

¿Por qué trabajamos?

INTRODUCCIÓN

La pregunta crucial

¿Por qué trabajamos? ¿Por qué nos arrastramos fuera de la cama cada mañana en lugar de llevar unas vidas compuestas de una aventura tras otra, llenas de placeres? Menuda pregunta tan tonta. Trabajamos porque tenemos que ganarnos la vida. Por supuesto, pero ¿eso es así? Pues claro que no. Cuando a las personas que se sienten realizadas con su trabajo se les pregunta por qué hacen el trabajo que hacen, el dinero casi nunca sale a colación. La lista de argumentos no monetarios que dan para hacer su trabajo es larga y fascinante.

Los trabajadores satisfechos se sienten atraídos por su trabajo; se pierden en él. No permanentemente, claro está, pero sí con la suficiente frecuencia como para que sea importante para ellos. Los trabajadores satisfechos encuentran un estímulo en su trabajo; este les obliga a desperezarse, a salir de sus zonas de bienestar. Estas personas afortunadas piensan que el trabajo que hacen es divertido, a menudo igual de divertido que hacer un crucigrama o un sudoku.

¿Por qué otras razones trabaja la gente? Las personas satisfechas realizan su trabajo porque se sienten que están al mando. Su jornada laboral les ofrece cierta autonomía y discrecionalidad. Y utilizan esa autonomía y discrecionalidad para alcanzar un nivel de maestría o pericia; aprenden cosas nuevas que los perfeccionan como trabajadores y como personas.

Estas personas realizan su trabajo porque hacerlo es una oportunidad para adquirir un compromiso social. Muchas de las tareas que llevan a cabo las hacen como integrantes de un equipo, e incluso cuando trabajan solas, tienen oportunidades de sobra para entablar relaciones sociales durante los momentos de sosiego del trabajo.

Por último, estos individuos están satisfechos con sus trabajos porque les parece que lo que hacen es importante. Posiblemente, su trabajo influye en el mundo; hace que las vidas de las demás personas sean mejores; y puede incluso que mejoren las vidas ajenas en aspectos que son trascendentes.

Por supuesto, son pocas las ocupaciones que reúnen todas estas características, y ninguna, sospecho, las reúne permanentemente. Pero las características de un trabajo así son las que hacen que salgamos de casa, nos llevemos el trabajo a casa, nos animemos a hablar de nuestro trabajo con los demás y nos mostremos reacios a jubilarnos. No trabajaríamos si no nos pagaran, pero ese no es el quid de la cuestión de que hagamos lo que hacemos. Y, en general, pensamos que las recompensas materiales son una razón bastante mala para trabajar. De hecho, cuando decimos de alguien que «se dedica a eso por dinero», no estamos siendo meramente descriptivos; estamos emitiendo un juicio.

Estas diferentes fuentes de satisfacción laboral suscitan algunas preguntas de gran calado. ¿A qué se debe que para una abrumadora mayoría de personas en todo el mundo el trabajo tenga poco o nada que ver con las citadas características? ¿Por qué motivo para la mayoría de nosotros el trabajo es sinónimo de monotonía, inutilidad y embotamiento? ¿Cuál es la razón de que cuando se estableció, el capitalismo creara un modelo de trabajo en el que las oportunidades para las satisfacciones no materiales que podrían derivarse de él —y alentar un trabajo mejor— se redujeran o eliminaran? Los trabajadores que realizan esta clase de actividades —en fábricas, restaurantes de comida rápida, almacenes de envío de pedidos o, incluso, en bufetes de abogados, aulas, clínicas y oficinas— lo hacen por un sueldo. Por mucho que intenten encontrar un significado, un estímulo o alguna posibilidad de autonomía, su situación laboral los frustra. La manera en que está estructurado su trabajo significa que hay realmente muy pocas razones para hacerlo aparte del sueldo.

Según un vasto informe publicado en el año 2013 por Gallup, una empresa de encuestas con sede en Washington, D. C., en el mundo hay el doble de trabajadores «activamente desinteresados» que trabajadores «involucrados» a los que les gustan sus trabajos. Gallup lleva casi veinte años evaluando la satisfacción laboral internacional. Hasta la fecha ha encuestado a un total a 25 millones de trabajadores de 189 países diferentes. La edición más reciente reunió la información procedente de 230.000 trabajadores a jornada completa y a tiempo parcial de 142 países y, en términos generales, la encuesta de Gallup reveló que solo el 13 por ciento de los trabajadores se sentían atraídos por sus empleos. Esos individuos sentían pasión por su trabajo y dedicaban sus días a contribuir al avance de sus empresas. La inmensa mayoría de personas, alrededor del 63 por ciento, no estamos comprometidos. Somos controlados, mientras consumimos nuestros días como sonámbulos y dedicamos poca energía a nuestros trabajos. Y el resto estamos activamente desinteresados, y en realidad *odiamos* nuestros trabajos. En otras palabras, a menudo el trabajo es más una fuente de frustración que de satisfacción para casi el 90 por ciento de los trabajadores del mundo. Considera el desperdicio social, emocional y puede que hasta económico que este dato estadístico representa. El 90 por ciento de los adultos pasan la mitad de su vida consciente haciendo cosas que preferirían no estar haciendo en lugares en los que preferirían no estar.

