

## Dé a sus empleados un motivo para sonreír

A medida que la investigación sobre la felicidad se va abriendo camino en la economía, he aquí algunas políticas para impulsar la felicidad en tu empresa.



1 de enero de 2010

Por [Bruno S. Frey](#)

¿Quién no ha soñado alguna vez con tener una lujosa casa en el campo, en la que poder disfrutar del espacio abierto, en lugar de quedarse atrapado en el pequeño piso en el que

vive? Este cambio conllevaría una mejor calidad de vida, o al menos eso cree la mayoría.

Pero no necesariamente ha de ser así: el apartamento en la ciudad probablemente se encuentre más cerca del trabajo, mientras que vivir en esa enorme mansión seguramente haría que el desplazamiento hasta el lugar de trabajo fuese más largo, de modo que sólo podríamos disfrutar de la casa los fines de semana.

Al tomar este tipo de decisiones, las personas se muestran a menudo demasiado optimistas en cuanto a la utilidad que obtendrán de los bienes que satisfacen necesidades externas. En otras palabras, eligen el desplazamiento más largo creyendo que los placeres que les reportará su casa ideal les compensará. Pero al final obtienen una menor satisfacción vital a causa de esta decisión.

Un estudio alemán sobre este mismo tema reveló que las personas que necesitaban dedicar una media de 22 minutos para ir al trabajo y otros 22 para volver a casa deberían recibir un sueldo un 35% superior al de las personas que trabajan cerca de su casa para sentirse igual de satisfechos.

Sin embargo, seguimos sobreestimando constantemente la utilidad futura de estos beneficios externos, como por ejemplo, conseguir mejores oportunidades de trabajo o una vivienda más lujosa. Y no tenemos en cuenta factores internos como la carga física de estos desplazamientos a medida que pasan los días, ni tampoco el menor tiempo disponible para estar con la familia y los amigos.

Hasta cierto punto las personas saben que no les resultará fácil mantener el ritmo pero acaban tomando este tipo de decisiones. Es decir, reiteradamente eligen conseguir más bienes materiales sólo para acabar sintiéndose insuficientemente recompensados. ¿Por qué?

Una simple “crítica al consumo” no basta para explicar este fenómeno. Si afirmamos que las personas no saben elegir lo que en realidad les conviene, esta “conveniencia” sigue estableciéndose de acuerdo con preferencias externas. Hallar los motivos por los que la gente contradice sus verdaderos intereses requiere un tipo de análisis distinto, que recientes investigaciones sobre la “felicidad” empiezan a abordar.

## **¿Cuándo aprenderemos a que el dinero no**

# compra la felicidad?

Si el objetivo vital de los seres humanos es ser feliz –hasta el punto de que la “búsqueda de la felicidad” figura en la declaración de Independencia de los Estados Unidos– resulta crucial mejorar la comprensión de los factores que contribuyen a la misma.

Estas investigaciones recientes parecen chocar con las teorías económicas asentadas. En un campo lleno de prejuicios conservadores como éste no resulta fácil hacer que los nuevos descubrimientos puedan cambiar las creencias populares.

Pero estos nuevos descubrimientos sobre la felicidad pueden tener un impacto considerable en el mundo empresarial. Por ejemplo, en lo que atañe a las políticas de organización, o bien a la hora de determinar qué tipo de instituciones facilitan a los individuos sentirse más satisfechos con sus vidas.

La ciencia económica tradicional entiende que el dinero es el agente más apropiado (aunque incompleto), para acceder al bienestar: cuanto más se gana más feliz se es. Este tipo de afirmaciones ha moldeado la teoría económica durante décadas, pero ya se sabe que la felicidad depende de muchos otros factores, además del dinero. Así pues, ¿por qué no nos damos por aludidos?

Todo aprendizaje es un proceso complejo. En general, las personas suelen aprender más fácilmente si las múltiples posibilidades que conlleva cualquier decisión se reducen a una sola. Así, una decisión simple, expresada únicamente en términos monetarios, resulta mucho más fácil de asimilar.

Sin embargo, en la actualidad para tomar decisiones es necesario un complejo proceso de ejercicios mentales. Éstos se basan en el recuerdo selectivo de experiencias del pasado relacionadas de algún modo con algo que tendrá consecuencias imprevisibles para el futuro. La capacidad de abstraerse en medio de este proceso para poder hacer una evaluación global y ejercer una observación autocrítica es extremadamente difícil y resulta propensa a errores.

