las relaciones afectivas que se establecen de manera más o menos voluntaria, incluyendo las familiares, y las que se establecen por imperativo de una situación profesional o laboral (en el caso de que la persona no trabaje, dichas

relaciones podrían contemplar aquellas que establezca el individuo en cualquiera de las actividades con las que ocupe su tiempo de un modo rutinario y usual, al mismo tiempo que obligatorio).

- *Escalón 3:* La valoración de la persona. Igualmente, quedaría dividido en dos, en la percepción de una valoración externa, o sentimiento subjetivo de reconocimiento y valía por parte de aquellos que sean significantes para la persona, y en la autovaloración que la propia persona hace de sí misma, algo que mostraría coincidencias con la autoestima maslowiana, lo cual, como sugieren Cheng y Furnham (2004) entre otros, sería un excelente predictor de la felicidad.

- *Escalón 4:* Autoconocimiento y crecimiento personal. En este escalón existe ya mucho trabajo llevado a cabo por la reciente psicología positiva en torno al proceso de transformación de la naturaleza humana interior, y que ya contaba con un hondo arraigo en las tradiciones orientales. Técnicas como el yoga o la meditación vienen facilitando ancestralmente ese tránsito a través de un profundo conocimiento personal, una toma de consciencia de sí mismo, lo cual lleva inexorablemente a ese proceso de crecimiento psicológico del que habla el ya mencionado Seligman (2011). Para operativizarlo, se ha

estructurado en dos elementos: por un lado, el grado de independencia en la formación del autoconcepto del individuo, en cuanto a que dicho autoconcepto no depende del amoldamiento a la opinión de los demás, de la deseabilidad social, de la presión del entorno en seguir patrones rígidos y automatizados, lo cual implica cierto sometimiento a una comparación social continua. Por otro lado, se pretende medir el autoconocimiento de la persona a través del grado de predictibilidad consciente que de su propia conducta pueda tener, es decir, hasta qué punto es capaz de predecir sus respuestas ante posibles situaciones futuras, ya sean éstas adversas como excesiva y sorpresivamente favorecedoras. De alguna manera, se recoge en este escalón parte del planteamiento de Ryff y Keyes (1995) y sus seis dimensiones psicológicas de la felicidad: autonomía, objetivos vitales, autoaceptación, relaciones positivas con otros, dominio ambiental y crecimiento personal, así como la fortaleza del *autocontrol* de Peterson y Seligman (2004).

- *Escalón 5:* El sentido vital. Aquí quedaría plasmada toda la tradición abierta por Viktor Frankl, quien afirmara que el ser humano no se preocupa solo de “luchar por la vida, sino también por el contenido de la misma” (1990, 32). De nuevo, volvemos a dividirlos en dos ítems. Por un lado, se le pregunta a la

persona por el grado de ser consciente sobre su sentido vital general. Por otro, de nuevo se introduce la faceta laboral, al preguntarle en qué medida encuentra que el sentido de su trabajo se relaciona con su sentido vital, relación ya analizada como clave para la felicidad por autores como Miguelez, Toms, Rebollo y Pastor (1998), entre otros. De nuevo cabe hacer la salvedad de que el aspecto laboral es algo que podría no contemplarse en la vida de todos los seres humanos. Por ello, en el caso de personas sin vida laboral, habrá que replantearse dicho ítem, en el sentido de explorar si el individuo alinea su sentido vital con cualquier otra actividad con la que pueda estar ocupando buena parte de su tiempo, como ocurría en el escalón 2.

- *Escalón 6:* Contribución al bien común. En este escalón, una vez resuelta la supervivencia física, las relaciones positivas, la aceptación y valoración tanto exógena como endógena de la persona, el crecimiento personal hacia el autoconocimiento, y el sentido o propósito vital, es cuando aparece de lleno la concepción *eudaimónica* de felicidad. Toca observar si de alguna manera ese sentido vital va parejo al sentido de contribución a un bien común, sea en principio del entorno social inmediato como de la sociedad en general, la Humanidad o el Planeta incluso. En palabras de

Blanco y Díaz (2005, 583), determinar si la persona siente que contribuye en términos de “utilidad, provecho, eficacia y aportación al bien común”. Esto se medirá en relación tanto al ámbito personal del individuo como al laboral, incorporando así a la felicidad el hecho de considerarse lo suficientemente útil de cara al mundo, recogiendo la perspectiva eminentemente social de Keyes (1998), entre otros. De esta suerte se mitiga el peligro *aislacionista*, que estos mismos autores señalan, si se fija la mirada en una felicidad netamente individual e individualista sin tener en cuenta su contextualización social. En relación a esto, el camino para la máxima aspiración existencial en ciertas filosofías orientales pasa por el completo *despertar* del individuo para beneficio no solo de él, sino de todos los seres (Khyentse, 2007, 278), algo que coincide con el Cristianismo y otras religiones, por otro lado.