Las preguntas que hace Gallup plasman muchas de las razones para trabajar que acabo de relacionar. La oportunidad de hacer nuestro trabajo «bien», de hacer todo lo posible, de sentirnos alentados al perfeccionamiento y el aprendizaje, de sentirnos apreciados por los compañeros de trabajo y los superiores, de sentir que nuestras opiniones se valoran, de que lo que hacemos es importante y de que tenemos buenos amigos en el trabajo son, todos, aspectos a los que saca provecho la encuesta. Y para la abrumadora mayoría de las personas, el trabajo es insatisfactorio; muy insatisfactorio. La pregunta es: ¿por qué? Este libro la responderá.

1 El falso razonamiento

Llevamos más de dos siglos asimilando, tanto social como individualmente, algunas ideas falsas acerca de nuestra relación con el trabajo. Es un principio de la economía aceptado desde hace mucho tiempo y respaldado por algunas teorías psicológicas, que si quieres conseguir que alguien —un empleado, un estudiante, un funcionario público o tu propio hijo— haga algo, tienes que recompensárselo. La gente hace las cosas por unos incentivos, unas recompensas o por dinero. Puedes observar el funcionamiento de este planteamiento en la estrategia del «palo y la zanahoria» que ha dominado los intentos de resolver la reciente crisis financiera mundial. Para evitar que se produzca una vez más una debacle financiera, argumentaba la gente, tenemos que sustituir los incentivos «tontos» que conducen a ella por otros «más inteligentes». Teníamos que tener los incentivos adecuados. Nada era realmente más importante. Esta idea animó al inventor del libre mercado, Adam Smith, que en *La riqueza de las naciones*, obra publicada en 1776, escribía:

Está en la naturaleza de todos los hombres vivir con la mayor comodidad posible; y si sus emolumentos van a ser exactamente los mismos realicen o no algunas tareas muy penosas, las realizarán tan negligente y descuidadamente como la autoridad se lo permita.

En otras palabras: la gente trabaja por un salario, nada más y nada menos. La confianza de Smith en la fuerza de los incentivos le condujo a abogar por organizar el trabajo dividiéndolo en unidades esencialmente insignificantes,

sencillas y de fácil repetición. Mientras las personas fueran pagadas por lo que hicieran, no importaría demasiado lo que sus trabajos entrañaran. Y al dividir la actividad en pequeñas partes, la sociedad alcanzaría una enorme eficiencia productiva. Para ensalzar las virtudes de la división del trabajo, Smith aportó la descripción de una fábrica de alfileres que se ha hecho famosa.

Un hombre forja el alambre, otro lo estira, un tercero lo corta, un cuarto le saca punta, un quinto le pule la parte superior para incorporarle la cabeza [...] He visto una pequeña fábrica de este tipo, donde solo estaban empleados diez hombres [...] Entre todos eran capaces de hacer más de cuarenta y ocho mil alfileres al día [...] Pero si hubieran trabajado de forma separada e independiente [...] con toda seguridad cada uno no hubiera llegado a hacer veinte unidades.

Como veremos más adelante, la opinión de Smith sobre los seres humanos era bastante más sutil, compleja y matizada de lo que se recoge en las citas anteriores. Él no creía que el «hombre en el trabajo» contara toda la historia, ni siquiera la historia más importante, sobre la naturaleza humana. Pero gran parte de los matices y sutilezas se perdieron en las manos de los descendientes de Smith. Más de un siglo después, las opiniones de Smith sobre el trabajo guiaron al padre de lo que con el tiempo se conocería como el movimiento de la «gestión científica», Frederick Winslow Taylor. Taylor utilizó unos meticulosos estudios sobre el tiempo y los movimientos para perfeccionar la actividad industrial, tal como la contemplaba Smith, para que los obreros humanos formaran parte de una máquina bien engrasada. Y concibió unos mecanismos de compensaciones que impulsaban a los empleados a trabajar mucho, trabajar deprisa y trabajar con precisión. Poco después de

eso, las opiniones de Smith quedaron reflejadas en el pensamiento de la principal figura de la psicología de mediados del siglo xx, B. F. Skinner. Sus estudios con ratas y palomas, que realizaban una y otra vez tareas sencillas y repetitivas a cambio de recompensas de comida o agua, proporcionaron el manto de rigor científico y lógica teórica a las innovaciones introducidas por Taylor en el lugar de trabajo. Skinner demostró que la conducta de los animales podía verse poderosamente influida y controlada con precisión manipulando la cantidad y frecuencia de las recompensas provocadas por la conducta. Y del mismo modo que Taylor comprobó que el trabajo a destajo (un pago fijo por cada tarea completada) producía un gran rendimiento en la fábrica, él descubrió que el equivalente del trabajo a destajo de las palomas producía un gran rendimiento en el laboratorio.