Parece que hemos aprendido bien a convivir con una situación tan poco satisfactoria. Muchas personas suelen hablar de sus dificultades a la hora de combinar el trabajo y la vida personal. Sin embargo, siguen tomando decisiones que restan importancia a los atributos internos (intereses no materiales y relacionados con el tiempo libre) sobre los atributos externos (más trabajo, mayor salario, más bienes materiales). Este tipo de decisiones distorsionadas acaban

siendo aceptadas y perpetuadas a medida que va pasando el tiempo.

Donde las teorías económicas al uso se quedan más cortas es en el modo como se extraen conclusiones basadas, principalmente, en comportamientos observados. La utilidad de algo se deduce de la observación objetiva de las decisiones que toman las personas, en lugar de buscar las motivaciones internas que impulsan a hacer una cosa u otra.

La investigación sobre la felicidad, en cambio, afirma que es necesario un parámetro más subjetivo. Aunque es más difícil de medir, la idea del bienestar individual es un concepto psicológicamente más riguroso: ofrece unos indicadores de satisfacción vital complementarios, si no mejores, que los que se derivan únicamente del utilitarismo económico.

Uno de los enigmas que requiere una explicación más amplia es el que se conoce como “paradoja de Easterlin”. El economista Richard Easterlin descubrió que, si bien la renta real de los países había crecido desde la II Guerra Mundial, el bienestar subjetivo de la población no había aumentado. Y en algunos casos incluso había disminuido.

Tengamos en cuenta el ejemplo de Estados Unidos: entre 1946 y 1991 la renta per cápita real se multiplicó por 2,5, mientras que en el mismo período la media de felicidad se mantuvo estable.

Más sorprendente aún es el caso de Japón: entre 1958 y 1990 los indicadores de renta y de felicidad se alejaron en forma de tijeras abiertas. Parece claro que el gran aumento de los ingresos y bienes materiales del país –cuarto de baño en el interior de la casa, lavadora, teléfono, televisión en color, coche– no comportó un aumento de la satisfacción vital. La investigación sobre la felicidad ofrece distintas explicaciones empíricas para éste y otros enigmas.

- **Adaptación a las experiencias.** La “paradoja de Easterlin” nos da pistas sobre la capacidad de los seres humanos para adaptarse a sus nuevas experiencias. La aparición de nuevos bienes materiales puede generar un período inicial de mayor placer, pero éste se reduce con el tiempo.
- **Necesidades insaciables.** A medida que las personas se adaptan aspiran a más. El proceso es interminable: cuanto más se tiene, más se quiere.
- **Comparaciones sociales.** En lugar de emitir juicios en términos absolutos (“¡Mi vida es, sin duda, muchísimo mejor que hace 50 años!”), la mayoría prefiere hacer comparaciones relativas. Un estudio suizo descubrió que las aspiraciones de las

personas guardan una estrecha relación con los niveles medios de ingresos de la comunidad en la que viven. Cuanto más rico es nuestro vecino más altas son nuestras aspiraciones.

Estos descubrimientos pueden servir para entender nuestras reacciones ante los ascensos en el trabajo, así como a la hora de adquirir bienes materiales. Una promoción profesional puede conseguir que una persona se sienta bien por un tiempo, pero también hace que aumenten sus expectativas respecto a futuros ascensos.

Además, cuando las personas hacen proyectos de futuro suelen pronosticar que mañana estarán mejor de lo que están hoy. No tienen en cuenta que sus expectativas también aumentarán con el tiempo, de modo que probablemente sigan sintiéndose insatisfechos en el futuro.

Los directivos pueden tener en cuenta estos descubrimientos para buscar nuevas maneras de gestionar las necesidades de sus empleados en lugar de seguirse apoyando únicamente en el socorrido aumento de sueldo. Si son capaces de comprender esta tendencia de sus empleados a no perder este “tren de las aspiraciones” pueden motivar a quienes se sientan “estancados”, animándolos a ampliar sus horizontes. Es decir, ofreciéndoles nuevos retos y proyectos. Además, también pueden brindarles formación adicional y oportunidades de desarrollo para aumentar sus niveles de autorealización.

## **El proceso es tan importante como el resultado**

Otro motor importante de la felicidad es la transparencia. Estudios realizados en 49 países a lo largo de los años 80 y 90 muestran que la atribución de responsabilidades y el control de la corrupción pueden reportar beneficios sustanciales. En algunos casos superiores incluso a los que se derivan del aumento de la productividad o del crecimiento económico.