- *Escalón 7 o supremo:* Espiritualidad. Consustancial a todas las grandes religiones del mundo, ese sentido de espiritualidad, de unidad y trascendencia al sentirse parte de algo que va más allá de la propia existencia, configura el escalón culmen de la vida humana (Khyentse, 2007, 12). Ahora bien, dicha espiritualidad no tiene por qué contemplar necesariamente un rango divino, al menos en los

términos convencionales y canónicos de una u otra creencia religiosa, como pone de manifiesto Torralba (2010). Hay varias evidencias, y en diferentes ámbitos culturales, que demuestran una correlación positiva entre espiritualidad y felicidad, como los trabajos, entre otros muchos, de Abdel-Khalek (2006) en la población kuwaití, o el de Rowold (2009) en Alemania, quien avala por otro lado la *Spiritual Well-Being Scale* (SWBS) de Paloutzian y Ellison (1982), una escala que con carácter religioso mide el *bienestar espiritual*, y que coexiste con otras tantas, muchas de ellas en la órbita de la salud y la enfermedad (Holland *et al.*, 1998; Ostermann *et al.*, 2004). Es obvio que las creencias religiosas, la oración y otras prácticas similares son enormemente favorecedoras para ese sentido espiritual de la vida. Sin embargo, no siempre son condición *sine qua non*. Por ejemplo, la práctica del yoga, algo mucho más modesto, puede ser también vehículo para esa iluminación espiritual. Desde el yoga se concibe la vida humana “como la unión de cuerpo, sentidos, mente y alma” (Metha, 2004, 15), por lo que, como afirma Iyengar (2003, 172) se puede experimentar también cierta felicidad a través de ese estado de unidad y trascendencia que facilita su práctica. Este último peldaño de la escalera propuesta, vendrá también conformado por dos ítems.

En primer lugar, por ese sentido de espiritualidad existencial general, al margen de si la persona se acoge o no a algún credo religioso. Y en segundo lugar, si además de tener ese sentido espiritual general, lleva a la práctica algún tipo de actividad con el que vivenciarla de manera más o menos cotidiana, sea en el seno de una religión u otra, o ninguna, como venimos diciendo.

Esta *escalera* hasta aquí descrita vendrá construida por un total de 28 ítems articulados en base a una escala de Likert de 7 grados. Dichos 28 ítems se dividen en dos grupos o categorías diferentes. 14 de ellos están encaminados a medir el grado de satisfacción que manifiesta el individuo en cada uno de los escalones ya descritos, dos ítems por cada uno de ellos. De esta suerte, estaríamos corroborando a Lepper (1998) cuando afirma que la valoración individual subjetiva es válida para medir el bienestar individual. Paralelamente a estos 14 ítems cuantificadores de la satisfacción o bienestar subjetivo, suministramos a las personas testadas otros 14 ítems donde les preguntábamos en qué grado consideraban que dicho elemento de satisfacción era importante para su felicidad, esto es, se les pedía una valoración subjetiva de la importancia de los siete escalones, en sus dos ítems cada uno, con objeto de calibrar el grado de coincidencia entre el criterio de cada individuo y el que planteamos nosotros desde nuestro enfoque teórico.

Creemos que no solo podría ser cierto aquello de *“Tell me how you define happiness and I’ll tell you who you are!”*, como sugiere Bok (2010, 54), sino incluso que en base a cómo define el individuo la felicidad se le podría diagnosticar la suya propia y decirle *“tell me how you define happiness and I’ll tell you how happy you are!”*, cumpliendo así con otra de las premisas definitorias de la felicidad que nos hemos marcado, el grado de *consciencia eudaimónica*.

Asimismo, dicha escala de 28 ítems fue acompañada por la Escala de Felicidad General Subjetiva de Lyubomirsky (1999), y por dos ítems más que trataban de medir el grado de optimismo y de resiliencia, amén de dos ítems más de carácter cualitativo en aras de detectar posibles eventos recientes que hicieran modular las respuestas, por un lado, y posibles anhelos, deseos o insatisfacciones, por otro.

