



**LA FELICIDAD EN EL TRABAJO COMO DISPOSITIVO DE MANIPULACIÓN
PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
HAPPINESS AT WORK AS A MANIPULATIVE DEVICE FOR PRODUCTIVITY
ENHANCEMENT**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Desarrollo Humano Organizacional

JENNIFER ALEXANDRA MONSALVE ZAPATA
FABIÁN ANDRÉS MORENO VALERO

Asesor:
Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2023

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------------|----|
| RESUMEN | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| FELICIDAD | 7 |
| FELICIDAD EN EL TRABAJO | 11 |
| MANIPULACIÓN | 13 |
| METODOLOGÍA..... | 18 |
| DISEÑO | 18 |
| PARTICIPANTES | 18 |
| MANEJO ÉTICO | 21 |
| RESULTADOS..... | 22 |
| DISCUSIÓN | 26 |
| CONCLUSIÓN | 31 |
| REFERENCIAS..... | 34 |

RESUMEN

Este artículo examina críticamente el creciente énfasis en la felicidad laboral y su potencial uso como herramienta de manipulación en las organizaciones. La felicidad es un concepto complejo y ambiguo, con múltiples definiciones que dificultan su estudio científico. Sin embargo, ha suscitado gran interés investigativo y se ha vinculado con mejor desempeño y productividad organizacional. El artículo analiza si estas iniciativas sobre felicidad operan realmente como dispositivos de manipulación. Mediante un análisis de contenido de documentación de cuatro empresas, se identificaron prácticas promovidas en nombre de la felicidad que podrían constituir mecanismos de manipulación como uso de razonamientos, encanto personal, efectos de arrastre y halo, buen humor y recompensas. Los hallazgos sugieren que la búsqueda de la felicidad se puede desvirtuar al servicio de agendas organizacionales. Se concluye que se requiere mayor investigación y aplicación ética de este conocimiento para no caer en prácticas manipuladoras.

Palabras clave: felicidad, felicidad laboral, felicidad en el trabajo, manipulación, persuasión, productividad, desempeño, psicología positiva, bienestar

ABSTRACT

This article critically examines the growing emphasis on workplace happiness and its potential use as a manipulation tool in organizations. Happiness is a complex and ambiguous concept, with multiple definitions that make its scientific study difficult. However, it has sparked great research interest and has been linked to better organizational performance and productivity. The article analyzes whether these happiness initiatives really operate as manipulation devices. Through a content analysis in 4 companies, practices promoted in the name of happiness are identified that could constitute manipulation mechanisms such as: use of reasoning, personal charm, carryover and halo effects, good humor and rewards. The findings suggest that the pursuit of happiness can be distorted in the service of organizational agendas. It is concluded that further research and ethical application of this knowledge is required to avoid falling into manipulative practices.

Keywords: happiness, work happiness, happiness at work, manipulation, persuasion, productivity, performance, positive psychology, well-being

INTRODUCCIÓN

La felicidad ha suscitado interés investigativo en diferentes escenarios. Ser feliz es un objetivo primordial no solo a nivel personal, sino también laboral; y es que la inclinación hacia la felicidad es tan natural y fuerte que puede superar la fuerza misma del instinto, convirtiéndose en un asunto apremiante y urgente para el ser humano (Ramírez, 2017). Conforme avanza la importancia que las organizaciones dan a la felicidad en el trabajo, aumentan las investigaciones que abordan su relación con la productividad organizacional.

Tal ha sido el interés que las investigaciones sobre la felicidad se han multiplicado por 10 desde principios de este siglo (Helliwell et al., 2022), y la palabra *felicidad* representa más de 25 de cada millón de palabra impresas desde 2013, apareciendo con más frecuencia que la expresión “producto interno bruto” (PIB) un antiguo marcador de progreso (Helliwell et al., 2022).

Aunque el volumen de investigación sobre la felicidad no supera al de fenómenos negativos como la depresión o la ansiedad, está claro que el interés en el fenómeno ha crecido y seguirá creciendo, tal vez, por ser algo que interesa a todos los seres humanos o, al menos, a la gran mayoría. Y su estudio en el trabajo no es la excepción, pues se trata de un contexto relevante por varias razones: el tiempo que pasamos en él, la identidad que nos ofrece en el sentido que terminamos siendo lo que hacemos, supone para muchos su sustento económico, puede ser una actividad dignificadora del ser humano y fuente de realización personal o todo lo contrario.

El estudio de la felicidad en el trabajo se centra en la exploración de los factores personales y organizacionales que la promueven u obstaculizan. También en comprender el papel de las organizaciones en su gestión. Sin embargo, este interés en el estudio de la felicidad podría tener un lado oscuro. Por lo maleable y cambiante del concepto, y por el hecho que los seres humanos valoran su experimentación (más que a muchas otras cosas), se podría estar utilizando (aprovechando) como

mecanismo de manipulación dentro del mundo de la administración para incrementar ganancias (Cabanas & Illouz, 2019).

La felicidad aún debe trabajarse como concepto teórico, pues es demasiado complejo (McMahon, 2006) y ambiguo (Layard, 2005). Como prueba, el que no haya consenso en el mundo de la ciencia y la investigación sobre su definición y alcance. Otro problema relacionado con su estudio radica en que, en gran medida, los trabajos sobre el mismo se hacen en países anglosajones y europeos (Erazo y Riaño, 2021); y aun cuando existen estudios sobre la misma en Latinoamérica, estos son incipientes.

Pese a lo anterior, hay estudios que han empezado a dar luces sobre algunos de los determinantes de la felicidad y, aunque queda aún mucho por descubrir, se ha ido avanzando sobre su comprensión (Lyubomirsky et al., 2005). Parte del problema para estudiarlo es que el concepto mismo refiere a la subjetividad de la persona y con esto se amplían los posibles determinantes de la misma, pues se considera que estos son personales y específicos de cada ser humano (Diener et al., 2003). Así, la felicidad se convierte en utopía para algunos, y alcanzable para otros; para algunos se puede encontrar en diferentes escenarios de la vida, la familia, el estudio, el amor o el trabajo, y para otros ser algo etéreo e inalcanzable, disponible solo en momentos efímeros (Bolinches, 2015).

Pero no trabajaremos con definiciones personales de felicidad, trabajaremos con conceptualizaciones teóricas. Desde estas hay una separación clara en el abordaje de la felicidad: desde lo hedónico y desde lo eudaimónico. Desde el hedonismo, el concepto de la felicidad está fuertemente relacionado con el de bienestar subjetivo, pues busca la presencia de estados afectivos positivos como el placer y la ausencia de estados afectivos negativos como el dolor (Henderson & Knight, 2012); por otro lado, la felicidad eudaimónica está más relacionada con un el bienestar psicológico y se basa en la idea de que esta se consigue trabajando la virtud, la excelencia y el potencial del individuo (Huta & Waterman, 2014). La hedónica y lo eudaimonica no

son aproximaciones contrarias. De hecho, se consideran complementarios (Ryan & Deci, 2001). No obstante, algunos autores en su definición enfatizan más en una u en otra postura y con eso, sin quererlo, aportan a la ambigüedad y dificulta de estudiarla.

FELICIDAD

Dolan (2015) define la felicidad como el conjunto de experiencias de placer y propósito a lo largo del tiempo. Desde su perspectiva, se es feliz cuando se experimenta una mayor proporción de sentimientos positivos y durante más tiempo. Por su parte Porras & Parra (2019) la definen como una tendencia humana, un deseo profundo que arrastra y empuja al ser humano en esa dirección. En inglés, el término se asocia a conceptos como alegría, satisfacción o estar bien, y suele trabajarse más desde la tradición hedónica y como sinónimo de bienestar subjetivo (Muratori et al., 2015).

