

## VIDA EN LA OFICINA

# Por qué los manuales de felicidad no sirven

La felicidad laboral es el nuevo mantra en la gestión de personas. La cuestión es si un futbolín o que todos los días haya pan recién horneado en la oficina hace empleados felices. Los expertos aseguran que la satisfacción es una consecuencia, no un fin en sí mismo. **Por Montse Mateos**

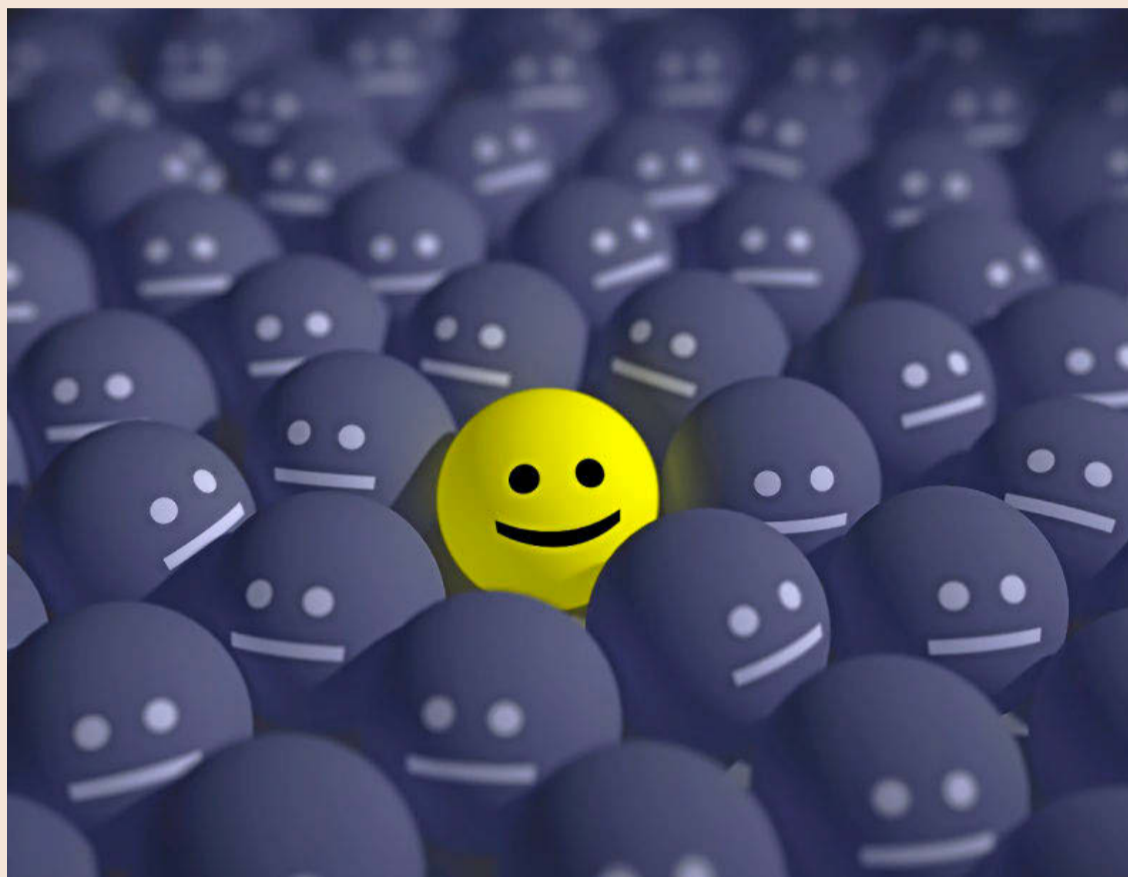
Hace un par de semanas la agencia de publicidad Comunica+A publicó en LinkedIn una oferta laboral: “Se busca *chief happiness officer* (CHO), cuyo objetivo será lograr la felicidad de los empleados y velar por una excelente motivación y ambiente de trabajo”. La solicitud superaba las 11.900 visualizaciones al cierre de esta edición y se suma a otras iniciativas que esta compañía está llevando a cabo para aumentar el bienestar de sus empleados. Una de las últimas es ofrecer una barra de pan recién horneado a los más de 200 empleados que trabajan en su sede madrileña. ¿En esto consiste la felicidad? Jaime Antónanzas, presidente de Comunica+A, explica que sólo es algo más. Divide la felicidad en tres pilares: “Reclutamiento e idoneidad en el puesto; programas de calidad laboral como la conciliación y el teletrabajo; y un plan de carrera”. Todo ello está reforzado por una serie de medidas que fomentan el contacto con las personas y su desarrollo. Que una vez a la semana se realice una breve encuesta de clima entre sus empleados es uno de los métodos más eficaces para comprobar que están haciendo bien las cosas. “Todas las compañías han diseñado sistemas para escuchar, pero hay que naturalizar la conversación de persona a persona, y ello requiere tiempo”, apunta Antónanzas, para quien esto de la felicidad es algo que no se puede imponer.

## La consecuencia, no un fin

Los expertos coinciden en que la felicidad es una consecuencia del trabajo bien hecho y que está ligado a una manera de hacer las cosas, no a un manual al uso. Según la VII Encuesta Adecco sobre Felicidad en el Trabajo, tres de cada cuatro trabajadores dice ser feliz en su trabajo, la proporción más baja desde la primera edición de este análisis en 2011. Disfrutar de un buen ambiente laboral (8,23 puntos sobre 10), la flexibilidad horaria (8,19) y tener un buen jefe (8,02) son los aspectos fundamentales para alcanzar esa felicidad en el entorno de trabajo.