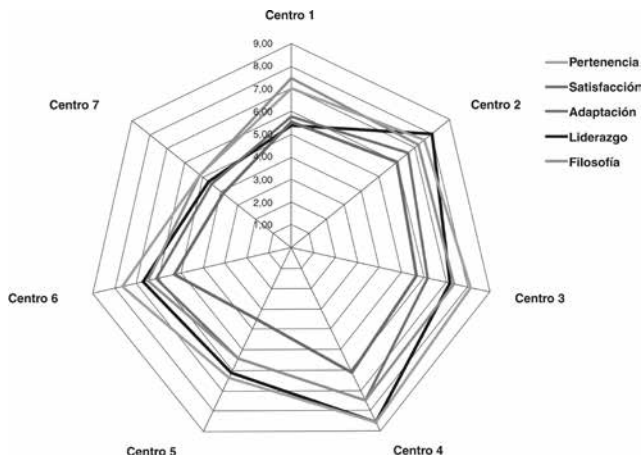
## 2. Metodología

Partimos de la hipótesis de que a mayor impregnación de la cultura organizacional, mayor grado de felicidad entre las personas de una organización. Por ello, el presente artículo tiene por objetivo mostrar los resultados de una investigación que permitió vincular la felicidad de las personas con la implantación de la Cultura Organizacional, en especial, con los valores de sentido de pertenencia y compromiso con los trabajadores. El estudio de caso se realizó en una compañía líder en

Europa del sector de la distribución durante el año 2011.

Por un lado, se procedió a la aplicación de la herramienta que mide la felicidad de tipo eudaimónica en las organizaciones; desde la escala de 28 ítems ponderados que produce un Cociente de Felicidad de Siete Escalones, dando lugar a una medición con vocación universal libre de sesgos etnocéntricos. Para obtener estos resultados se realizaron 122 entrevistas personales en los centros seleccionados por la empresa y 227 entrevistas telefónicas en el resto de los centros indicados previamente por la organización objeto de estudio.

Por el otro lado, para medir la relación antes planteada, se analizó el desarrollo cultural a partir del estudio de un conjunto de categorías dispuestas en una matriz que incluye en su estructura subcategorías o conceptos y un conjunto de propiedades observables en el público interno. Para plasmar los resultados de este estudio, que no es más que el desarrollo cultural comparado entre nueve centros de dicha entidad, se ha llevado a cabo un sistema de representación gráfica de radar o gráfico de araña. La trama principal, que representa esta comparación del desarrollo cultural entre varios centros de la organización perteneciente al sector de la distribución, está compuesta por siete vértices. Cada uno de ellos es un centro, todos pertenecientes a plazas urbanas dentro de Zaragoza.

**Figura 4. Desarrollo Cultural Comparado**

Fuente: FelicicomLab, 2012.

Dentro del radar se señalan cinco variables cuantitativas que son representadas en los ejes de partida desde un punto en común, el centro de la gráfica. Estas variables tienen que ver con los elementos elegidos para el estudio, que forman parte de la cultura organizacional, esto es, pertenencia, satisfacción, adaptación, liderazgo y filosofía. Su valoración viene determinada a partir de un Estudio de Compromiso y Cultura realizado en 2010 en la empresa, utilizado como fuente secundaria.

Este gráfico de araña está formado, como decíamos, por siete radios equi-angulares. La longitud de cada una de las variables, que se van acercando a los extremos de dichos radios, está relacionada con la puntuación media que los colaboradores de cada centro de la organización ha otorgado a esos cinco

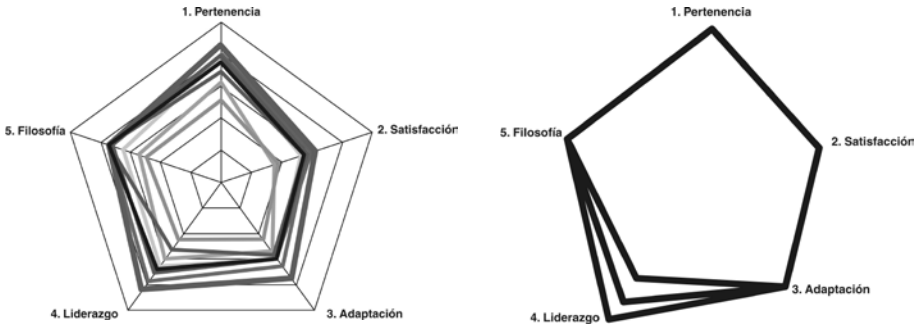
variables. A partir de ahí, se ha trazado una línea que conecta estos valores otorgados en cada plaza urbana. Estas líneas que llevan el color de las variables se van superponiendo de tal manera que dan una idea al lector de la situación de desarrollo cultural de los establecimientos por separado, y también en su conjunto al permitir esa comparación gráfica.

