



Los empleados juegan al fútbol en las instalaciones de Google en Madrid. / GORKA LEJACÉGI

## El empleado feliz ya viene motivado

La empresa no puede estimular a sus empleados, pero sí debe crear un entorno que encauce su talento ● Un mal ambiente puede llevar al absentismo emocional

CARMEN MORÁN

—Buenas, vengo a una rueda de prensa sobre la felicidad en el trabajo.

El recepcionista del hotel levanta una mirada entre el asombro y la diversión y pregunta: "¿Eso existe?"

La felicidad en el trabajo es un concepto que pertenece todavía más al territorio de la filosofía que al de la práctica empresarial. Pero se abre camino, dicen los que saben de esto, porque nadie atraparà talentos si no proporciona un buen entorno laboral; o perderà a los empleados que lo tengan. Y la productividad se irá por el desagüe a no tardar. Así que el lema sería algo así: *Sean productivos: proporcionen felicidad a sus empleados.*

El primer requisito para ser felices en el trabajo es tenerlo, algo que no pueden decir millones de personas. Por eso, el director general en España de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Juan Hunt, dice que la felicidad en el trabajo es "tener un empleo digno, que permita trabajar en condiciones de seguridad, con los derechos pro-

tegidos, la salud, la formación adecuada. No tener eso es estar, desde luego, lejos de la felicidad".

¿Pero existe o no existe la felicidad en el trabajo? "A mí me gusta creer que sí, aunque es un concepto temporal. Toda la vida, no sé. Llega un momento en que es la propia persona la que

**Primero hay que tener un empleo digno, con derechos y seguridad**

**En ocasiones se dilapidan recursos para dar salario a quien busca tiempo**

puede haber cambiado de valores, de intereses; en ese caso, quizá es mejor buscar otro empleo", comienza el consultor Marcos Urarte.

Pero si puede crearse un entorno laboral compatible con la

sonrisa: hay ya criterios definidos, y Urarte se dedica a asesorar a las empresas sobre cómo implantarlos. Primer aviso: si no lo hacen, algunos de sus empleados pueden caer en el absentismo emocional. Quiere decir Urarte que llegará un día en que desconectarán, perderán el empuje y la iniciativa que tuvieron y se limitarán a aparecer por la empresa, hacer un trabajo gris y volver a casa cada día con la única satisfacción de que este mes también podrán pagar la hipoteca. "Y eso les ocurre a los buenos, porque a los trabajadores malos o a los vagos nunca les pasa porque nunca tuvieron mayor ilusión ni expectativas en el desempeño de sus tareas. Las empresas no pueden perder todo ese talento".

Lo que ocurre es que las empresas están muy despistadas sobre este asunto. "En ocasiones dilapidan recursos económicos para proporcionar a sus trabajadores ciertos servicios o prebendas que, en el fondo, a ellos les importan un bledo. Y con menos esfuerzo podrían darles lo que realmente quieren o necesitan", dice Urarte. ¿De qué sirve tener

un gimnasio, o un aparcamiento, si ellos lo que quieren es cierta libertad de horarios? O incluso, ¿de qué vale ofrecerles más sueldo si lo que desean es más tiempo?

Hay que motivar a los empleados, pensarán algunos como solución. Y se equivocarán, porque esa idea ya se ha queda-

**Los que tienen ilusión y empuje son los que pueden desmotivarse**

**Es fundamental sentirse útiles y valorados por jefes y compañeros**

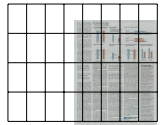
do antigua. "La motivación, agua más jabón", dice el consultor Joan Elias, que ha sido directivo en grandes empresas y tiene publicado un libro que se titula *Lovework* (Empresa Activa). Lo que quiere decir es que el

empleado ya tiene que salir de casa motivado. Urarte le da la razón: "Una empresa no puede motivar a sus empleados, pero sí crear un entorno motivante donde cada cual encuentre su cauce. Las empresas no tienen alma y la felicidad habrá de buscársela cada uno".

Ya aquí entra de nuevo el talento. Porque desempleo hay mucho, pero talentos no tantos. Y por ellos se pegan los empleados. "¿Qué tienen que darles para que elijan trabajar en esta casa y no en otra?", se preguntan.