Uno podría preguntarse por qué alguien escogería trabajar en la fábrica de alfileres de Smith poniéndole las cabezas a las agujas minuto tras minuto, hora tras hora, un día tras otro. La respuesta de Smith sería, claro está, que las personas no disfrutarían trabajando en la fábrica de alfileres. Pero es que no disfrutarían trabajando en ninguna parte. Lo que Smith nos estaba diciendo es que la única razón para que las personas hagan cualquier clase de trabajo son las compensaciones que se derivan de ello. Mientras produzca las adecuadas compensaciones, en qué consista en sí el trabajo carece por completo de importancia.

Adam Smith estaba equivocado en cuanto a nuestras actitudes y aspiraciones en relación al trabajo. Pero a medida que el capitalismo se fue desarrollando a su sombra, bajo la influencia de la «teoría del incentivo de todas las cosas», fue evolucionando una modalidad de trabajo en la que todas las demás satisfacciones que podrían derivarse de la actividad laboral eran olvidadas o eliminadas. Y así fue como en todo el planeta la gente acabó dirigiéndose penosamente al trabajo cada día, con escasas esperanzas de

encontrar un sentido, un compromiso o un estímulo. Dado que no había ningún motivo para trabajar que no fuera el salario, trabajaban por el salario. Y así fue como la errónea idea de Smith sobre la razón de que la gente trabaje se convirtió en verdad.

Con esto no pretendo sugerir que el trabajo fuera una bendición antes de la revolución industrial. Nada más lejos de la realidad. Pero el trabajo de los granjeros, artesanos y tenderos, por arduo que haya sido, ofrecía a la gente un grado razonable de discrecionalidad, autonomía y variedad en lo que hacía cada día. El trabajo les proporcionaba la oportunidad de utilizar su ingenio para resolver los problemas a medida que surgían y establecer maneras más efectivas de realizar su actividad laboral. Toda esta oportunidad fue abandonada cuando la gente cruzó las puertas de la fábrica.

Convertir las ideas falsas en verdad

Podríamos estar de acuerdo con Smith. Creer tal vez, que en el caso de la mayoría de las personas, por su misma naturaleza, el trabajo tiene que ver con el salario y con nada más. Solo la «élite» quiere estímulo, sentido y compromiso, y puede esperar encontrarlo en su trabajo. Aparte de ser algo más que arrogante, este punto de vista es incorrecto. A muchas personas que realizan lo que consideramos trabajos rutinarios —conserjes, obreros fabriles, telefonistas— les interesan más cosas aparte del salario. Y, a su vez, montones de profesionales trabajan exclusivamente por el dinero. Lo que la gente llega a ver en el trabajo depende en buena medida de lo que este pone a su disposición. Y las condiciones del trabajo humano generadas por la revolución industrial, y perpetuadas en parte gracias a las teorías de las ciencias sociales, han impedido sistemáticamente que la gente se sienta realizada con su trabajo. Y, al hacerlo, han privado a las personas de una importante fuente de satisfacción, y encima han producido unos trabajadores inferiores.

La lección que se extrae de esto es que la importancia que tendrán los incentivos materiales para las personas dependerá de la forma en que esté estructurado el lugar de trabajo humano. Y si lo estructuramos de conformidad con la falsa idea de que la gente trabaja solo por el salario, crearemos lugares de trabajo que conviertan esta idea falsa en verdadera. En consecuencia, no es cierto que «ya no puedes conseguir unos buenos empleados». Sí que *es* cierto que ya no puedes obtener unos buenos empleados cuando solo das a las personas un trabajo impersonal y de mala muerte. Lo que se necesita para «conseguir buenos empleados» son trabajos que la gente desee hacer. Y veremos que esta aspiración a un buen trabajo no es una fantasía delirante. Y que está realmente a nuestro alcance.

Debería decirse que a lo largo de los años la teoría y la práctica de la administración de empresas han atravesado períodos en los que se han reconocido —e incluso celebrado— las diversas motivaciones que las personas llevan al lugar de trabajo y que los directivos se han animado a estructurar las vidas laborales de sus empleados de manera que la implicación y el sentido en el trabajo sean posibles, tanto en beneficio del empleado como para bien de la empresa. La «Teoría Y» de Douglas McGregor fue un intento especialmente influyente en ese sentido hace medio siglo, y Stephen Barley y Gideon Kunda publicaron un importante artículo que documentaba cómo tales ideas sobre la gestión se han intensificado y desvanecido a lo largo de los años. Pero, sea como fuere, esta clase de ideas jamás se han mantenido. Las prácticas heterodoxas y llamativas de Google y otras empresas de altos vuelos de Silicon Valley tal vez den la impresión de que el duro trabajo de la cadena de montaje es una cosa del pasado. Pero como si de la fuerza gravitatoria se tratara, la idea de que las personas trabajan solo por el salario ha vuelto repetidamente a traer de vuelta a la Tierra las esperanzas más elevadas sobre lo que es posible en el lugar de trabajo. De hecho, las ideas de Adam Smith

sobre la naturaleza humana se han revelado sumamente resistentes al paso de los siglos.