Además, para la presentación de los resultados, también se han llevado a cabo patrones de desarrollo cultural para cada tienda individualmente. En este sentido, el gráfico de araña cambia los ejes o vértices, ya que ya no son representados los siete centros, cada uno en un extremo, si no que cada eje coincide con un valor que forma parte de esa Cultura Organizacional. De esta manera, el lector puede identificar el estado de cada variable por centro y determinar cuál es la tendencia general

por establecimiento y entre dimensiones (cultura “normal”, anomalías positivas o negativas en cada centro...). Las líneas trazadas en este

caso, no serán los valores (que en la presente gráfica coinciden con los extremos), si no que cada línea equivale a una plaza urbana.

**Figura 5. Patrón de Desarrollo Cultural**



*Fuente: FelicicomLab, 2012.*

Esta metodología de gráfica de araña es interesante para mostrar resultados de un número determinado de variables. De un vistazo, se pueden observar los valores que son atípicos así como la homogeneidad de los mismos.

Los resultados permitieron describir los niveles de felicidad y de desarrollo cultural en la organización en cuestión, y corroborar ambas muestran tendencias conjuntas, si bien no estadísticamente significativas.

### 3. Resultados

#### 3.1. Análisis de la cultura en la cadena del sector de la distribución A

Para conocer en profundidad los rasgos explicativos de la matriz de cultura se ha procedido a realizar la diagnosis de cada una de las variables

y dimensiones por medio del análisis de los resultados en cada uno de los indicadores medidos en el estudio.

En primer lugar, la filosofía del grupo A recoge unos resultados en la encuesta entre positivos y notables en todos los centros. La visión y los valores del grupo son conocidos por los colaboradores, en términos generales. Los valores, además, aparecen como compartidos por, al menos, la mitad de los trabajadores. Este dato refleja que, si bien se han realizado esfuerzos por mantener una cultura fuerte todavía no se han obtenido unos resultados excelentes. Del mismo modo, las actividades que se realizan en los puestos de trabajo resultan satisfactorias para los colaboradores, que estiman que las acciones realizadas por la empresa

tienen como resultado una organización centrada en el cliente y con una clara misión de contribuir al desarrollo de la comunidad.

En segundo lugar, y respecto a la adaptación o inclusión de los colaboradores en la filosofía, el puesto de trabajo y la cultura de A destacan especialmente los resultados positivos en cuanto a la percepción que los mismos tienen sobre las oportunidades de mejora que la empresa les brinda. Aunque en esta variable los resultados son dispares en función de los centros, en términos generales existe un desarrollo suficiente de acciones que tienen como objetivo captar el interés, colaborar en la formación y dialogar con el cliente interno. Las cifras generales, que median un 57% de aprobación de estos indicadores, reflejan un entorno que, si bien no resulta sobresaliente, está suficientemente adaptado a lo que el colaborador concibe como un entorno propicio para la actividad profesional.

En tercer lugar, los datos sobre la pertenencia son especialmente positivos si se comparan con el resto de variables. Hablamos de un público interno leal, que se siente bien considerado y capaz (actitud), orgulloso de pertenecer a la empresa y que alcanza unas cotas notables de compromiso. Esto se podría considerar como reflejo de una notable satisfacción e identificación con la organización y su forma de funcionar, así como con sus valores y su misión.