Por otra parte, en su libro, *La auténtica felicidad*, Seligman (2003) propone un enfoque más cercano a lo hedónico, pues todo lo que se busca es referido, en última instancia, al crecimiento de la satisfacción personal. Seligman (2003) plantea que existen tres elementos que pueden acercar a las personas a experimentar una vida plena:

- El primero de ellos está asociado con las emociones positivas, que consiste en tener la mayor cantidad de momentos de felicidad.
- El segundo elemento está relacionado con el compromiso, y para ello se requiere disfrutar lo que se hace y reconocer las fortalezas.
- El tercer elemento apela al sentido o significado que las personas le dan a su vida, es así como plantea un modelo para generar bienestar, al que ha denominado PERMA, cuyas siglas significan: P (*positive emotion*), E (*engagement*), R (*relationships*), M (*meaning*), A (*accomplishment*) (Seligman, 2011; 2018).

De otro lado, Sanín (2017) aborda el concepto de la felicidad desde una perspectiva multidimensional y la define como “característica personal estable que lleva a las personas a tener un estado de ánimo predominantemente positivo, a vivir experiencias gratificantes y articular lo que hace a un propósito que da sentido a su vida” (p. 12).

Ahora bien, es importante agregar que la felicidad es considerada, según Kohler (2004):

como un “rasgo” o sentimiento general que nos permite percibir positivamente las diversas situaciones (incluyendo las difíciles). Por ende, varía de un sujeto a otro [es decir, esta] faceta son los aspectos cognitivos valorativos que vienen a ser la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su vida. [...]. Esta perspectiva cognitiva tiene gran aceptación y consenso entre los principales representantes de la Psicología Positiva. Continuando con la idea de que será nuestra actitud ante la vida la que finalmente determine nuestra felicidad. Pardina (1999) concluye que es el optimismo, esa capacidad potencial que todos tenemos para ser felices, no sólo la forma más inteligente de enfrentarse al mundo, sino que, además, puede aprenderse (p. 70).

Por ejemplo, De la Serna (2019) define la felicidad como una emoción, consciente o no, que está presente en cada una de las acciones y decisiones que se toma y puede considerarse como un estado particular del sujeto, que le permite percibir y responder al medio ambiente.

Así mismo Diener, concibe la felicidad como “una experiencia de tipo emocional que tiene su origen en la percepción o apreciación subjetiva sobre la satisfacción con la vida” (citado por Penagos, 2019, p. 29), sin embargo, y en contraste con la psicología social, la define como “un conjunto de sentimientos positivos que dependen de los lazos y están entrelazados en armoniosas formas de relaciones sociales” (p. 26).

“El concepto de felicidad es tan indeterminado que a pesar de que todos quieren alcanzarla no pueden decir de forma definitiva y sistemática cómo hacerlo” (Kant, 1785, citado por Penagos, 2019, p. 6). Sin embargo, como se aprecia, no es fácil

establecer su contenido esencial (Alarcón, 2006). Para Moccia (2016), de hecho, algunos autores prefieren hablar de bienestar subjetivo, el cual se compone de tres elementos: “Elevado número de satisfacciones personales, elevado número de sentimientos positivos, bajo número de sentimientos negativos” (p. 143), y eso introduce más complejidad, pues se empieza a comprender la felicidad como un sentimiento. “Los primeros registros del término *sentiment* aparecen en el siglo XIV bajo las formas ortográficas ‘*sentment*’, ‘*sentament*’ y ‘*sentement*’, y su significado variará a lo largo de dos siglos entre experiencia personal, sensación física, cualidad sensible y percepción emocional” (Díez, 2017, p. 88). No obstante, como resultado de la investigación científica de los sentimientos en la psicología, “serán concebidos como estructuras cognitivas afectivamente complejas y duraderas, organizadas bajo la forma de disposiciones afectivas relativas a objetos intencionales, y determinantes de las pautas actitudinales de los individuos que los experimentan” (Rosas, 2011, p. 11). Estos deben diferenciarse de la emoción, palabra polisémica que, según Pallarés (2010), puede llevarnos a más de cien definiciones distintas. Las emociones pueden ser consideradas como reacciones inmediatas relativas a un objeto intencional preciso, cuya duración es relativamente limitada en el tiempo e implican una valoración positiva o negativa del objeto en cuestión (Rosas 2011).

En resumen, hemos visto definiciones de felicidad como emoción, como sentimiento y como estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado, y vimos que estos tres elementos son diferentes, y la felicidad no puede ser las tres cosas al mismo tiempo.

Lo que confirma la dificultad de brindar una definición precisa y universal que facilite su abordaje científico, pero,

A pesar todo lo anterior lo que sí está claro es el evidente interés académico y cultural en el asunto de la felicidad, que va desde lo individual a lo colectivo, enlazando la felicidad a distintas variables y constructos que parecen influir en la felicidad y viceversa (Penagos, 2019, p. 6).

Lyubomirsky (2008) señala que no existe un indicador objetivo de felicidad, sino que se trata de un estado subjetivo del individuo que se obtiene directamente de su autoinforme. Esta autora define la felicidad en términos de una mayor frecuencia de afectos positivos, una alta satisfacción vital y una baja frecuencia de afectos negativos, manifiesta que la felicidad se explica a partir de tres factores:

a) una predisposición genética responsable del 50% de los niveles de felicidad de una persona; b) la actividad deliberada e intencional del ser humano; las acciones orientadas a lograr la felicidad son responsables de un 40% del nivel de felicidad de una persona y c) las circunstancias que circunscriben y significan la realidad inmediata del individuo tales como: la región cultural, geográfica, social o económica, aunada a circunstancias personales como edad, sexo, raza, etc., son responsables del 10 % restante de los niveles de felicidad (Lyubomirsky, et al. 2005; Lyubomirsky, 2008, citadas por Barraza, 2020, pp. 30-31).

Algunas investigaciones demuestran que la felicidad es reaccionar neuronal promovida por sustancias químicas en el cerebro como la serotonina, dopamina, oxitocina y GABA. La genética influye entre un 35% y 50% aproximadamente en los niveles de felicidad de una persona. Aunque es difícil identificar genes específicos relacionados con la felicidad, se sabe que ciertas partes del cerebro (amígdala, hipocampo, sistema límbico) y neurotransmisores (dopamina, serotonina, noradrenalina, endorfina) están involucrados en regular la felicidad. Por tanto, la investigación indica que la felicidad depende tanto de factores genéticos como de procesos neuroquímicos en el cerebro (Deschamps et al., 2020).

Para entender cómo alcanzar la felicidad es indispensable reconocer que esta tiene un componente genético, mientras que algunas personas nacen con variantes genéticas que les facilita sentirse felices, otras son menos afortunadas (Helliwell et al., 2022; Bolivia Emprende, 2022). Adicionalmente, la investigación neurocientífica revela que el estado de incertidumbre es un lugar poco confortable para nuestro cerebro, la “propensión a la certeza” no es más que la necesidad de tener la razón como un factor para sentirnos bien y que nuestro cerebro se siente feliz (Disalvo, 2013). En la actualidad, la felicidad ha sido vinculada con el ambiente laboral siendo un factor determinante para lograr mayor productividad en el trabajo, y se ha

convertido en una exigencia, del mercado que obliga a ser felices en todas las circunstancias (Porrás y Parra, 2019), Si bien hay claridad en el ámbito organizacional de los beneficios de contar con trabajadores felices, no se ha establecido con claridad las fuentes de felicidad e infelicidad laboral, pues los estudios han examinado las características de la organización o del puesto de trabajo, pero muy poco los procesos cognitivos y afectivos que conducen a la felicidad en trabajo (Gabini, 2018).