Las ideas y teorías sobre la naturaleza humana ocupan una posición única en las ciencias. No tenemos que preocuparnos de que el cosmos vaya a verse modificado por nuestras teorías sobre el cosmos; a los planetas les trae absolutamente sin cuidado lo que pensemos o teoriceemos acerca de ellos. Pero sí que debemos preocuparnos de que la naturaleza humana vaya a ser modificada por nuestras teorías sobre la naturaleza humana. Hace cuarenta años el eminente antropólogo Clifford Geertz dijo que los seres humanos somos unos «animales incompletos». Lo que quería decir con esto es que es propio de la naturaleza humana tener una naturaleza humana que en gran medida es producto de la sociedad que nos rodea. *Esa* naturaleza humana está más creada que descubierta. «Diseñamos» la naturaleza humana diseñando las instituciones en las que viven las personas. En consecuencia, debemos preguntarnos qué clase de naturaleza humana queremos ayudar a diseñar.

Si queremos ayudar a diseñar una naturaleza humana que busque y encuentre el estímulo, el compromiso, el sentido y la satisfacción en el trabajo, tenemos que empezar a crear nuestra manera de salir de un profundo agujero en el que nos han metido casi tres siglos de errores sobre la motivación humana y la naturaleza humana, y contribuir a promover lugares de trabajo en los que el estímulo, el compromiso, el sentido y la satisfacción sean posibles.

2 Cuando el trabajo es bueno

Enfrentados a la evidencia de que tan pocas personas en el mundo obtengan satisfacción de su trabajo, tenemos que preguntarnos por las razones. Dos explicaciones acuden prestas a mi cabeza. Primero, muchos mantenemos la creencia de que solo ciertos tipos de trabajo permiten que la gente encuentre sentido, compromiso, discrecionalidad y autonomía, así como oportunidades para aprender y mejorar. Si adoptamos este punto de vista, un buen trabajo va a ser solo competencia de unos pocos: abogados, médicos, banqueros, profesores, desarrolladores de *software*, directores generales de empresas, etcétera. Para todos los demás, el trabajo tendrá que ver con el salario. Así son las cosas. Nosotros y ellos.

Por otro lado, podríamos adoptar el punto de vista de que casi todos los empleos tienen el potencial de ofrecer un trabajo satisfactorio a las personas. Lo que se interpone en el camino es la increíble eficacia relacionada con el trabajo sistematizado tipo cadena de montaje. Este puede ser hecho por personas con pocas habilidades y escasa formación, y es el responsable del explosivo crecimiento económico al que hemos asistido desde el principio de la revolución industrial. El trabajo insatisfactorio es solo el precio que paga la gente por una sociedad en la que los coches, la televisión por cable, los teléfonos móviles y los ordenadores accesibles son la norma. A buen seguro que Adam Smith estaba expresando este punto de vista cuando hablaba del incremento en la productividad que acompañaba a la división del trabajo en la fábrica de alfileres.

Así pues, o el trabajo satisfactorio no es para todo el mundo o el trabajo insatisfactorio es el precio que pagamos por la prosperidad material, o ambas

cosas. Ambas respuestas a la pregunta de los «motivos» son posibles. Pero tanto una respuesta como la otra son erróneas.

Limpiar hospitales

Luke trabaja como encargado de limpieza en un importante hospital clínico. En una entrevista mantenida con la investigadora Amy Wrzesniewski y sus colaboradores, que estaban estudiando la forma que tienen las personas de estructurarse el trabajo, Luke narró un episodio en el que había limpiado la habitación de un joven en coma... dos veces. Ya lo había hecho una vez, pero el padre del paciente, que llevaba meses velándolo, no le había visto hacerlo y se lo había recriminado ásperamente. Así que la volvió a limpiar. Con amabilidad. ¿Y esto por qué? Él lo explicó de la siguiente manera:

Luke: Yo conocía la situación de su hijo, que llevaba aquí mucho tiempo y [...] Por lo que tenía entendido, su hijo había participado en una pelea y estaba paralizado. Por eso lo llevaron allí, estaba en coma y no iba a salir de él [...] Bueno [...] Fui y limpié la habitación. Su padre se quedaba todos los días, durante todo el día, pero fumaba. Así que había salido a fumar, y después de que yo limpiara la habitación, regresó. Me encontré con él en el vestíbulo, y se puso como loco [...] diciéndome que no lo había hecho. Que no había limpiado la habitación y todo ese rollo. Al principio me puse a la defensiva, y estuve en un tris de ponerme a discutir con él. Pero no sé, algo me detuvo y dije: «Lo siento. Iré a limpiar la habitación».

Entrevistador: ¿Y la limpiaste de nuevo?

Luke: Pues sí, la limpié para que pudiera verme limpiarla [...] Entendía cómo debía de sentirse. Hacía como seis meses que su hijo estaba allí. Se sentiría un poco decepcionado, así que la limpié otra vez. Pero no me enfadé con él. Supongo que comprendí la situación.