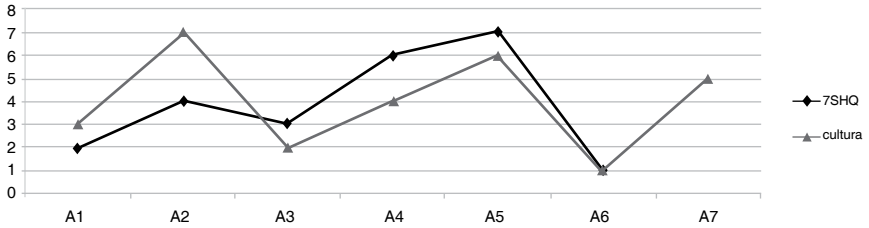
En cuarto lugar y en cuanto al análisis de los resultados en materia de liderazgo se puede concluir que el cliente interno reconoce a sus superiores en la mayoría de los casos y también se siente valorado por los mismos. Sin embargo, los resultados sobre la valoración del liderazgo no son satisfactorios en seis de los centros seleccionados, arrojando cifras notablemente negativas en indicadores como la evaluación de la capacidad de los líderes, el tiempo que se emplea en las relaciones entre encargados y subordinados o las líneas y canales de comunicación interna (conducción).

En quinto y último lugar y respecto a la satisfacción general de los colaboradores respecto a la empresa los datos resultan esclarecedores en algunos de los centros estudiados, tanto en lo positivo como en lo negativo. Los resultados, aunque dispares, reflejan a un cliente interno entre poco y muy poco satisfecho con la retribución económica y escasamente optimista respecto a la prima de riesgo (trato) o sobre sus posibilidades de mejorar su situación profesional y laboral en el futuro (oportunidad).

### **3.2. Felicidad comparada con cultura**

Tomando como datos los realizados en el estudio de la escala de la felicidad según el 7SHQ se ha procedido a realizar un estudio comparativo con el modelo de cultura organizacional y con determinadas variables de la matriz. Los individuos estudiados para la cadena del sector de la distribución A son A1, A2, A3, A4, A5, A6 y A7.

**Figura 6: Felicidad comparada con cultura**

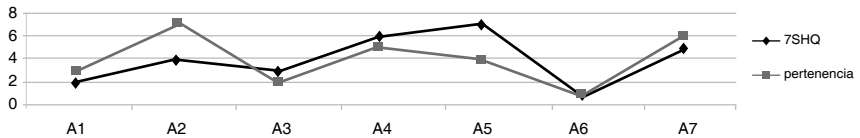


Fuente: FelicicomLab (2012)

Comparando los resultados de la 7SHQ con la medición de cultura en los individuos analizados se observa que todos los incrementos entre los individuos responden siempre a

incrementos negativos o positivos a la par. Por tanto hay una relación directa entre la medición de cultura de los individuos y los datos de felicidad.

**Figura 7: Felicidad y Pertenencia**

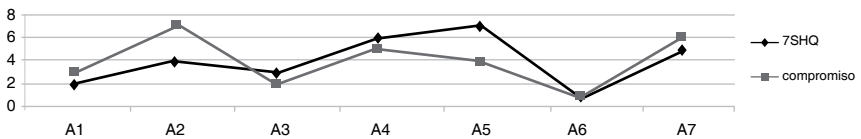


FelicicomLab (2012)

En cuanto a la variable pertenencia de la matriz de cultura, se observa la

misma relación entre los incrementos positivos o negativos excepto en A5.

**Figura 8: Felicidad y Compromiso**



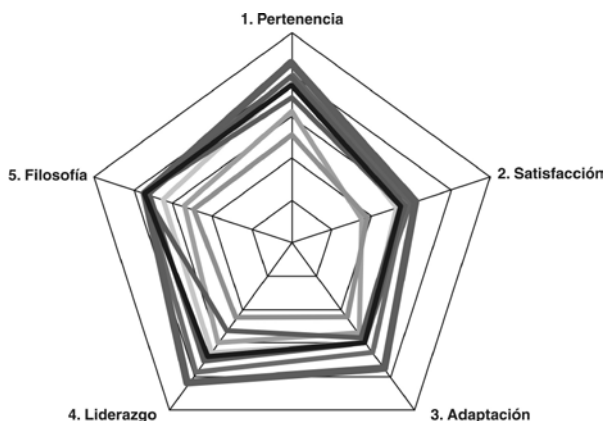
Fuente: FelicicomLab (2012)

La dimensión compromiso es una de las tres dimensiones que conforman la variable de pertenencia. Aquí se puede observar la misma tendencia de incrementos correlativos con la salvedad en el mismo centro A5, en el que un mayor valor de felicidad está asociado a un menor valor de compromiso.

### 3.3. Patrón de desarrollo cultural

Se ha establecido una matriz en la que se han dibujado las cinco dimensiones de cultura, de manera que se han podido comparar los resultados de la medición en 7 establecimientos de la cadena del sector de la distribución.