Ya hay algunas pistas sobre ello. El Instituto de la Felicidad de Coca-Cola elaboró una macroencuesta en 2008 sobre felicidad, la más extensa de España. Se entrevistó a 3.000 personas que contestaron a 900 preguntas cada una. Margarita Álvarez, responsable de ese instituto, resume alguna de las conclusiones que se extrajeron en lo que al empleo respecta: "Para ser felices en el trabajo hay dos cosas clave: sentirse útiles, ver que lo que haces corresponde con tu formación e interés, y que recibamos el reconocimiento tanto de los jefes como de los compa-





ñeros". "Gastamos mucho esfuerzo en medir la satisfacción de la plantilla desde un punto de vista técnico, pero hay otras cosas. Por ejemplo, los trabajadores valoran mucho tener cierta capacidad de influencia, no de forma vertical, entre los directivos, sino entre sus propios compañeros: sentir que forman parte de un equipo y que pueden arrastrarse unos a otros hacia una dirección convenida entre todos", añade Margarita Álvarez.

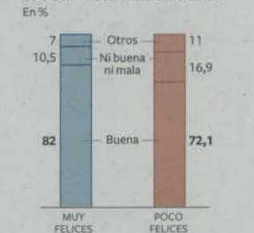
Es algo parecido al orgullo de marca, de pertenencia, que cita Urarte. "No hace falta para ello estar en una gran firma, basta una ONG, por ejemplo, para que los que en ella trabajan sientan que es su proyecto y que es algo beneficioso, digno", dice este consultor.

Urarte ha desarrollado junto a Javier Fernández Aguado un modelo para gestionar el talento imperfecto. Así lo llaman. "No hay empresa que sea perfecta en todo, así que el trabajador debe evaluar qué es lo que él quiere para adaptarse a la que más le conviene; algunas imperfecciones podrán corregirse y otras no: lo que hay que hacer es no

## La felicidad en el trabajo

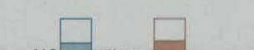
■ Encuestados que se declaran muy felices  
■ Encuestados que se declaran poco felices

### ■ VALORACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO



### ■ RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO

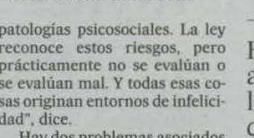
Porcentaje de encuestados que NO se sienten identificados con la siguiente frase: "En mi trabajo no me reconocen como merezco"



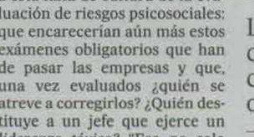
### ■ RELACIÓN CON EL JEFE



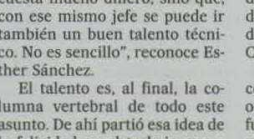
### ■ RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS A SU CARGO



### ■ VALORACIÓN DE LA EMPRESA PARA LA QUE TRABAJA



### ■ ¿SE SIENTE RECONOCIDO POR SUS JEFES Y COMPAÑEROS?



Fuente: Informe Coca-Cola de la felicidad.

Hay que seleccionar a los empleados por los valores que ya comparten los otros

La organización es clave para quitar la cara de perro en la oficina o la fábrica

dos, pero ¿cómo se hace eso? Nadie lo ha dicho", dice el profesor de la Universidad Politécnica de Cataluña Jordi Ojeda.

Harto de tanto discurso sin concreción, el profesor Ojeda y otros colegas de su universidad fundaron la empresa Rationaltime. Han desarrollado un sistema informático utilizando modelos matemáticos aplicados a la organización del trabajo. El resultado es un programa para gestionar a la carta el horario de los trabajadores. Esos planillos de turnos de fin de semana, vacaciones, horarios en general que tan laboriosos son, el ordenador puede resolverlos en 10 segundos. "Y si alguien ha cuadrado ese planillo y de repente descubre que uno de los empleados estará de baja tales días, no tendrán que emplear de nuevo una jornada entera en volver a hacer el mismo trabajo, lo hará el ordenador en otros 10 segundos", relata Ojeda. Porque los horarios son cada vez más complejos, todos no tienen el mismo, y un solo empleado puede tenerlos distintos.

Este programa ya lo han vendido a varias empresas de distintos sectores, "de la seguridad, la salud, tiendas y oficinas e indus-

trias y fábricas", añade Ojeda. "Y en alguna hemos conseguido reducir el absentismo y el abandono del trabajo", dice satisfecho.

Conseguir un grupo cohesionado y feliz no es fácil, pero, efectivamente, algunas empresas lo van logrando. Esther Sánchez menciona la central de transportes MRW, con la que ha trabajado. "Tienen una conciliación fantástica, buenos estilos de liderazgo, inteligencia emocional, empatía". "Y un proceso de selección de empleados que testa que los que van a entrar comparten los mismos valores de respeto, solidaridad, trabajo en equipo, de los demás", dice Sánchez.