Nada acerca de esta interacción entra en las atribuciones del trabajo de Luke. Veamos la descripción de su puesto de trabajo:

- Limpiar las alfombras y las tapicerías con el equipo correspondiente
- Manejar el equipo de fregado y limpieza
- Pulir y encerar los suelos
- Mantener la zona de entrada en condiciones llevando a cabo labores de barrido, retirada de nieve y echar sal
- Limpiar el recinto y la zona de papeles o basura
- Desatascar inodoros, orinales y desagües cuando no sea necesario desmontar la instalación
- Pasar una fregona húmeda por los suelos y escaleras
- Recoger y desechar la ropa de cama sucia
- Pasar la aspiradora
- Limpiar y encerar muebles, vitrinas, lámparas y decoración
- Limpiar espejos, cristales interiores y exteriores y ambos lados de los cristales interiores
- Limpiar baños y vitrinas
- Reponer los suministros de los baños
- Quitar el polvo a las persianas venecianas desde el suelo o subido a un taburete
- Limpiar el equipamiento de las mesillas de noche de los pacientes
- Hacer las camas y cambiar la ropa blanca
- Recoger y transportar los residuos al punto central de recogida
- Limpiar pequeñas zonas de suelo o escaleras de líquidos o comida derramados con una fregona húmeda
- Cambiar las bombillas fundidas
- Trasladar y colocar el mobiliario y los accesorios

- Recoger y transportar la ropa de cama sucia al punto central de recogida

La descripción de las tareas de Luke no dice nada acerca de ninguna responsabilidad o cuidado de los pacientes y sus familias. Pese a tener una larga lista de obligaciones, ni un solo punto de la lista menciona siquiera la de relacionarse con ningún otro ser humano. Tomando esta descripción como referencia, Luke podría estar trabajando en una fábrica de zapatos o en una funeraria en lugar de en un hospital.

Si Luke estuviera haciendo el trabajo expuesto en la descripción de tareas, hubiera sido normal que se limitara a explicar al padre del paciente que ya había limpiado la habitación, y acaso haber ido a buscar a un superior para que mediara si el padre seguía enojado. Podría haber ignorado al hombre y seguido con sus asuntos. Y también podría haberse enfadado.

Pero Luke estaba haciendo una labor diferente a la que sugería la descripción oficial de su puesto de trabajo. Eso es lo que Wrzesniewski y sus colegas descubrieron cuando realizaron las exhaustivas entrevistas a Luke y otros encargados de la limpieza del hospital. Los investigadores les habían pedido que hablaran de sus trabajos, y los trabajadores empezaron contándoles historias sobre lo que hacían. La historia de Luke les indicó que las obligaciones «oficiales» del encargado de la limpieza eran solo una parte de su *verdadero* quehacer, y que otra parte fundamental de su trabajo consistía en hacer que los pacientes y sus familias se sintieran cómodos, reconfortarles cuando estaban deprimidos, animarles y distraerles de su dolor y sus temores y estar dispuesto a escucharles si tenían ganas de hablar. Luke quería hacer algo más que un simple trabajo de limpieza.

Lo que Luke buscaba en su trabajo venía determinado por el objetivo —lo que Aristóteles llamaba el *telos*— de su empresa. El *telos* del hospital

—fomentar la salud, curar la enfermedad, aliviar el sufrimiento— estaba arraigado en el enfoque laboral de Luke. Lo que Wrzesniewski y sus colegas descubrieron de maravilloso en Luke y muchos de sus compañeros de trabajo fue que habían entendido e interiorizado esos objetivos, *en lugar* de la descripción oficial de sus puestos de trabajo, no debido a esta. El trabajo que realmente hacían era el que habían modelado para sí mismos en función del *telos* de la atención médica. Ben, otro encargado de la limpieza, les contó a los investigadores que había dejado de pasar la fregona al piso del pasillo porque un paciente, convalciente de una importante intervención quirúrgica, se había levantado de la cama para hacer un poco del tan necesario ejercicio paseando lentamente por el pasillo. Corey les contó que ignoraba las reprimendas de su superior y se abstenía de pasar la aspiradora en la sala de visitas cuando algunos familiares que se pasaban allí todo el día, todos los días, se encontraban echando una siesta. Estos encargados de la limpieza determinaban sus trabajos teniendo presente el fin primordial del hospital.

Wrzesniewski y sus colegas llamaron a esto *elaboración del trabajo*. Luke, Ben y Corey no eran unos encargados de la limpieza comunes; eran los encargados de la limpieza de un *hospital*. Y consideraban que desempeñaban una importante labor en una institución cuyo objetivo es velar por el cuidado y bienestar de los pacientes. Así las cosas, cuando el padre furioso se enfrentó a Luke, y este tuvo que decidir qué hacer, no pudo buscar la respuesta en la descripción oficial de su puesto de trabajo porque las normas que lo definían no decían nada acerca de una situación así. Lo que le guió fue el objetivo del trabajo que él había elaborado.