**Figura 9.** Desarrollo cultural comparado



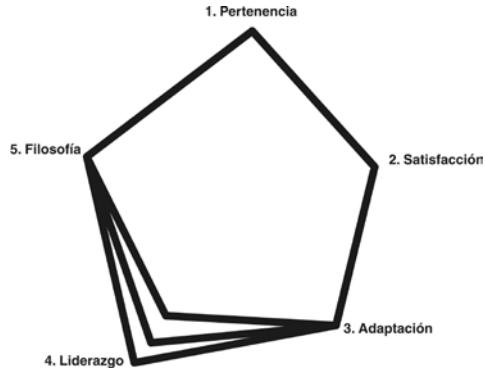
Fuente: FelicicomLab (2012)

Así en la matriz queda reflejado el dibujo de la cultura de cada centro individual y de los 7 centros entre sí. Se han superpuesto los dibujos de la cultura de los 7 centros en la misma matriz y se ha determinado que hay un dibujo que se repite formando un patrón de cultura común a los 7 individuos, de manera que se puede identificar el patrón normal de cultura para la cadena del sector de la distribución A.

Posteriormente se ha realizado una comparación del dibujo de cada individuo con el patrón normal de

cultura A, por lo que se ha procedido a identificar incrementos positivos o negativos significativos en cada uno de los 7 centros determinando mayores o menores desarrollos culturales de cada centro Ax respecto del patrón normal A. También se ha procedido a identificar dimensiones concretas en las que el individuo Ax puede tener mayor o menor desarrollo dentro de su dibujo de cultura.

De este modo se determina que el patrón de cultura de la cadena del sector de la distribución A es el siguiente.

**Figura 10.** Patrón de desarrollo cultural

Fuente: FelicicomLab (2012)

La variable Liderazgo tiene un recorrido distinto en los individuos Ax por lo que conforma distintos niveles en el patrón normal de cultura para A. El resto de variables siguen una tendencia paralela en la mayoría de los casos lo que ha posibilitado dibujar un patrón unificado. A partir de este patrón gráfico se procede a comparar las anomalías positivas o negativas en cada individuo de la muestra.

#### 4. Conclusiones

##### 4.1. Respetto a la cultura de la cadena del sector de la distribución analizada

Respetto a la cultura de la cadena del sector de la distribución analizada se puede concluir que tiene una filosofía bien definida que aún no es compartida por la mayoría de sus clientes internos. Partiendo de esta base, la variable adaptación ha obtenido unos resultados que se

pueden catalogar como notables y que suponen, junto con los de pertenencia, el reflejo de un colaborador comprometido, apto, leal y conocedor de la situación del mercado y de su empresa aunque, en ocasiones, no se encuentre muy cercano ni cómodo con el liderazgo de la organización. En resumen, la cultura corporativa de A es relativamente fuerte, con valores compartidos, arraigados y que provocan la identificación de los empleados con la planificación estratégica pero con ciertos elementos disgregadores en la dirección y el liderazgo. También podemos decir que es una cultura que requiere de más esfuerzos por alcanzar un grado óptimo de cohesión dado que la comunicación interna no siempre es bien percibida y se observan ciertas subculturas (identificadas en centros que recogen malos resultados) que no favorecen el desarrollo interno de la empresa. Si bien, se estima que existe

un grado considerablemente alto de voluntad por parte de los colaboradores, tanto responsables como subordinados, que debe ser aprovechado.

#### **4.2. Respeto a la felicidad medida y comparada con la cultura**

En este estudio hemos querido reflejar el enlace entre la felicidad y la cultura de una organización. En este sentido, hemos podido observar en los gráficos de comparación de la felicidad con la cultura, una variable de la cultura, y una dimensión de la cultura, el alto grado de cohesión entre las mediciones establecidas para los siete individuos analizados.

No pretendemos aquí sino incidir en la reacción pareja de los resultados de cada centro, lo cual indica que la felicidad de las personas que componen la cultura organizacional tiene relevancia a la hora de conformarse la propia cultura organizacional. En los centros analizados en los que la felicidad se sitúa por encima de la media, el índice de cultura organizacional también se sitúa por encima de la media. Este dato nos revela la importancia de realizar acciones de cara a mejorar la felicidad de las personas que dedican tiempo en las organizaciones, para poder mejorar la cultura organizacional. Recordemos que la felicidad se ha medido teniendo en cuenta aspectos de la vida profesional y cotidiana de las personas, por lo que, si bien no

podemos concluir que mejoras en la cultura organizacional determinan mejoras en la felicidad de las personas que componen la cultura, sí que podemos extraer de la lectura de los resultados que centros con mayor felicidad tienen un índice de cultura organizacional mayor.