Esta idea, ajena al concepto de beneficio práctico que se usa en la mayor parte de la teoría económica, implica que la gente también le da valor a las condiciones y los procedimientos que conducen a un resultado. No se centra sólo en dicho resultado.

En otras palabras, que a las personas les importa conseguir sus objetivos, pero también valoran el modo como alcanzan sus metas. La felicidad puede no ser en sí misma un objetivo realista, sino más bien el producto secundario de llevar una “buena vida”, pero el nuevo enfoque revela que los procesos e instituciones que enmarcan el modo en que las personas viven y actúan son, en sí mismos, fuentes independientes de satisfacción.

El concepto de la *utilidad de los procesos* introduce en la teoría económica un principio básico de la psicología social: a las personas les importa cómo se perciben a sí mismas y cómo son percibidas. En el camino esencial hacia la independencia, las personas prestamos atención a los procesos que nos permiten satisfacer nuestras necesidades de sentirnos autónomos, competentes y en sintonía con nuestro entorno.

- ¿Somos capaces de organizar nuestras propias acciones?
- ¿Tenemos control sobre nuestro entorno?
- ¿Nos sentimos conectados con los demás?
- ¿Nos sentimos tratados con cariño y respeto?
- ¿Nos consideramos capaces y efectivos dentro de nuestro mundo?

Al resolver estas necesidades innatas, son los procesos –y no los resultados que tradicionalmente estudia la teoría económica– los que acaban contribuyendo más al bienestar individual.

## La felicidad en el trabajo

Las personas juzgan las decisiones que les afectan por sus consecuencias y por cómo se han sentido tratadas. En consecuencia, los procesos adquieren una gran relevancia cuando se trata de establecer las políticas de organización.

Las instituciones tienen un efecto indirecto sobre el bienestar de los individuos a través del derecho laboral y los estatutos de empresa, que delimitan el modo como se trata a las personas en el trabajo. Y las organizaciones pueden destacar sobre otras si son capaces de considerar que las personas tienen sus propias preferencias sobre el modo de tomar decisiones. Pero para ello han de tomar en consideración los siguientes aspectos:

**Sueldos.** Suele darse por supuesto que los trabajadores se van resistir siempre a cualquier recorte salarial. Pero en realidad, el nivel de resistencia depende mucho de como se comuniquen los cambios. Por ejemplo, se ha demostrado que las reacciones de los empleados a los recortes son menos adversas si perciben que se les han explicado de manera detallada y con delicadeza.

En un estudio británico los trabajadores mostraban una mayor satisfacción cuando se les tenía en cuenta a la hora de hablar sobre indemnizaciones. Y el grado de satisfacción era el mismo en el caso de los trabajadores con sueldos altos que en el de los sueldos inferiores.

En un contexto de crisis, en el que tantas empresas recortan o congelan los sueldos, deberían reflexionar más y dedicar más tiempo a comunicar a sus empleados las razones de cada decisión de este tipo.

**Jerarquía.** Estudios empíricos controlados realizados en Alemania, Reino Unido y Suiza llegaron a la conclusión de que las personas que trabajaban por cuenta propia se mostraban más satisfechas con su trabajo.

Un fenómeno parecido se produjo tras la caída del Muro de Berlín: un gran número de ciudadanos de la antigua Alemania del Este dejó de tener trabajos controlados por el Estado. Las personas que se convirtieron de repente en trabajadores autónomos afirmaban sentirse más satisfechas que sus colegas que habían seguido trabajando por cuenta ajena. ¿Por qué?

La respuesta está en que las personas prefieren sentirse independientes antes que verse sujetas a sistemas de decisión de tipo jerárquico. La jerarquía interfiere con la necesidad de independencia del individuo. Más aún, la libertad para actuar con independencia tiene valor en sí misma, lo que hace que a menudo personas que trabajan por cuenta propia (que suelen ganar menos y trabajar más), se sientan más satisfechas que los trabajadores por cuenta ajena.

Las organizaciones deberían plantearse seriamente el profundo impacto que sus propios sistemas jerárquicos y estructurales pueden estar teniendo sobre el grado de satisfacción de sus empleados. La propia estructura de las empresas puede requerir cambios.