FELICIDAD EN EL TRABAJO

La felicidad en el trabajo es entendida como la satisfacción personal experimentada a la hora de realizar las tareas del día a día en el trabajo y debe diferenciarse de la felicidad con el trabajo, la cual es integral en tanto considera la satisfacción general que una persona tiene con el trabajo que realiza en aspectos como el clima laboral, el salario, equilibrio entre vida y trabajo. Pese a esta diferencia que parece solo gramatical, pero que es más profunda, a las empresas les interesan realmente más los efectos de la felicidad que entender si esta proviene del contexto de la tarea.

La felicidad en el trabajo es un concepto que también abarca un gran número de variables que van desde estados de ánimos transitorios en el lugar de trabajo hasta emociones mucho más estables. Además, la felicidad en el trabajo se puede entender como una mentalidad que permite realizar actividades que maximicen rendimiento y alcance el propio potencial (Gabini, 2018).

Por su parte, Zou & Zou (2015) plantean que la felicidad en el trabajo implica sentimientos positivos que surgen cuando una persona logra su propósito y desarrolla todo su potencial en el ámbito laboral. Es un proceso continuo que requiere esfuerzo y compromiso tanto del individuo como de la organización. Incluye conceptos como *engagement*, flujo de experiencia, prosperidad laboral, satisfacción en el trabajo y emociones positivas. Dada su complejidad, es necesario medir la

felicidad laboral de manera integral, considerando aspectos momentáneos, individuales y grupales.

“Cada vez más las empresas comprenden que favorecer la calidad de vida de las personas aumenta sus activos intangibles, ayuda a la productividad y representa una forma de responder socialmente a la comunidad” (Sanín, 2017, p. 11). En este sentido,

las personas felices son capaces de producir más, aumentan significativamente su calidad de atención al cliente, mejoran su excelencia operacional, sostienen desempeños altos y muestra un gran compromiso con su trabajo, el equipo y la organización. La felicidad genera un crecimiento de resultados a nivel organizacional, en las ventas, el valor accionario y las utilidades de la empresa (Fernández, 2015, p. 103).

Esto explica el creciente interés que en los últimos años se ha producido entre los investigadores al analizar la felicidad, el optimismo y los rasgos positivos de carácter, lo cual “indica, por una parte, que el tema de la felicidad en el trabajo es uno de los temas que más interesan en la actualidad y, por otra, que es muy probable que exista una profunda tristeza laboral” (Moccia, 2016, p. 144).

En este punto, es importante mencionar que la relación entre felicidad y productividad en el trabajo ha suscitado el interés de muchas investigaciones que han demostrado que las personas felices “obtienen resultados superiores a la media, además la felicidad en el trabajo se asocia a mejor desempeño laboral y ayuda con el trabajo de otros” (Erazo y Riaño, 2021, p. 246). Así las cosas, el discurso de la felicidad resulta conveniente para lograr que los empleados se comprometan con la productividad de la empresa, y para ello se puede tender a promover prácticas poco éticas y que poco o nada aportan a la construcción de lo que significa ser feliz. En consecuencia, la búsqueda de esa felicidad eudaimónica llama a las organizaciones a poner en práctica ciertos comportamientos e ideales, como los medios para alcanzar dicha plenitud, además de mejorar sus resultados empresariales (Wright & Cropanzano, 2007). Se incentiva el consumismo, el individualismo y la competencia bajo la promesa de crecimiento y autorrealización.

Es así como las personas son conducidas sutilmente a un ciclo de búsqueda perpetua de placeres fugaces que no siempre coinciden con su propio bienestar (Rodríguez, 2021). Entonces, usada así, la felicidad se transforma en una potente herramienta de control social, pues se presenta como un deseo alcanzable, mientras esconde otros motivos. De este modo, la búsqueda de la eudaimonia puede perderse cuando se pone al servicio de agendas ajenas al desarrollo autentico del ser humano. Así, se requiere mayor investigación, comprensión profunda y aplicación ética del conocimiento sobre la felicidad.

MANIPULACIÓN

Para hablar de manipulación debemos empezar diciendo que manipular consiste en “manejar o influenciar hábilmente, especialmente de manera injusta” (Webster’s Encyclopedic, 1996, citado por Porto & Santibáñez, 2019, p. 274). Este concepto debe diferenciarse de la persuasión porque, en esta, “los interlocutores son libres de creer o actuar como les guste, y de aceptar o no los argumentos de quien persuade, mientras que en la manipulación a los receptores se les asigna un papel más pasivo: son víctimas” (Van Dijk, 2006, citado por Porto & Santibáñez, 2019, p. 275). “Una de las características de la manipulación, por ejemplo, a diferencia de la persuasión es que implica poder y dominación” (Van Dijk, 2006, pp. 361-362).¹

Quien manipula intenta moldear la mente, la voluntad y sentimiento de personas y grupos para convertirlas en medios al servicio de sus fines, por ejemplo, “el mercader que manipula se mueve por afán de incrementar sus ganancias, triunfar en su profesión y elevar su posición social” (López, 2001, p. 14). Además,

se debe tener presente que la manipulación es una categoría típica de observador, por ejemplo, de analistas críticos, y no necesariamente una categoría de participante; pocos usuarios de la lengua llamarían manipulador a su propio discurso [...]. La manipulación implica más que poder, abuso de este, es decir, dominación. Lo que indica que la manipulación implica el ejercicio de una forma de posesión ilegítima influenciada a través del discurso: quienes manipulan hacen

¹ Traducida directamente de la versión de artículo en inglés.

que otros crean o hagan cosas que son en interés de quien manipula y en contra de los mejores intereses de quien es víctima de la manipulación (Van Dijk, 2006, p. 360).

Es importante mencionar que la frontera entre manipulación (ilegítima) y persuasión (legítima) es difusa y depende del contexto: algunos destinatarios pueden ser manipulados por un mensaje que no puede manipular a otros [...]. Es importante resaltar que la manipulación es un fenómeno social –especialmente porque implica interacción y abuso de poder entre grupos y actores sociales–, un fenómeno cognitivo porque la manipulación siempre implica la manipulación de las mentes de los participantes, y un fenómeno discursivo-semiótico, porque se ejerce manipulación a través de mensajes de texto, conversaciones y visuales (Van Dijk, 2006, p. 361).

La manipulación es uno de los medios que se utilizan para poder alterar el entorno de manera que se adecúen las particularidades de cada persona, como argumentan Buss et al. (1987). Estos investigadores realizaron un estudio donde se pretendió en su momento identificar tácticas de manipulación en relaciones íntimas. En ese sentido, pudieron identificar seis tipos de tácticas de manipulación: encanto, tratamiento silencioso, coacción, razón, regresión y degradación.

La *razón*, desde una perspectiva de explicación o argumento, se entiende como la justificación o la causa de una acción. Dar razones o explicaciones para que la otra persona haga algo, utilizar el “por qué” o “el para qué” puede ser una herramienta efectiva para que las personas sean más propensas a responder una petición si esta se justifica con la razón incluso si la razón dada no sea convincente (Cialdini, 2007).