#### **4.3. Respeto al patrón de desarrollo cultural**

Poder determinar un patrón gráfico de desarrollo cultural para los distintos centros de una cadena del sector de la distribución puede ayudar a las empresas a determinar estrategias para mejorar aquellas variables sobre las que haga falta actuar. Asimismo se pueden detectar centros en los que la cultura esté mejor implantada o desarrollada y de los que se puedan extraer las causas para así poder influir positivamente en el resto de centros con menor desarrollo cultural.

No debemos olvidar que las relaciones entre clientes y la empresa se realizan directamente en el punto de venta con los públicos internos y por tanto hay que centrar esfuerzos para que la cohesión cultural sea lo más favorable posible.

En el caso analizado hemos podido extraer una serie de conclusiones específicas para los 3 centros en los que el patrón de desarrollo cultural difiere significativamente del patrón normal de desarrollo analizado en la cadena A.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDEL KHALEK, A. M. (2006). "Happiness, health, and religiosity: Significant relations", *Mental Health, Religion & Culture*, 9 (1), 85–97.
- ACHOR, S. (2010). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. New York: Crown Business.
- ALARCIÓN, R. (2006). "Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad". *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 40, 1, 99-106.
- ALDERFER, C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings*. Nueva York: The Free Press.
- ÁLVAREZ NOBELL, A.; ROMERO CALMACHE, M.; SÁNCHEZ SANVICENTE, M. y ARAGÜÉS DUFOL, P. (2012). "Desarrollo cultural en las organizaciones. Un modelo de estudio basado en la 'Grounded Theory'", en *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 3, nº. 2, 111-127. Recuperado el día de mes de año ([http://www.rmedcom.org/2012/1211/1211Alvarez\\_es.htm](http://www.rmedcom.org/2012/1211/1211Alvarez_es.htm))
- ARGYLE, M., & CROSSLAND, J. (1987). "The dimensions of positive emotions". *British Journal of Social Psychology*, 26, 127–137.
- ARGYLE, M.; MARTIN, M. y CROSSLAND, J. (1989). "Happiness as a function of personality and social encounters". In Forgas, J.P. y Innes, J.M. (eds.), *Recent advances in social psychology: an international perspective*, 189-203.
- BISWAS-DIENER, R., DIENER, E. y TAMIR, M. (2004). "The Psychology of Subjective Well-being". *Daedalus*, 18.
- BLANCO, A. y DÍAZ, D. (2005). "El bienestar social: su concepto y medición". *Psicothema*, vol. 17, nº 4, 582-589.
- BOX, S. (2010). *Exploring Happiness. From Aristotle to brain science*. New Haven: Yale University Press.
- BRADBURN, N. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- CASTRO SOLANO, A. (2009). "El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso". *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, 66, 43-72.

CHENG, H. y FURNHAM, A. (2004). "Perceived parental rearing style, self-esteem and self-criticism as predictors of happiness", *Journal of Happiness Studies*, 5, p. 1-21.

CORBIN, J. & STRAUSS, A. L. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage Publications.

DAMASIO, A. (1996). *El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano*. Barcelona: Crítica.

DECI, E. L. y RYAN R. M. (2008). "Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction". *Journal of Happiness Studies*, volumen 9, 1, 1-11.

DÍAZ, D., RODRÍGUEZ-CARVAJAL, R., BLANCO, A., MORENO-JIMÉNEZ, B., GALLARDO, I., VALLE, C. y VAN DIERENDONCK, D. (2006). "Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff". *Psicothema*, 18, 572-577.

DIENER, E. (2000). "Subjective well-being: the science of happiness, and a proposal for a national index". *American Psychologist*, 55, 34-43.

DIENER, E. y PAVOT, W. (1993). "Review of the Satisfaction with life Scale". *Psychological Assessment*, vol. 5, 2, 164-172.

DIENER, E.D., EMMONS, R.A., LARSEN, R.J. y GRIFFIN, S. (1985). "The Satisfaction with Life Scale". *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.

ELLIS, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle Stewart.

FORDYCE, M. W. (1977). "Development of a program to increase happiness". *Journal of Counseling Psychology*, 24, 511-521.