Ahora bien, mientras estos cambios no llegan se pueden paliar las deficiencias estructurales mediante la mejora de las comunicaciones.

**Participación.** Las comunicaciones abiertas son cruciales. Las personas pueden sentirse satisfechas por el simple hecho de ser tomadas en consideración.

En el caso de las empresas que llevan a cabo proyectos que puedan tener efectos secundarios negativos –como la construcción de un aeropuerto cerca de un área residencial, por ejemplo–, el análisis honesto de los costes y beneficios suele desembocar en una oferta de compensación a los afectados por parte de la empresa.

Sin embargo, mitigar los efectos basándose sólo en un sistema de compensación económica funciona en pocos casos. De hecho, los afectados pueden ver dichas indemnizaciones como un soborno, algo a lo que podrían llegar a oponerse por cuestión de principios. El soborno ignora el sentido que las personas tienen de su propia identidad como ciudadanos honrados

y puede generar una utilidad negativa del proceso.

Algunos estudios empíricos han demostrado que, en lugar de persuadir, las compensaciones económicas tienen a menudo el efecto contrario, haciendo que el apoyo público se debilite.

Un enfoque más efectivo suele ser el establecimiento de una relación con las personas afectadas. Es probable que éstas se presten a aceptar un peor resultado si consideran que se las ha escuchado con sinceridad y que el proceso ha seguido su curso respetando preocupaciones.

En el caso del aeropuerto, si la compañía se ofreciera a aislar las viviendas contra la contaminación acústica la parte contraria podría mostrar una mejor disposición. La empresa estaría demostrando que toma en consideración la situación de los perjudicados y que emprende medidas para dar respuesta a sus preocupaciones.

Un estudio sobre la toma de medidas impopulares ordena los posibles sistemas de decisión por orden de preferencia: la negociación logra la primera posición con diferencia, seguida del referéndum democrático. Menos de un tercio considera aceptable una decisión por sorteo y sólo unos pocos ven el sistema de compensación como un proceso aceptable.

Ahora pregúntese: ¿cuál es el primer recurso que emplea su empresa?

**Equidad.** La equidad y la justicia son elementos muy relevantes para el comportamiento y satisfacción de los empleados en las organizaciones, sobre todo en tiempos de cambio como los actuales.

Las fusiones, despidos, reestructuraciones y planes estratégicos son ocasiones en las que es muy importante mantener el sentido de la equidad. También resultan vitales los procesos que se siguen para la selección de personal, las evaluaciones de resultados y las remuneraciones deben ser descritos con claridad.

Las políticas y normas de las organizaciones deben observar procedimientos que permitan a los empleados informarse con suficiente antelación antes de tomar decisiones importantes, así como darles la oportunidad de expresar su opinión. La justicia en todos los procesos también ayuda a enfocar y resolver los conflictos cuando se negocia con los sindicatos.

Sin duda, la utilidad de los procesos supone una parte importante de lo que las personas tienen en cuenta cuando trabajan para cualquier organización. Pero esta conclusión plantea a su vez otra pregunta:

- ¿Cuál es la relación entre procesos y resultados?
- ¿Qué equilibrio debe alcanzarse entre unos “procesos correctos” y unos “buenos resultados”?
- ¿Pueden las empresas aprender a gestionar las experiencias positivas y negativas que se experimentan a través de los distintos procesos?

Entre las valoraciones de los resultados y las de los procesos existe una relación sutil. En general, suele darse más importancia a la calidad de los procesos cuando los resultados son malos, mientras que cuando son buenos el proceso seguido parece ser menos importante.

En las demandas judiciales, por ejemplo, la gente reacciona negativamente ante procesos judiciales injustos, sobre todo si el veredicto es contrario. Pero si es favorable las cuestiones de procedimiento parecen importar menos.

Tomemos el ejemplo de los ajustes en los salarios. Si un año se le pagase a usted menos debido a su pobre rendimiento, pero el proceso para llegar a esta decisión hubiera sido extremadamente justo, ¿estaría usted más satisfecho con su salario final? En parte sí, ya que siempre preferimos que se siga un procedimiento justo antes que uno injusto.

Pero si el proceso es justo uno debe asumir su responsabilidad por los malos resultados. En cambio, si no lo es siempre se le puede echar la culpa a la autoridad evaluadora.

Estos ejemplos revelan las sutilezas de la relación entre resultados y procesos. En la vida real, el equilibrio entre resultados y procedimientos implica a menudo aceptar compromisos y tener en cuenta que la importancia relativa de ambos conceptos varía en función de cada caso.