Para Margarita Álvarez, directora de comunicación y marketing de Adecco, “la felicidad tiene que ver con sentirse pleno con lo que haces”, y reconoce que el concepto se ha banalizado: “Nos hemos ido al territorio más fácil, pero está relacionado con la plenitud y eso es algo muy serio. Hay que encontrarle un sentido a por qué te levantas todos los días para ir a trabajar, llevarlo al plano de hacer barbaconas con los compañeros de trabajo es un error”.

Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, asegura que la felicidad es “un estado vinculado a la serenidad, a encontrarse bien. Sin embargo, para alcanzarlo es necesario incluir factores como el reto que no siempre se lleva bien con el sosiego. Los desafíos suponen ciertos desequilibrios que, en principio, pueden aminorar la felicidad



La satisfacción laboral de los profesionales es el resultado de una gestión de recursos humanos eficaz.

## El saber hacer de la cultura corporativa

“Existen empleados felices en las compañías que entienden que la construcción de ecosistemas felices es responsabilidad de todos los ‘stakeholders’, desde el empleado a los accionistas, que entienden que el foco en la tarea genera ‘micromanagement’ y desaliento, que estamos en una nueva era en la que las personas necesitan conocer la estrategia global y la visión de la compañía para entender su aportación y sentirse parte del proyecto”. María García y Susana Gómez, socias y fundadoras de Smart Culture, se sienten afortunadas de conocer compañías que están en “este proceso de evolución cultural y liberación de talento”. Dejar fluir el talento es uno de los pilares de la cultura corporativa de cualquier organización, algo en lo que, según estas expertas, tiene mucho que ver la felicidad. No obstante, creen

que en este proceso hay un par de claves que no hay que perder de vista: el desarrollo de relaciones de confianza con los colaboradores y la gestión de emociones de una manera productiva. En el primer caso, definen cuatro dimensiones: sinceridad y transparencia, reconocimiento de las competencias, confiabilidad e interés común. En la parte de las emociones destacan que el liderazgo del siglo XXI ha puesto de manifiesto que los líderes que generan ecosistemas equilibrados entre emociones y racionalidad “son más inspiradores y consiguen mejores resultados”. Todo ello está relacionado con la cultura que define a una organización porque, como aclaran García y Gómez, “la felicidad en el trabajo es el ‘gap’ positivo existente entre la experiencia de empleado y sus expectativas”.

## La comunicación y el desarrollo profesional son el punto de partida para diseñar planes reales

trategia, cargo que desempeña Evaristo Nogales.

Vallejo afirma que para conseguir la felicidad del empleado la clave está en eliminar aquellos elementos que le hacen infeliz y establecer unos canales de comunicación efectivos con el mínimo de jerarquía. Diseñar una metodología propia para que las reuniones sean cortas y eficaces es otra de sus estrategias: “Cada miembro del equipo elabora un informe que debe leer en un máximo de cuatro minutos. El resto dispone de 12 minutos para escribir su reflexión al respecto y luego compartirlo con los demás”. Y, por último, considera fundamental permitir a los empleados que desarrollen su proyecto personal: “Les proporcionamos las herramientas y pueden acu-

Para situar en el centro de todo a la persona es necesario demostrarlo con hechos concretos

dir a la oficina siempre que lo deseen para trabajar en ello. Eso lo hacen de manera voluntaria, es algo que no puedes imponer, forma parte de cada cultura corporativa”, aclara Vallejo.

Jericó explica que promover un entorno de este tipo está muy vinculado a los jefes, el contexto laboral y el ambiente de trabajo, pero también “a las posibilidades de desarrollo, el propósito y el sentido de aquello a lo que te dedicas. Creer en lo que haces es tan importante como sentirte reconocido con lo que haces desde una perspectiva económica”.

## Los contagiadores

David Tomás es cofundador de Ciberclick y autor de *La empresa más feliz del mundo* (Ed. Empresa Activa), un fábulas sobre nuevas formas de creatividad, la toma de decisiones y la realización en el trabajo y en la vida. Cree que para hablar de felicidad en el trabajo hay que alejarse del concepto hedonista del término: “Me gusta hablar de realización personal o profesional, de que el empleado sienta que lo que lo hace aporta un valor, ayuda a alguien, tiene un propósito”. Añade que es fundamental buscar el sentido del trabajo, que te sientas bien: “Mi estado natural es estar bien y sereno cuando me cae un marrón”.

Coincide con el resto en que el papel de los contagiadores o embajadores es crucial para generar un entorno de confianza y compromiso. Para identificarlos, Tomas recomienda crear dentro de la empresa estructuras pequeñas y autónomas que se relacionen entre ellas, y escoger los representantes que hagan que la información fluya. Sin embargo, apunta “es algo que no puede cambiarse de un día para otro, forma parte de un proceso. Si quieres crear una cultura en la que las personas sean el centro, hay que demostrarlo con hechos, con la toma de decisiones. Es fundamental hacerles partícipes”.

Antónanzas dice que los líderes funcionales tienen que colaborar en este proceso, “no puedes permitirte detractores”. Y menciona a los líderes naturales, aquellos que despiertan la confianza del resto, como los mejores embajadores, “porque respiran la cultura de la organización”.

Y, esos contagiadores, ¿provocan la felicidad?, ¿existen los empleados felices? Álvarez asegura que no hay un empleado feliz: “Hay personas que tienen más predisposición que otras. Lo que sí existe es una tendencia de que es tu responsabilidad y debes ser consciente de que cuando te sientes pleno das más de ti. Los términos absolutos no existen”.