¿Qué es lo que permitía que Luke hiciera un trabajo semejante? Para empezar, su puesto le confería una amplia discrecionalidad en lo tocante a las relaciones sociales con los pacientes. No tenía un supervisor que estuviera escudriñando lo que hacía a todas horas. Asimismo, el estímulo de llevar a

buen puerto estas relaciones resultaba cautivador. Y hacer frente a este desafío exigía empatía, saber escuchar y la clarividencia para saber cuándo permanecer en un segundo plano y cuándo dar un paso al frente, cuándo bromear y cuándo ofrecer consuelo. Poseer las aptitudes para hacer este trabajo bien hacía mejor la jornada de Luke. Y, probablemente, ayudaba a que los pacientes tuvieran también unos días mejores.

Por último, Luke creía en los fines de la empresa de la que formaba parte, y una creencia semejante le ayudaba a lograr que su trabajo tuviera un sentido. Sí, Luke y sus colegas eran unos encargados de la limpieza; pero eran los encargados de la limpieza en un *hospital*, un lugar donde el personal se esfuerza por curar la enfermedad y aliviar el sufrimiento, y donde cada día, mientras la gente se dedica a sus labores, las vidas penden de un hilo. Como ha señalado Peter Warr, profesor de psicología del trabajo, para estar satisfechos con nuestros trabajos, normalmente necesitamos creer en el propósito de lo que hacemos.

Las investigaciones de Amy Wrzesniewski sistematizan los aspectos del trabajo que ayudan a que las personas encuentren sentido y satisfacción, incluso en ocupaciones como la limpieza de un hospital, que no parecen prestarse a ello. Al trabajo que reúne tales características lo denomina «vocación», y lo distingue de aquel que es un «empleo» o una «profesión». Las personas que consideran su actividad laboral como un «trabajo» disfrutan de un grado pequeño de discrecionalidad y experimentan un compromiso o un sentido mínimos. Sin embargo, aquellas que consideran su labor como una necesidad vital, que trabajan por el salario, y que cambiarían de actividad si tuvieran la oportunidad de ganar más dinero, no ven el momento de que llegue la jubilación y no animarían a sus amigos o hijos a seguir sus pasos. Esta gente es la encarnación de las ideas de Adam Smith sobre las actitudes de las personas hacia el trabajo.

Por su parte, las personas que consideran su trabajo como una «profesión» generalmente disfrutan de mayor discrecionalidad y están más comprometidas. Puede incluso que disfruten de lo que hacen. Pero su prioridad está puesta en el ascenso; se ven a sí mismas siguiendo una trayectoria que conduce a la promoción, un mayor salario y un trabajo mejor.

La gente que considera su trabajo como una «vocación» es la que lo encuentra más satisfactorio. Para estas personas, el trabajo es una de las partes más importantes de su vida, están encantadas de hacerlo, es una parte vital de su identidad, creen que su trabajo convierte el mundo en un lugar mejor, y animarían a sus amigos e hijos a hacer esa clase de trabajo. La gente cuyo trabajo es una vocación obtiene una gran satisfacción de lo que hacen.

Entonces, ¿qué es lo que determina lo que piensan las personas de sus trabajos? Hasta cierto punto, depende de las características de la persona. Esto es, las diferencias en la manera en que los individuos enfocan su trabajo se explican por la actitud con que lo encaran; quienes son *ellos*, y no lo que sea el trabajo. Al fin y al cabo, no todos los encargados de la limpieza de un hospital son como Luke, Ben y Corey.

Pero la clase de trabajo que uno hace también es un elemento importante. Es más fácil encontrar sentido y compromiso en algunos tipos de trabajos que en otros. Elimina la discrecionalidad, el compromiso y el sentido del trabajo, y la gente se sentirá menos «llamada» a hacerlo y obtendrá menos satisfacción por realizarlo. Y en la medida que obtenga menos satisfacción, lo hará menos bien. Y en la medida en que lo haga menos bien, sus superiores eliminarán todavía más discrecionalidad.

Las entrevistas de Wrzesniewski con los encargados de la limpieza del hospital pusieron de manifiesto una y otra vez que su mayor fuente de satis-

facción procedía de sus relaciones con los pacientes. Era entonces cuando se sentían más útiles, más importantes y más diestros. Y tener empleados como Luke es un recurso inestimable. Menuda bendición para los pacientes, el hospital y los propios encargados de la limpieza que haya empleados que deseen formar parte de la misión cuidadora de un hospital, que estén dispuestos a aprender cómo desempeñar mejor su trabajo y que obtengan una gran satisfacción y orgullo por realizarlo. «Hacer que un paciente sonría me puede alegrar el día», le explicó uno de los encargados de la limpieza a Wrzesniewski.