Si quieren integrar con éxito la utilidad de los procesos en sus planteamientos económicos, los directivos deben prestar una extrema atención a las interacciones que se producen entre procesos y resultados.

## **Factores de felicidad que determina que los trabajadores sigan sonriendo**

Estas investigaciones nos pueden enseñar mucho sobre los factores determinantes y la naturaleza misma de la felicidad. Resumimos a continuación algunas de las características que, desde la perspectiva de un momento difícil como el actual, ofrecen nuevas posibilidades para aprender y oportunidades para el cambio.

**Las condiciones económicas son importantes, pero también lo son los aspectos inmateriales.** La actual recesión puede permitir a un mayor número de personas dedicar el tiempo que ha quedado libre a estar con sus familias y desarrollar lazos sociales. A su vez, ésto podría contribuir a que se recuperen más rápido o a redefinir su idea de felicidad.

**Las personas se ajustan a su nivel básico de felicidad** incluso tras acontecimientos vitales negativos, aunque la velocidad del ajuste depende del nivel de ingresos, el tipo de empleo y otros factores. En cualquier caso, quienes se enfrentan a niveles de ingresos más bajos a causa de la crisis terminarán por adaptarse y sentirse tan satisfechos como antes.

**Las personas se comparan constantemente con los demás.** Ciertamente los desempleados son en general menos felices que quienes tienen trabajo, pero debido al gran poder de los grupos de referencia el grado de infelicidad de los parados disminuye si se sienten acompañados en su situación.

Así pues, los efectos psicológicos y sociales se mitigan si el desempleo parece afectar a un gran número de personas conocidas, o sobre las que se tienen noticias. La autoestima corre menos peligro, ya que se evidencia que no tener trabajo se debe más a condiciones económicas generales que a uno mismo. Además, el estigma y la desaprobación social son menos importantes si el desempleo afecta a muchas personas al mismo tiempo.

Los datos de un estudio británico realizado entre 1991 y 1996 prueban esta teoría. Muestra que la mayoría de las personas sin trabajo sufren menos cuando sus parejas y/o una gran parte de las personas que viven en su región también se encuentran sin él.

Por supuesto esto no quiere decir que sea mejor despedir a todos sus trabajadores en lugar de sólo a unos cuantos para que todos puedan ser igual de desgraciados. Sólo sirve para resaltar la idea de que toda felicidad es relativa y ayuda a explicar por qué las personas se pueden seguir sintiendo optimistas a pesar de tasas de paro del 20 por ciento.

En cualquier caso, no hay que perder de vista la cuestión principal: el desempleo hace que la gente se sienta infeliz. Y la tendencia de las personas a identificarse con los demás implica que el simple miedo de quedarse sin trabajo (o la preocupación por quienes no lo tienen), puede bastar para crear infelicidad.

Si hay que despedir a algunos trabajadores u ofrecerles jubilaciones anticipadas debería buscarse el modo de orientarles hacia otras opciones para que puedan encontrar un trabajo alternativo. O bien otra ocupación satisfactoria que contribuya a que encuentren la felicidad.

**El voluntariado, la ayuda a los demás, el compromiso religioso y las relaciones personales constructivas han demostrado ser motores importantes de la felicidad.** Y parecen ser algunas de las opciones más constructivas para que quienes de repente dispongan de más tiempo libre puedan salir adelante.

**Las diferencias culturales parecen tener un efecto limitado sobre la felicidad.** Son buenas noticias ya que si estos hallazgos se pueden aplicar de modo universal resultan más fáciles de implementar en esta era globalizada.

## **Políticas para la felicidad para implementar en tu empresa**

A partir de estas observaciones apuntamos algunas posibles políticas que empresas y gobiernos pueden llevar a cabo. A pesar de que las pruebas empíricas demuestran que estas políticas pueden resultar positivas, insistimos en que la felicidad depende en gran medida de cada persona. También remarcamos que algunas políticas pueden requerir un tiempo en ser asumidas.

**Flexibilidad laboral.** Esta es una de las medidas más efectivas, sobre todo teniendo en cuenta el creciente número de hogares con doble fuente de ingresos. Se podría intentar aumentar el número de opciones de trabajo a tiempo parcial, o redistribuir el trabajo buscando la relación entre las habilidades de los trabajadores y las necesidades de cada tarea. Otras opciones podrían ser la creación de trabajos adicionales para los desempleados, las ayudas a las personas jubiladas para seguir trabajando y acrecentar la combinación de las responsabilidades laborales con una cantidad realista de tiempo libre.