El *encanto* en un ámbito de interacciones sociales se relaciona con la capacidad que tiene una persona para ser agradable, carismático, simpático, cálido en su trato con otras personas, lo cual lleva a que los demás se sienten a gusto con su presencia. Para ser más influyente en los demás y persuadir es necesario persuadir, es decir, preparar a las personas antes de que el mensaje les llegue y uno de los aspectos para tener en cuenta es la simpatía que se pueda generar en el público (Cialdini, 2017). Sin embargo, el encanto no siempre se utiliza con fines estrictamente éticos.

Desde la psicología, la “regresión” se entiende como retroceder en un periodo de la vida menos frustrante y más seguro donde salen a relucir comportamientos infantiles (Schultz & Schultz, 2016). En este sentido, si en la regresión una persona logra llevar a otra a estos periodos de la vida menos frustrantes, puede generarse en ella una dependencia emocional y hacer que se sienta sumisa ante el otro (Freud, 2020), un escenario apetecible para un manipulador.

La coerción se comprende como el uso de amenazas de daño hacia otra persona, lo cual genera una presión psicológica para que alguien realice acciones físicas o tome decisiones que inicialmente no tenía previstas, es decir, en contra de su voluntad (Zalta, 2007). Exigir, gritar, criticar, insultar para que la otra persona haga o deje de hacer algo, así la coerción y la manipulación implican un intento de que una persona haga lo que no quiere hacer (Rudinow, 1978).

El tratamiento silencioso (ostracismo) es un fenómeno social donde un grupo de personas o una sociedad ignora o aísla a un individuo, bajo un supuesto de amenaza a sus valores, costumbres o códigos culturales de la organización (Estévez & Serlin, 2013). El manipulador puede aislar a alguien socialmente como una estrategia manipulativa, lo que busca una alta dependencia del manipulado (Forward, 1997).

La degradación de la condición humana en su trabajo implica un trato injusto hacia otra persona, negando sus condiciones sociales y biológicas (Jiménez & Contreras, 2019). Humillarse para que la otra persona haga algo puede ser entendida como una forma de degradación (Buss et al., 1987), lo cual puede generar una pérdida de autoestima, dignidad y bienestar emocional. Los manipuladores utilizan tácticas degradantes como el *gaslighting*, que busca socavar la autoestima, e incluso llevan a que una persona pierda su criterio, siendo más susceptible ante el manipulador y accediendo a sus demandas para evitar más degradación (Dorpat, 1996).

Estas tácticas de manipulación buscan influenciar el comportamiento de los demás, pero adicionalmente existen otras formas de manipulación como los sesgos cognitivos, y activar estos sesgos puede distorsionar la percepción de la realidad de una persona para obtener una ventaja, como hacer que alguien apoye una causa, compre algún producto o vote por algún candidato.

Los sesgos cognitivos hacen parte de la psiquis del ser humano y pueden ser útiles en ciertos contextos, entendidos como “un error sistemático en nuestro proceso de pensamiento que se deriva del uso de los heurísticos como herramientas de decisión. Desde la perspectiva de lo que se considera la ‘lógica correcta’, un sesgo es una desviación del comportamiento deseable” (Vázquez, 2018, p. 18). Los manipuladores pueden utilizar estos sesgos en las personas para tener ventajas en ciertas situaciones e influir en la toma de sus decisiones (Cialdini, 2016).

El efecto de arrastre o efecto *bandwagon* plantea que las personas asumen posiciones propias con base en las decisiones previamente tomadas por los demás. Este sesgo sugiere la necesidad que tienen las personas de pertenecer a colectividades, por tal motivo, las personas son capaces de modificar sus posiciones con el fin de pertenecer a la colectividad (Schmitt-Beck, 2015). Expresiones como “todos lo están haciendo” o “no querrás ser el único en no utilizarlo” son tácticas de presión social que pueden influir en los comportamientos del individuo para que haga algo o tome una posición.

El efecto halo es la percepción sobre algo o alguien que tiene una persona solo basándose en una característica en especial, por ejemplo, pensar que un producto de una marca específica es el de mejor calidad, solo porque esa marca tiene el mejor reconocimiento del mercado, lo cual quiere decir que el aprecio de una característica va a influir en la impresión que se tiene de las demás (Thorndike, 1920).

Por otro lado, Wiseman (2010) manifiesta que pueden existir otras formas de manipulación. El autor argumenta que nos gustan las personas que nos ayudan y ayudamos a las personas que nos gustan. No obstante, en lo que respecta a los favores no es necesario que nos agraden, damos mucho por muy poco. Al parecer, si quieres recibir un favor deberías hacerlo antes a otro. Así mismo, para persuadir a alguien o para hacer algo que no le gusta, podemos ofrecerle una recompensa realista, pero no excesiva, seguida de algunos comentarios alentadores. Esto lo animará a seguir haciendo la actividad. Para finalizar, el autor manifiesta que para persuadir es importante relajar el ambiente y tener buen humor, esto tiene un buen efecto en las personas a la hora de tomar de tomar decisiones.

En otras palabras, así como hay tácticas interpersonales de manipulación, activar sesgos cognitivos constituye otra vía efectiva de manipulación al influenciar la forma en que las personas procesan información y situaciones. Identificar ambos elementos, desde las tácticas interpersonales hasta los sesgos cognitivos inducidos, es crucial para resistir la influencia indebida en contextos cotidianos.

En consecuencia, el presente artículo examina críticamente esta visión oscura del uso de la felicidad en el trabajo y como objetivo general pretende analizar si estas iniciativas operan como un dispositivo de manipulación laboral. Específicamente, se identificarán las prácticas promovidas en nombre de la felicidad en el trabajo. De este modo, la investigación permitirá dilucidar las motivaciones e implicaciones de este énfasis optimista de la felicidad laboral. Mediante una metodología de análisis de contenidos, se busca develar las razones reales detrás de esta tendencia y sus implicaciones éticas. Los hallazgos pueden contribuir a la discusión académica sobre las nuevas técnicas de gestión humana y si la felicidad se usa o no como herramienta de manipulación consentida por los mismos empleados.

METODOLOGÍA

DISEÑO

Se hizo un estudio cualitativo y se aplicó la técnica de análisis de contenido, con la cual se identificaron patrones, categorías, temas y conceptos relacionados entre ellos (Abela, 2002). La técnica permitió inferencias y deducciones fiables, gracias al entorno en el que se generan los mensajes (Krippendorff, 2002).

PARTICIPANTES

En el corpus o muestra de la investigación se seleccionaron cuatro empresas que dentro de sus lineamientos establecidos declararon explícitamente la felicidad como una práctica organizacional.

Se trabajó con cuatro empresas de diferentes sectores y tamaños. Dos del sector servicios: una de consultoría y otra de telecomunicaciones. Las otras dos son del sector industrial: una de construcción y otra textil. En cuanto al tamaño, una tiene menos de 50 empleados; otra entre 50 y 200; otra entre 1000 y 5000; y la última entre 500 y 1000. Una es mexicana y las otras tres, colombianas. Todas de carácter privado.²

Se analizaron documentos como páginas web, memos internos, códigos de conducta, planes de inducción, rasgos de cultura organizacional, discursos o mensajes de directivos, entre otros.

² No se describen en detalle las características específicas de cada una de las empresas para proteger su anonimato. Al proporcionar información cruzada sobre el sector, tamaño y país de origen, es posible que se pueda identificar a las empresas. Por lo tanto, por razones de confidencialidad, se omite información detallada sobre cada compañía que podría revelar su identidad

Tabla 1. Tipo de contenido

| Tipo de Contenido | Empresa 1 | Empresa 2 | Empresa 3 | Empresa 4 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Página web | X | X | X | X |
| Redes sociales (Instagram) | X | | X | |
| YouTube (canal) | | X | | |

Fuente: elaboración propia.