Carlotta, una colega de Luke, le habló a Wrzesniewski de su trabajo de limpieza en una unidad del hospital donde la gente se recuperaba de diversos daños cerebrales y a menudo permanecía en coma durante largos períodos de tiempo. Carlotta asumió por propia iniciativa las responsabilidades de cambiar los cuadros colgados en las paredes de las habitaciones de esos pacientes como una manera sutil de alegrarlos, insinuando que estaban haciendo progresos. Ella lo describió así: «A veces, una vez a la semana o así, cambio los cuadros de la pared, porque nuestros pacientes permanecen aquí meses y meses [...] y de esta manera saben que están mucho más cerca de irse a casa». Carlotta no ocultó la alegría que esta clase de iniciativa le procuraba:

Disfruto entreteniéndolos a los pacientes. Es lo que más me gusta. Y en realidad, eso no forma parte de mis cometidos. Pero me gusta montar un espectáculo para ellos, por el mero hecho de hacerlo. Si hay puesta una canción, pues bailo, y si hay un programa de entrevistas en la televisión, me pongo a hablar sobre el programa, o lo que sea. Es lo que más disfruto. Disfruto haciendo reír a los pacientes.

Pero Carlotta no solo sabía cuándo y cómo hacer reír a un paciente y disfrutar con ello. También sabía cuándo la atención implicaba firmeza y valor, y esto también convertía su trabajo en fuente de satisfacción. Así lo explicaba:

Uno de nuestros pacientes [que era tetraplégico] no se sentía bien, y quiso la casualidad que estuviera yo allí cuando empezó a ponerse nervioso, así que pulsé el botón [para avisar a las enfermeras] y pedí ayuda [...] Le sacaron sangre de un brazo e intentaron ponerle una vía intravenosa en el otro, pero él no estaba acostumbrado a las agujas [...] así que permanecí a su lado mientras las enfermeras hacían lo que tenían que hacer, porque el paciente se estaba resbalando de la silla de ruedas, a punto de perder el conocimiento, ya sabe. Una enfermera quiso tomarle la tensión, pero no había manera de que él la dejara, porque estaba enfadado con ellas. Así que se lo expliqué: «Vale, escucha, voy a darte cinco minutos para que te tranquilices, pero te tienen que tomar la tensión para estar seguros de que no hay ninguna complicación. Me quedaré aquí contigo». Y eso fue lo que hice, me quedé allí con él y dejé que se tranquilizara, y entonces le dije a la enfermera: «Entra y tómale la tensión.» [...] Y, desde entonces, creo que somos amigos para toda la vida [...] Solo dio la casualidad de que estuviera en el lugar adecuado en el momento preciso.

Luke y Carlotta no fueron animados activamente a transformar su trabajo en una vocación. El trabajo con sentido y comprometido surgió porque querían transformar sus trabajos en vocaciones y porque —y esto es la clave— no estaba prohibido que lo hicieran.

¿Por qué habría de prohibir alguien a la gente que trabaje como lo hacían Luke y Carlotta? Una razón es la eficacia. Si los encargados de la limpieza se

limitan a agachar la cabeza y siguen las descripciones de sus puestos de trabajo punto por punto, harán «más» cosas. En consecuencia, el hospital puede emplear a menos encargados de la limpieza y les dan más habitaciones que limpiar. El hospital ahorrará dinero.

Una segunda razón es el deseo por parte de los directivos de mantener el control. Si los empleados de la limpieza simplemente se dedican a realizar los puntos incluidos en la descripción de sus empleos, entonces los superiores controlan lo que hacen controlando la descripción de las funciones. Pero si los encargados de la limpieza empiezan a ir por libre, desviándose de sus guiones para echar una mano cuando es necesario ayudar, entonces el control se desplaza del director a los dirigidos. Hace muchos años, el economista Stephen Marglin escribió un importante artículo titulado «What Do Bosses Do?» [«¿Qué hacen los jefes?»], en el que sostenía que una consecuencia crucial y a menudo ignorada de la división del trabajo de la cadena de montaje es que esta arrebatara el control del trabajo a la persona que lo está haciendo y se lo da al jefe, la persona que dirige la cadena de montaje.

Así pues, en aras de la eficacia y el control, un jefe podría impedir las improvisaciones de Luke y Carlotta. De resultas de ello, su trabajo se vería notablemente empobrecido, y el hospital funcionaría peor.

Fabricación de alfombras

Se podría pensar que es relativamente fácil encontrarle un sentido y un objetivo al propio trabajo —independientemente del cometido— si se trabaja en un hospital que está salvando vidas todos los días. A juzgar por mi propia experiencia observando lo invisibles que resultan para los que les rodean los encargados de la limpieza y otros trabajadores de mantenimiento, no creo que sea fácil en absoluto. Pero supongamos que lo fuera. ¿Dirías lo mismo

de las personas que trabajan en una fábrica dedicada a la fabricación de alfombras?

Hace unos veinte años, Ray Anderson, el difunto director general del inmensamente próspero fabricante de alfombras Interface, tuvo lo que él definió como una revelación. De pronto disponía de más dinero del que sus herederos o herederas podrían gastar, y se dio cuenta de que su empresa estaba envenenando el medio ambiente. La fabricación de alfombras es (o era) un sector con una gran dependencia del petróleo, y la huella medioambiental de Interface era enorme. Anderson se preguntó de qué serviría dejar a sus nietos una enorme fortuna si el precio de acumular semejante riqueza era un planeta inhabitable. Así que decidió transformar todos los aspectos de las operaciones de Interface, y se propuso el objetivo de lograr un impacto cero en el medioambiente en el año 2020. Supuso que la implantación de nuevos procesos de producción y el compromiso de controlar la polución costaría dinero, y mucho. Pero estaba dispuesto a sacrificar las ganancias para lograr un beneficio social.