Hacer del trabajo desde casa una opción viable sería muy apropiado para algunas profesiones. A quienes viven lejos de sus puestos de trabajo les conllevaría la ventaja añadida de reducir los desplazamientos y el estrés que acarrear, y les ayudaría a satisfacer la necesidad humana de sentirse autónomos.

**Menos televisión.** Pasamos demasiado tiempo delante del televisor y eso nos hace más infelices porque nos comparamos con ideales imposibles. Así que se podría reducir la visibilidad de estos objetivos inalcanzables reduciendo la exposición a la publicidad o promoviendo una publicidad más responsable.

**Proteger y mejorar el entorno.** El entorno afecta a la noción de bienestar y los directivos deben asegurar que sea agradable y seguro. Las normativas de salud y prevención de

riesgos pueden servir como orientación, pero el directivo responsable debe tratar de maximizar estas indicaciones en su entorno específico.

**Reducir la movilidad excesiva.** Los estudios indican que mudarse con demasiada frecuencia puede contribuir a la extinción de relaciones sociales y redes de apoyo importantes. En lugar de recompensar a sus empleados con traslados y puestos en el extranjero, las empresas podrían dedicar sus esfuerzos a promover el sentimiento de confianza y lealtad dentro de las oficinas.

**Un indicador de felicidad para tu empresa.** Desde finales de los años 80 el Reino de Bután ha apoyado un equivalente nacional de este tipo de indicadores, proponiendo el concepto de Felicidad Interior Bruta (FIB) como medida alternativa al tradicional Producto Interior Bruto (PIB). El grado de felicidad se mide por la calidad de la alimentación, la vivienda, la educación, la atención sanitaria y las relaciones dentro de la comunidad. Así, el FIB busca describir la prosperidad en términos holísticos para identificar el auténtico bienestar, en lugar del nivel de consumo.

Las organizaciones podrían adoptar un enfoque parecido. Un Indicador de Felicidad actuaría como un antídoto contra los rankings que se basan sólo en resultados financieros. Serviría para medir su organización en función de aspectos no materiales del bienestar humano, como las relaciones sociales, la autonomía, la independencia y otros valores subjetivos del bienestar.

**Diseño institucional.** Cualquier jerarquía va en contra del deseo de las personas de mantener su autonomía. Las empresas podrían intentar crear estructuras de gestión más horizontales, con departamentos más autónomos. Dentro de este tipo de estructuras los directivos deberían ser formados y animados a tomar sus decisiones de un modo más participativo.

## **Un camino diferente para la felicidad**

Todavía queda mucho trabajo por hacer si queremos entender mejor cómo alcanzar una felicidad sostenible. Algunos críticos pueden afirmar que nada de esto resulta novedoso, pero la investigación sobre la felicidad se puede considerar revolucionaria en la medida que abre posibilidades y corrige ideas de la teoría económica, ideas que hasta ahora habían sido descartadas o quedaron sin explorar.

Las personas intentan por naturaleza mejorar su estatus. Buscan distinguirse a través del

dinero, el rango, la autoridad o el poder, factores seriamente minados por la crisis actual. Pero a la hora de diseñar una era postcrisis puede tener sentido buscar fórmulas para que puedan destacar de un modo creativo e imaginativo.

¿Es posible que la “felicidad” se convierta en el modo como las personas, tanto directivos como empleados, puedan destacar? ¿Podemos conseguir una “buena vida” basándonos en políticas y prácticas mejores que las actuales? En las empresas, gran parte de la responsabilidad de hacer realidad esta visión está en manos de quienes toman las decisiones. Y existen suficientes pruebas para afirmar que, si los altos directivos consiguen asumir su parte en el asunto, podríamos estar ante una ocasión inmejorable para conseguir mejoras reales y duraderas.

**+INFO:**

Happiness: A Revolution in Economics (Felicidad: una revolución para la economía) de Bruno S. Frey (MIT Press, 2008) es producto de las Clases de Economía de Múnich impartidas por el Centro de Estudios Económicos de la Universidad de Múnich.

---

Este artículo ha sido publicado originalmente en la revista IESE Insight (núm. 4, primer trimestre de 2010).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)