Este análisis tuvo un enfoque inductivo, extrayendo las categorías contempladas en el presente estudio sobre los contenidos analizados. Se prestó atención especial a los siguientes aspectos:

- Expresiones, palabras alusivas a la felicidad en el trabajo.
- Tono y enfoque de mensajes utilizados para resaltar la felicidad en el trabajo.
- Presencia de indicadores cualitativos o cuantitativos que permitan enlazar la felicidad en el trabajo con los rendimientos financieros.

Los análisis se hicieron teniendo en cuenta como marco de referencia para la manipulación las siguientes categorías:

Tabla 2. Categoría de análisis

| Categorías de análisis | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| Razón | Encanto | Efecto de arrastre | Efecto halo | Buen humor | Recompensas realistas |
| Dar razones o explicaciones para que la otra persona haga algo. | Se relaciona con la capacidad que tiene una persona para ser agradable, carismático, simpático, cálido en su | Plantea que las personas toman posiciones propias con base en las decisiones previamente tomadas por los demás. | Es la percepción sobre algo o alguien que tiene una persona solo basándose en una característica en | Para persuadir es importante relajar el ambiente y el buen humor. | Hacer un favor para recibir otro y ofrecerle recompensas realistas. |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | trato con otras personas, lo cual lleva a que los demás se sienten a gusto con su presencia. | Este sesgo sugiere la necesidad que tienen las personas de pertenecer a colectividades. | especial, por ejemplo, pensar que un producto de una marca específica es el de mejor calidad, solo porque esa marca tiene el mejor reconocimiento del mercado. | | |
|--|--|---|--|--|--|

Fuente: elaboración propia.

Estas categorías seleccionadas permitieron analizar, desde diversos ángulos, si la promoción de la felicidad en el trabajo por parte de las organizaciones se constituye como una estrategia racional y persuasiva para generar adhesiones, contagiar entusiasmos, resaltar beneficios, incentivar ambientes cómodos, buen ánimo de los empleados y ofrecer recompensas materiales, con el fin de aumentar la productividad y los resultados financieros de las empresas. Estas categorías cubren aspectos clave para examinar si la búsqueda de la felicidad en el trabajo puede ser entendida como un instrumento de manipulación empresarial. Las categorías que no fueron consideradas se enmarcan en un relacionamiento mucho más personal, y estos comportamientos están regulados por la normatividad legal vigente

La fiabilidad del estudio se entenderá en el sentido que el mismo contenido analizado de esta muestra pueda proporcionar cimientos confiables que permita generar inferencias, hacer recomendaciones, tomas decisiones o confirmar hechos (Krippendorff, 1980). De igual modo, la calidad o validación del análisis del contenido se ejecuta cuando se entiende que se localizó, al menos tentativamente, el núcleo crítico del objeto a estudiar (Abela, 2002).

MANEJO ÉTICO

Dado que esta investigación examina un tema potencialmente sensible como la felicidad en el trabajo y su relación con los intereses financieros de las empresas, se tomaron precauciones a la hora de procesar y analizar la información de los contenidos analizados. Se eligieron textos y páginas web con acceso público. Se garantizó el anonimato de las empresas mencionadas, los sesgos de interpretación fueron minimizados mediante la codificación de la información y selección de categorías claras para los autores de la investigación. Por último, se contextualizaron claramente los resultados de la investigación para evitar conclusiones subjetivas, engañosas o malentendidas. De esta forma, se incorporó un componente ético para los fines de este estudio.

RESULTADOS

En las categorías analizadas se evidenciaron los siguientes resultados:

Tabla 3. Matriz de análisis de categorías

| | Razón | Encanto | El efecto de arrastre | El efecto halo | Buen humor | Recompensas realistas | Manipulación |
|-----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Empresa 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | X | X | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Manipulación moderada |
| Empresa 2 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | X | X | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Manipulación moderada |
| Empresa 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | X | Manipulación evidente |
| Empresa 4 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Manipulación evidente |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Escala de valoración

| Escala de valoración | |
|-----------------------|-----|
| Persuasión | 1-2 |
| Manipulación leve | 3 |
| Manipulación moderada | 4 |
| Manipulación evidente | 5-6 |

Fuente: elaboración propia.

Acerca de la razón, el 100% de las empresas analizadas dan motivos y explicaciones a su público objetivo sobre por qué la felicidad es un elemento clave para el desarrollo del negocio, exponen argumentos convincentes para que las personas quieran hacer parte de ella. A través de los testimonios, la exhibición de premios, y la publicación de imágenes donde se observan personas sonriendo, se emite al receptor un mensaje claro de felicidad en el trabajo. Las redes sociales apalancan la transmisión de las estrategias de felicidad, por cuanto se publican actividades, ceremonias y rituales (nombre asignado por el 50% de las empresas a algunas de sus actividades) para demostrar la veracidad de su discurso. Entre las razones publicadas encontramos (Empresa 3): “Potenciando personas se potencia

resultados”, “somos un equipo comprometido, apasionado y dispuesto como ningún otro para generar los mejores resultados”.

Figura 1. Empresa 1³



En cuanto al encanto, el 100% de las empresas proyectan calidez, simpatía y agrado en sus publicaciones en redes sociales. El 75% utiliza gama de colores cálidos y símbolos alusivos a la felicidad, como sonrisas; los *slogans* también tienen como eje central la felicidad. El 50% hace especial énfasis a través de imágenes de sus instalaciones confortables, las cuales promueven espacios de esparcimiento, descanso y ocio (toboganes, piscinas de pelotas, centros enteramente, entre otros).

Figura 2. Piscina de pelotas



Figura 3. Personas felices



³ A fin de garantizar el anonimato de las empresas, no se indican las fuentes de las imágenes tomadas de redes sociales o documentos de ellas.

Por otro lado, el 50% de las empresas se proyectan a través de *ranking* como la mejor empresa para trabajar. Presentar cifras con el impacto de sus acciones a la comunidad, el medio ambiente, e incluso a la salud de los empleados, manifestar que en la compañía se puede cumplir los sueños son algunas de estrategias que se utilizan para sugerir la necesidad de pertenecer a estas organizaciones. Por ejemplo, en la Empresa 3: “A través de estrategia”, “Gestionamos sueños” se busca impactar el servicio prestado por la compañía a sus usuarios finales mediante la motivación de sus asesores. Esto denota claramente el efecto de arrastre empleado.

Figura 4. Ranking 1



Figura 5. Ranking 2



Las empresas cuentan con amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado. Se puede evidenciar el efecto de halo en el 50% de ellas a través de la exposición de beneficios, instalaciones físicas, o características que parecen ser exclusivos en el mercado.

Figura 5. Evidencia de efecto halo



Sobre el buen humor, el 100% de las empresas busca proyectar un ambiente laboral flexible, cómodo y feliz. Se celebran los logros del ambiente laboral positivo, se emplea un lenguaje cercano y cálido. De hecho, el 75% de las empresas proyectan videos donde se promueven actividades y tienen espacio para las bromas y el humor.