Porque, al final, "la felicidad es un ejercicio de madurez, uno ha de asumir que trabaja con personas" y no sólo de manera vertical, del jefe a los empleados, sino entre compañeros, añade esta profesora de la ESADE. "Y convivir lleva aparejados valores y formas de actuación más allá de los que uno piensa o siente; sólo así se crearán entornos saludables".

La profesora Sánchez se pregunta: ¿Por qué actuamos en familia distinto que en la empresa? "Está claro que en casa hay afecto y confianza, pero eso son cosas que se pueden moldear también en el trabajo".

Pero cuando le preguntan si existe o puede existir la felicidad en el trabajo, que es de lo que se trata, la profesora Sánchez contesta: "Si entendemos que es difícil ser felices en la vida en general, ¿por qué habríamos de serlo en el trabajo?".

## + EL PAÍS.COM

### ■ Participle

¿Ha encontrado la felicidad en el trabajo? Cuéntenos su caso.

## Las bases para la sonrisa laboral

La Asociación Española de Directores y Desarrollo de Personas (Aedipe) ha elaborado un decálogo para alcanzar la felicidad en el trabajo, a partir de los estudios de diversos expertos que asesoran a las empresas sobre esta cuestión y de otros estudiosos sobre este asunto. Las recomendaciones son las siguientes:

- Escucha la diversidad de cada empleado.
- Fomenta que cada persona autoevalúe su potencial.
- Potencia el talento personal y profesional.
- Otorga autonomía y responsabilidad en el desempeño profesional.
- Garantiza la tolerancia y la colaboración en todos los equipos profesionales.
- Acuerda flexibilidad individual y colectiva.
- Promueve el trabajo digno y la protección social.
- Vincula la productividad a objetivos medibles que añadan competitividad.
- Recompensa a mandos y directivos comprometidos con la felicidad en el trabajo.
- En resumen, crea felicidad en el trabajo para aumentar la productividad.

La ley de riesgos laborales también manda medir los factores de estrés

Toda empresa sabe satisfacer a sus clientes, pero no a los trabajadores

amargarse con aquellos asuntos inapelables y ver cómo se modifican los demás", dice Urarte.

El problema es que las empresas no saben detectar el talento, por tanto, difícilmente podrán adaptarse para atraerlo. "Toda empresa sabe cómo satisfacer a sus clientes, qué es lo que les demandan, y ajustar su oferta a ello lo más posible; pero no tienen idea de por qué un trabajador con talento elige una empresa en lugar de otra. Y, para ello, deben decidir en qué quieren ser buenas con sus empleados: si con los salarios, con las vacaciones, con la flexibilidad de horarios. Nosotros ayudamos a las empresas a definir eso".

Esther Sánchez, profesora de Derecho del Trabajo en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), habla de esto mismo, pero desde un punto de vista completamente jurídico: la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. "Desde 1995 esta ley se ha vinculado sobre todo a los riesgos físicos, pero hay una dimensión oculta muy difícil de medir, como son los factores estresantes en la organización del trabajo, las dinámicas relacionales, las jerarquías que generan estrés o

patologías psicosociales. La ley reconoce estos riesgos, pero prácticamente no se evalúan o se evalúan mal. Y todas esas cosas originan entornos de infelicidad", dice.

Hay dos problemas asociados a esta falta de cultura de la evaluación de riesgos psicosociales: que encarecerían aún más estos exámenes obligatorios que han de pasar las empresas y que, una vez evaluados ¿quién se atreve a corregirlos? ¿Quién destituye a un jefe que ejerce un liderazgo tóxico? "Eso no solo cuesta mucho dinero, sino que, con ese mismo jefe se puede ir también un buen talento técnico. No es sencillo", reconoce Esther Sánchez.

El talento es, al final, la columna vertebral de todo este asunto. De ahí partió esa idea de la felicidad en el trabajo que a muchos les hace sonreír solo con oírlo. "Pues existe", asegura Antonio Domingo Tudó, presidente de la Asociación Española de Directores y Desarrollo de Personas (Aedipe) en Galicia. Aedipe organizará en junio unas jornadas sobre ello en A Coruña, con expertos nacionales e internacionales. "Y ya tenemos algunas empresas que han retocado su organización y alcanzan una buena valoración por parte de sus empleados. Esto revierte en una mayor productividad, está demostrado", asegura Domingo Tudó.

La organización es la clave en ese intento por deshacerse de la cara de perro en la oficina, o en la fábrica, o en la cabina de un autobús. "Y no se puede hablar de organización sin que se mencionen los horarios. El curso de la gestión del tiempo se lo oímos a todos los ministros, al presidente del Gobierno, a to-