FRANKL, V. (1990). *El hombre doliente*. Barcelona: Herder.

GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub.

GLASER, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.

GRANDE, I. y ABASCAL, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.

HOLLAND, J.C., KASH, K.M., PASSIK, M.K., GRONERT, M.K., SISON, A.,

- LEDERBERG, M., RUSSAK, S.M., BAIDER, L. & FOX, B. (1998). "A brief spiritual beliefs inventory for use in quality of life research in Life-Threatening Illness". *Psychooncology*, 7, 460-469.
- IYENGAR, B.K.S. (2003). *Yoga sutras de Patanjali*. Barcelona: Kairós.
- KAHNEMAN, D., KRUEGER, A. B., SCHKADE, D. A., SCHWARZ, N., y STONE, A. A. (2004). "A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method". *Science*, 3, 1776-1780.
- KASHDAN, T. B. (2004). "The assessment of subjective well-being (issues raised by the Oxford Happiness Questionnaire)". *Personality and Individual Differences* 36, 1225-1232
- KEYES, C. (1998). "Social well-being". *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.
- KEYES, C., SCHMOTKIN, D. y RYFF, C. (2002). "Optimising well-being: the empirical encounter of two traditions" *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.
- KHYENTSE, D. (2007). *El tesoro del corazón de los iluminados*. San Sebastián: Imagina.
- LEPPER, H. S. (1998). "Use of other-reports to validate subjective wellbeing measures", *Social Indicators Research*, 44, 367-379.
- LUTHAR, S. (2003). "Preface". En Luthar, S. (Ed.), *Resilience and vulnerability. Adaptation in the context of childhood adversities*. Cambridge, RU, Cambridge University Press.
- LYUBOMIRSKY, S. (2008). *La ciencia de la felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar*. Barcelona: Urano.
- LYUBOMIRSKY, S. y LEPPER, H. (1999). "A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation". *Social Indicators Research*, 46, 137-155.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- METHA, M. (2004). *El Yoga y la salud*. Madrid: Tutor.
- MUÑIZ, J. (1996). *Teoría clásica de los tests*. Madrid: Pirámide.

MUÑIZ, J. A. (2012). “Organizaciones saludables en Forcano”, *A. ¿Organizar el cambio o cambiar las organizaciones?* Zaragoza: Ediciones San Jorge.

OSTERMANN, T., BUSSING, A. & MATTHIESSEN, P.F. (2004). “Pilot study for the development of a questionnaire for the measuring of the patients’ attitude towards spirituality and religiosity and their coping with disease (SpREUK)”. *Forsch Komplementarmed Klass Naturheilkd*, 11, 346-353.

PALOUTZIAN, R.F. & ELLISON, C.W. (1982). “Loneliness, spiritual well-being and the quality of life”. In L.A. Peplau y D. Perlman (Eds.). *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. New York: John Wiley & Sons, 224-237.

PETERSON, C. y SELIGMAN, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues A Handbook and Classification*. Washington, D.C.,: APA Press y Oxford University Press.

RACIONERO, L. (2001). *Oriente y occidente*. Barcelona: Anagrama.

RAND, A. (1964). *The virtue of selfishness: a new concept of egoism*. Signet Books.

RICARD, M. (2005). *En defensa de la felicidad*. Barcelona: Urano.

ROWOLD, J. (2009). “Effects of Spiritual Well-Being on Subsequent Happiness, Psychological Well-Being, and Stress”. *Journal of Religion and Health*, Vol. 50, 4, 950-963.

RYFF, C. y KEYES. L. (1995). “The structure of psychological well-being revisited”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.

SELIGMAN, M.E.P. (2002). *The authentic Happiness. Using the new positive psychology*. New York: The Free Press.

SELIGMAN, M.E.P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York: The Free Press.

SOLER PUJALS, P. & FERNÁNDEZ GÓMEZ, B. (2010). “La Grounded Theory y la investigación cualitativa en comunicación y marketing”. *Revista Icono* 14 [online] 1 July, 2010, Year 8, Vol. 2, 203-213. Retrieved on 1 February, 2010.

SUMMER, W. (2000). “Something in between”, en Crisp, R. y Hooker, B. (eds). *Well-Being and Morality: essays in honour of James Griffin*. Oxford: Oxford University Press.

TORRALBA, F. (2010). *Inteligencia espiritual*. Barcelona: Plataforma.