Figura 6. Empleados sonriendo

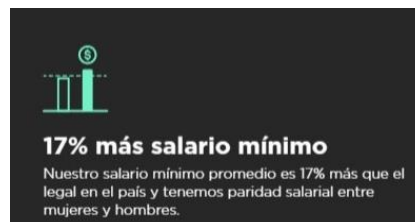


Figura 7. Audiovisuales



Sobre el criterio de recompensas realistas, el 75% de las empresas reconocen la importancia de remunerar a los empleados de forma justa y razonable, recomiendan un sistema de compensación acordes con el desempeño y la productividad de los empleados. El 50% manifiesta tener sueldos superiores al 10% (Empresa 3) y 17% (Empresa 4) del salario mínimo legal. Se otorgan incentivos como cartas de la gerencia, subsidios y momentos de esparcimiento para premiar el desempeño. En ninguna de las empresas se evidencia algún tipo de reconocimiento o indicadores asociados al alcance de la felicidad en el trabajo.

Figura 8. Evidencia de recompensas



DISCUSIÓN

Para la mayoría de las empresas, la felicidad en el trabajo se asocia con el hecho que sus empleados se sientan bien, cómodos o alegres en su lugar de trabajo. Sin embargo, no se tiene en cuenta que la felicidad está compuesta por una serie de variables genéticas, sociales, económicas, geográficas, demográficas e individuales (Lyubomirsky et al., 2005), que la empresa difícilmente puede impactar de manera directa. Adicionalmente, a la hora de hablar de productividad, y de acuerdo con lo analizado, parece que las empresas se centran solo en uno de sus componentes, a saber, la eficacia, dejando de lado la eficiencia (Tohidi, 2011). Hay entonces un vínculo entre una felicidad entendida de manera parcializada y una productividad incompleta.

La productividad se enfoca en la satisfacción de empleados y clientes mediante los estándares de calidad y la capacidad de trabajo en equipo (Tohidi, 2011), no solo en ventas, valores accionarios o utilidades. Es decir, esto podría estar señalando que la felicidad en el trabajo es más un medio para que la empresa obtenga mejores rendimientos financieros y no en un fin genuino, en el cual la empresa tenga como objetivo primordial que sus empleados logren una auténtica felicidad. Si así fuera, habría también un enfoque hacia el otro componente de la productividad, en el que no solo importa lo que se consigue, sino el cómo se logra. Muestra de ello es que, a pesar de que publican muchos indicadores e imágenes, estas son más de lo que le proporcionan a sus empleados, de lo *buena* que es la empresa, pero no de cuánto logra en realidad que sus trabajadores experimenten bienestar.

En esta línea, lo que se observa en el análisis es que las empresas presumen ante su empleados, presentes y potenciales, las condiciones que podrían generarles felicidad, como actividades lúdicas y recreativas, instalaciones y conferencias, pero siempre resaltando el efecto esperado de mejores resultados económicos, no de más bienestar. Con ello se pierde de vista la felicidad como un proceso de autorrealización individual multideterminado. Y se enfoca más en mecanismo para

satisfacción y el reconocimiento de los resultados obtenidos en la organización, como objetos o recursos del sistema de producción capitalista.

Cada vez más son las empresas preocupadas por promover ambientes laborales en los cuales puedan encontrar herramientas que les permitan tener a sus empleados felices (Sanchez et al., 2023), y por ello recurren a los servicios de personas expertas en felicidad: para motivar a sus empleados, restaurar la confianza en sí mismos y en la empresa, ayudarlos a sobrellevar la carga de trabajo y superar los despidos y, sobre todo, enseñarles a ser más autónomos y flexibles a nivel cognitivo y emocional (Cabanas & Illouz, 2019). Sin embargo, a la hora de implementar estas estrategias se están efectuando (no se sabe si consciente o inconscientemente) prácticas de manipulación, tales como razón, encanto, buen humor y recompensas realistas. Si esto está sucediendo de manera inconsciente, tal vez se explique por falta de unanimidad y comprensión sobre lo que en realidad significa la felicidad en el trabajo (Moccia, 2016) o por efecto de imitar prácticas (incluso formas de implementación de las mismas) sin la debida contextualización y comprensión de la cultura en la cual se está implementando.

Esto se debe, según Sanín (2017), “a un error común: considerar que el éxito de una organización radica exclusivamente en sus prácticas” y no en su cultura y forma de ser. Para el autor, el saber qué y cómo se deben hacer las cosas genera una especie de tranquilidad cognitiva y emocional, y más si estas prácticas suelen ser respaldadas por los resultados de empresas exitosas. Por eso hay empresas que se limitan a copiar las prácticas sin conocer la cultura, los valores, los principios e incluso las características sociodemográficas y actividad económica de las empresas imitadas. Es por ello que cada vez más encontramos un discurso manipulador en la gestión empresarial, donde se habla de desarrollo personal, de felicidad, de éxito personal.

Al respecto, Marzano (2011) menciona que su arma principal es la habilidad para mostrar argumentos que justifican su conducta. A veces, invocan las “evidencias”:

en general, señalan sus buenas intenciones. Explotan hasta el final las palabras y las expresiones más eficaces y rentables, dando la idea de que solo a través del trabajo se hace posible el desarrollo personal y es aquí donde la manipulación adquiere toda su amplitud.

Este discurso de la felicidad se ha trasladado a todos los ámbitos de la vida del ser humano e implica el supuesto de que las personas felices no sólo tienen el potencial de ser trabajadores más productivos, eficientes, flexibles, independientes y exitosos, sino, más importante aún, son mejores ciudadanos: más sanos, mejor adaptados y satisfechos (Cabanas & Illouz, 2019). Es por esto que Cabanas & Illouz (2019) mencionan que muchos gurús de la felicidad "aconsejan a las empresas que solo empleen a personas «positivas» y se deshagan de las que demuestren menos entusiasmo o cierto escepticismo ante la cultura de la empresa", convirtiendo la felicidad en una competencia organizacional y en factor de elegibilidad, perdiendo de vista que para muchos la felicidad es una utopía, sobre todo en el ámbito laboral

Las tendencias actuales de la administración en las empresas están considerando utilizar el discurso de la felicidad para el alcance productividad laboral y el logro de los objetivos organizacionales (Ravina et al., 2017). A partir de allí se genera una serie de actividades, planes, talleres, programas que ellos consideran convenientes para tal fin, pero que a su vez contribuyan al "alcance de la felicidad". Es por esto que a la hora de evaluar a sus empleados todos sus indicadores siguen enfocados en aspectos como cantidad de tareas realizadas, cantidad y calidad del trabajo, niveles de ausentismo, calidad del servicio, cumplimiento de presupuesto; y no evalúan: satisfacción laboral, equilibrio vida-trabajo, ambiente laboral, entre otros.

El encanto del discurso de la felicidad está en los beneficios que la empresa puede lograr a partir de un "empleado feliz". Con el pretexto de colocar al hombre en el centro del trabajo y de favorecer su desarrollo, los nuevos empresarios reclaman un compromiso sin reservas por parte de sus empleados. Con el pretexto de querer construir una empresa con rostro humano que favorezca su creatividad, transforman

el “saber ser” en la pieza maestra de la evaluación de los asalariados (Marzano, 2011). Aunque las prácticas organizacionales han cambiado su intención, permanece el aprovechar al máximo el potencial del trabajador para generar y mantener ventajas competitivas (Oquendo & Bermúdez, 2015). En definitiva, independientemente de los cambios coyunturales, la esencia del manejo organizacional busca sacar el máximo rendimiento del trabajador mediante diversos dispositivos de poder donde los medios pueden ser novedosos, más la intención parece invariable.

Por lo anterior, es importante reconocer que la empresa no es el medio para alcanzar la felicidad, este es un concepto subjetivo en el cual las empresas participan de manera parcial. Es por esto que posiblemente Marzano (2011) menciona que debemos ser capaces de organizar y “dar nombre” al sentimiento de malestar que se experimenta ante los discursos dominantes, a veces sin saber lo que significa. No se trata de negar la posibilidad de cambiar cosas en la vida o en el mundo, sino de saber, como dice la vieja máxima estoica, que hay cosas que se pueden cambiar, que hay otras que no se pueden cambiar y que la sabiduría radica en determinar la diferencia entre los dos (Marzano, 2011). Es posible que las empresas con prácticas organizacionales positivas potencian el desarrollo personal de los trabajadores, llevándolos a una senda de mayor éxito, reconocimiento, fama, crecimiento personal e inclusive a ganar más dinero; sin embargo, este tipo de símbolos de felicidad no aseguran la felicidad por sí misma. En este sentido, es mucho más beneficioso para las empresas averiguar cómo pueden hacer más armónica y satisfactoria la cotidianidad de las personas, para lograr una felicidad genuina, en lugar de perseguir únicamente estos simbolismos. (Csikszentmihalyi, 2010).

En este sentido, las empresas no pueden garantizar por sí solas la felicidad plena del trabajador, pero sí pueden mejorar las condiciones de bienestar que permitan a las personas acercarse a él, en las medidas de su posibilidad y sin sobrevalorar el impacto de su entorno laboral, ya que es un asunto que sigue siendo personal. La

felicidad en el trabajo es importante, pero no es suficiente por sí sola para predecir la satisfacción con la vida en el general, aunque la felicidad en el trabajo la afecta, no la explica completamente (Sanín et al., 2017). Se trata de un equilibrio entre lo individual y lo organizacional.

CONCLUSIÓN

Mediante un análisis de contenido en cuatro empresas, se encontró que, en general, estas utilizan prácticas de manipulación para relacionarse con sus empleados. En el 83% de la variable se evidenció el uso de alguna práctica de manipulación que pretende buscar lo que la empresa presume como felicidad de los empleados, sin embargo, no se evidenció la utilización de herramientas o estrategias para hacer un diagnóstico de lo que hace feliz o no a sus equipos de trabajo. Adicionalmente, los reconocimientos otorgados están enfocados al desempeño o cumplimiento de resultados e indicadores financieros, pero ninguno de ellos se asocia con la medición de la felicidad en el trabajo.

En dos empresas, la manipulación fue moderada, mientras que en las otras fue notoria por la presencia de varias de las categorías analizadas. Esto sugiere que la mayoría de iniciativas sobre felicidad en el trabajo operan como mecanismos de manipulación para incrementar la productividad. Asimismo, todas las empresas procuran tener ambientes laborales relajados, buen humor por parte de su directiva, recompensas materiales atractivas. Además, presumen que pueden generar felicidad en los empleados a través de actividades y mejoras en las instalaciones, programas de bienestar al colaborador, espacios cómodos, actividades de esparcimiento entre otros, pero no consideran todas las variables complejas que influyen en la felicidad de cada persona.

No obstante, si bien estas iniciativas sobre la felicidad en el trabajo operan como mecanismos de manipulación, es posible que las empresas no siempre sean conscientes de ello o tengan intención negativa. Muchas veces, se limitan a imitar tendencias o discursos sobre la felicidad laboral sin un análisis crítico de fondo. Se enfocan en medidas superficiales sin considerar factores muchos más complejos que realmente inciden en el bienestar de los empleados. No necesariamente hay una estrategia calculada detrás, sino una falta de perspectiva integral sobre lo que

significa la felicidad en el contexto laboral. De allí, la importancia de generar conciencia y debates más mucho más profundos al respecto.

De esta manera, se sugiere que puede haber cierta ingenuidad o falta de conciencia en las iniciativas de la felicidad laboral, en lugar de ser siempre una manipulación premeditada por las empresas. En este sentido, se pone el foco sobre la necesidad de una mirada más crítica y multidimensional sobre el tema. También se evidencia que las empresas utilizan indicadores para evaluar a sus empleados centrándose en la productividad y los resultados, no en la misma felicidad. En este sentido, se busca consultorías para implantar una serie de prácticas que promueven la felicidad como un medio para obtener mejores resultados financieros, no como un fin genuino para lograr el bienestar de sus empleados. Esto refuerza la idea que el énfasis de la felicidad tiene otros motivos.

La búsqueda de la felicidad en la empresa puede distorsionarse y alejarse del desarrollo genuino de las personas cuando se pone al servicio de los objetivos empresariales. Sin considerar realmente el bienestar de los empleados y aunque puede haber beneficios genuinos, la búsqueda individual de la felicidad está al servicio de los intereses organizacionales. Incluso, puede fomentar exigencias incongruentes y contradictorias. Se requiere mayor investigación para dilucidar los efectos éticos de la aplicación de este tipo de prácticas.

El presente trabajo tuvo algunas limitaciones como el estudio basado en el análisis de contenido de documentos y la no inclusión de la percepción directa de los empleados. Además, la muestra tomada fue de solo cuatro empresas de carácter privado (tres colombianas y una mexicana) y de dos sectores específicos: servicios e industrial, lo cual restringe la posibilidad de generalizar los resultados. Todo esto, sin mencionar que no se consideraron variables como la cultura nacional, el sector económico y el tamaño de las empresas.

En consecuencia, se necesita más investigación para entender mejor el impacto ético real de este tipo de prácticas organizacionales. Se sugiere complementar el análisis de contenido con entrevistas y encuestas a empleados para conocer sus percepciones, ampliar la muestra a empresas de diversos sectores, tamaños, industrias e incluso países. De igual modo, se puede evaluar el impacto en el tiempo con estas iniciativas de la felicidad laborar entre empresas con y sin programas formales de felicidad para identificar diferencias y profundizar las motivaciones reales de los directivos para impulsar la felicidad en sus empresas. Todo esto, con el fin de tener una visión mucho más integral, representativa y prologada en el tiempo de este fenómeno que cada vez despierta más interés en la actualidad.

Para finalizar, es evidente la presencia de prácticas manipulativas en ámbitos organizacionales, pero a partir de estos hallazgos recomendamos que las empresas realicen diagnósticos más adecuados para comprender y profundizar en el concepto de la felicidad y que la incomprensión de este no sea una excusa para caer en prácticas manipulativas. Adicionalmente, conviene no copiar modelos aplicados por otras empresas por el simple hecho de que hayan sido exitosos sin conocer antes el contexto, la cultura y valores organizacionales. Es importante centrar la mirada no solo en los resultados, sino pensar en la eficiencia, como la presencia de un personal que realmente experimenta bienestar que no tiene que ver solo con su trabajo.

REFERENCIAS

- Abela, J. A. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*.
<https://www.perio.unlp.edu.ar/tif/wp-content/uploads/2021/04/S200103-Las-tecnicas-de-Analisis-de-Contenido-Una-revision-actualizada.pdf>
- Alarcón, R., (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad.
Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology,
40(1), 99-106.
- Barraza, A. (2020). Escala de felicidad subjetiva: Análisis de sus propiedades
psicométricas. *Psychologia*, 14(1), 29-39.
<https://doi.org/10.21500/19002386.4267>
- Bolinches, A. (2015). *La felicidad personal: Claves para un cambio interior*.
Debolsillo.
- Bolivia Emprende (2022). *World Happiness Report: Informe Mundial de la Felicidad
2022*. Fundación Emprender Futuro.
<https://boliviaemprende.com/publicaciones/world-happiness-report-informe-mundial-de-la-felicidad-2022>
- Buss, D. M., Gomes, M., Higgins, D. S., & Lauterbach, K. (1987). Tactics of
Manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1219-
1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1219>
- Cabanas D., E., & Illouz, E. (2019). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de
la felicidad controlan nuestras vidas*. Paidós.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Collins.
- Cialdini, R. (2016). *Pre-suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*.
Simon and Schuster.

Cialdini, R. (2017). *Pre-suasión: Un método revolucionario para influir y persuadir*. Conecta.

https://www.academia.edu/45208831/Pre_suasi%C3%B3n_Un_m%C3%A9todo_revolucionario_para_influir_y_persuadir_PDFDrive_

Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir (flow): Una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.

De la Serna, J. M. (2019). *Psicología de la felicidad: Ahora el camino al alcance de todos*. Tektime.

https://www.researchgate.net/publication/347513217_La_Emocion_de_la_Felicidad

Deschamps P., A., Garrafa N., M., Macías M., L., & Fuentes G., P. (2020). Felicidad y salud: Evidencias científicas. Revisión bibliográfica. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del trabajo*, 29(4), 374-385. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v29n4/1132-6255-medtra-29-04-374.pdf>

Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf

Díez G., F. (2017). *De la gestión del riesgo psicosocial a la promoción de la salud emocional en el estudio del absentismo laboral* (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández de Elche). <https://hdl.handle.net/11000/4801>

Dolan, P. (2015). *Diseña tu felicidad. Cambia lo que haces, no lo que piensas*. Paidós.

Dorpat, T. L. (1996). *Gaslighting, the Double Whammy, Interrogation and other Methods of Covert Control in Psychotherapy and Analysis*. Jason Aronson.

- Erazo M., P. A., & Riaño C., M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: Análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241-280. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>
- Estévez, A. M., & Serlin, J. (2013). Ostracismo organizacional: Núcleos conceptuales para la comprensión del fenómeno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(64), 567-583. <https://doi.org/10.37960/revista.v18i64.11161>
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo*. Grupo ZETA.
- Forward, S. (1997). *Emotional Blackmail*. HarperCollins.
- Freud, S. [1920] (2020). *Más allá del principio del placer*. Traducción Joaquín Chamorro Mielke. Akal, Básica Bolsillo. https://books.google.com.co/books?id=h6rsDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gabini, S. (2018). Happiness at Work: Brief Update from Positive Psychology. *Revista de Psicología*, 14(27), 69-75.
- Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: Breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14(27). <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6084>
- Krippendorff, K. (2002). *Metodología del análisis de contenido. Teoría y prácticas*. Paidós.
- Krippendorff, K. (1980). *An Introduction to its Methodology*. Sage Publications.
- Kohler H. J. (2004). Felicidad y modificabilidad cognitiva. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, (10), 68-81.

<http://ojs3.revistaliberabit.com/publicaciones/revistas/liberabit10/KOHLER.pdf>

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (2022). *World Happiness Report 2022*. Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/ed/2022/>

Henderson, L. W., & Knight, T. (2012). Integrating the Hedonic and Eudaimonic Perspectives to more Comprehensively Understand Wellbeing and Pathways to Wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 196-221. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.3>

Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its Distinction from Hedonia: Developing a Classification and Terminology for Understanding Conceptual and Operational Definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425-1456. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9485-0>

Jiménez B., C. A., & Contreras Á., A. de J. (2019). De la precarización a la degradación humana. Las condiciones de trabajo en empresas proveedoras de la industria automotriz. *Revista de El Colegio de San Luis*, 9(19), 409-430. <https://doi.org/10.21696/rcsl9192019986>

Layard, R. (2005). *Happiness: Lessons from a new science*. Penguin Books.

López Q. A. (2001). *La manipulación del hombre a través del lenguaje. Estudio de los recursos manipuladores y del antídoto contra los mismos*. Mercaba. <https://www.mercaba.org/Enciclopedia/M/manipulacion.pdf>

Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life you Want*. PenguinGroup.

- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar: Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. Tusquets.
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A History*. Atlantic Monthly Press.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2699.pdf>
- Muratori, M., Zubieta, E., Ubillos, S., González, J. L., & Bobowik, M. (2015). Felicidad y bienestar psicológico: Estudio comparativo entre Argentina y España. *Psyche*, 24(2), 1-18. <https://dx.doi.org/10.7764/psyche.24.2.900>
- Oquendo, S. R., & Bermúdez, H. L. (2015). La gestión humana. ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 6(7), 155-172.
- Pallarés, M. (2010). *Emociones y sentimientos*. Marge Books.
- Penagos M., A. C. (2019). *Un recorrido por las definiciones de la felicidad y sus implicaciones: Estado del arte* (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Antioquia). <https://hdl.handle.net/10495/10975>
- Porto L., P., & Santibáñez, C. (2019). Hacia una definición conversacional de la Manipulación. *Literatura y Lingüística*, (40). <https://doi.org/10.29344/0717621X.40.2069>

- Porras V., N. R., & Parra D., L. C. (2019). La felicidad en el trabajo: Entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*, (34), 181-197. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>
- Posada V., R., & Aguilar R., O. (2012). La felicidad como elemento del desarrollo sostenible desde la organización. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 10(37), 83-94. <https://doi.org/10.26457/recein.v10i37.106>
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208.
- Ravina Ripoll, R., Villena Manzanares, F., & Gutiérrez Montoya, G. A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129.
- Rodríguez, M. (2021). *Happycondriacos: "Debemos salir de todo este discurso de la felicidad y para ello debemos dejar de obsesionarnos con ella"*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59669595>
- Ramírez, S. (2017). *Felicidad a pruebas de oficinas*. Planeta.
- Rosas, O. (2011). La estructura disposicional de los sentimientos. *Ideas y Valores*, 60(145), 5-31. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/view/36686>
- Rudinow, J. (1978). Manipulation. *Ethics*, 88(4), 338-347. <https://www.jstor.org/stable/2380239>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sánchez Henríquez, J. A., Neira Cortés, P., & Veliz Alcaino, J. A. (2023). La felicidad en el trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1361-1380. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.27>
- Sanín P., J. A. (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas* (Tesis doctoral). Universitat Jaume. <https://www.tdx.cat/handle/10803/404495#page=1>
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2016). *Theories of Personality*. Cengage Learning.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4). <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. P. (2003). *La auténtica felicidad*. Vergara.
- Schmitt-Beck, R. (2015). Bandwagon Effect. *The International Encyclopedia of Political Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc015>
- Thorndike, E. L. (1920). A Constant Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>
- Tohidi, H. (2011). Teamwork Productivity & Effectiveness in an Organization Base on Rewards, Leadership, Training, Goals, Wage, Size, Motivation, Measurement and Information Technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137-1146.
- Van Dijk, T. A. (2006). Discourse and Manipulation. *Discourse Society*, 17(3). <https://doi.org/10.1177/0957926506060250>

- Vázquez J., J. (2018). *Sistema de alerta sobre sesgos cognitivos basados en la economía del comportamiento* (Tesina). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/7443>
- Wiseman, R. (2010). *59 Seconds: Persuasion: Think A Little, Change A Lot*. Pan Macmillan.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2007). The Happy/Productive Worker Thesis Revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 269-307. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(07\)26006-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(07)26006-2)
- Zalta, E. N. (2007). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/search/searcher.py?query=coercion>
- Zou, Q., & Zou, B. (2015). Felicidad en el trabajo: Definición, niveles de medición y modelos causales. *Avances en la Ciencia Psicológica*, 23(4).