Por consiguiente, Interface emprendió la aventura de cambiar lo que hacía, cómo lo hacía y lo que hacía con sus residuos. En 2013 había reducido el uso de la energía a la mitad, cambiado a las energías renovables y disminuido los residuos a la décima parte de lo que habían sido. ¿Y cuál fue la ganancia sacrificada? ¡Ninguna! Los empleados de Interface se sintieron tan motivados por la oportunidad de trabajar en aras del bien común, y tan estimulados por la necesidad de buscar modificaciones innovadoras para los procesos de producción, que su trabajo se hizo mucho más eficaz y eficiente. Y la empresa, al darse cuenta de que su nueva misión exigiría una alianza creativa que la comprometiera de arriba abajo, aligeró las jerarquías y concedió a los empleados mucha más discrecionalidad y control sobre lo que hacían. La fortaleza del ideal común de la empresa fomentó la colaboración

y la cooperación. El avance hacia la sostenibilidad exigía soluciones creativas, así que surgió una cultura que promovió la sinceridad y asumió el error. En palabras de la compañía:

La prueba de un cambio cultural fructífero y duradero en Interface puede descubrirse en la gran cantidad de innovaciones ideadas e implantadas por los empleados en el taller. Los empleados de Interface están vinculados a algo más importante que el mero hecho de fabricar alfombras. La sostenibilidad ha inspirado y facultado a los colaboradores con una idea de compromiso con un fin más elevado.

El resultado de la idea de Anderson, al cabo de veinte años, es una empresa que sigue siendo sumamente próspera y que está llena de empleados ávidos de ir a trabajar cada día. En su libro publicado en 2009, *Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose; Doing Business by Respecting the Earth*, Anderson documentó la transformación de Interface. No tienes que trabajar para una empresa que salva vidas para encontrar un sentido y un propósito en lo que haces; solo tienes que trabajar en algo que haga que la vida de las personas sea mejor.

Cortar el pelo

Es verdad que las personas que trabajan en Interface no salvan vidas, aunque están llevando a cabo la misión de salvar al planeta. Pocos somos los que podemos encontrar una vocación tan noble en lo que hacemos. ¿Y qué pasa con la gente cuyo trabajo no tiene una repercusión a nivel mundial, como los camareros, fontaneros, techadores, soldadores, peluqueros y oficinistas? A este respecto, también es posible encontrar un sentido y una satisfacción tremendos en lo que haces. Cuando Amy Wrzesniewski estaba estudiando

los trabajos, las profesiones y las vocaciones, una de sus muestras de empleados estaba constituido por un grupo de administrativos que trabajaban en una universidad. Y lo que se encontró fue con que apenas una tercera parte de ellos consideraba su trabajo como una vocación; su cometido consistía en prestar un apoyo logístico fundamental al profesorado que trabajaba para modelar las mentes de la siguiente generación. ¿Qué podría ser más profundo que eso?

En *The Mind at Work*, Mike Rose entrevistó a personas que desempeñaban trabajos manuales corrientes. Su capítulo sobre los peluqueros y las peluqueras es especialmente revelador. Ciertamente, estos profesionales tienen que adquirir una serie de destrezas técnicas para cortar, teñir y peinar. Y muchos, quizá la mayoría, consideran lo que hacen como algo que exige una buena dosis de creatividad. Pero, a mi modo de ver, lo que vuelve relevante su actividad es la habilidad que adquieren al relacionarse con los clientes. ¿A qué se refiere una clienta cuando dice que quiere que este corte de pelo sea un poco «más original»? ¿Y cómo le dices a una clienta que un corte de pelo que le sienta de fábula a la cara larga y angulosa de la modelo cuya foto ha traído, tendrá un aspecto horrible en su cara de hogaza de pan? ¿Cómo contribuyes a que los clientes se sientan mejor con su aspecto y seguros de sí mismos cuando salen de la peluquería para enfrentarse al mundo? Los peluqueros y las peluqueras que entrevistó Rose se sentían orgullosos de sus habilidades técnicas y disfrutaban de la complejidad de un acto tan aparentemente simple como cortar el pelo. Pero también estaban orgullosos de su capacidad para entender, hablarles y manejar a las personas. Esta era una parte esencial de su cometido. Y hacerlo bien podría suponer una gran diferencia en la calidad de vida de las personas a las que atendían.

«Es importante que *escuche* a mi cliente», dijo un estilista. «El asesoramiento es el momento más importante del corte de pelo.» «No supongas que

sabes lo que quieren —afirmaba otro—, porque puede que ni *ellos* mismos lo sepan.» Un estilista señaló que una clienta diría: «Quiero que me cortes un par de centímetros», y entonces te indicaría cuatro con los dedos. Los clientes agradecidos dicen cosas como estas acerca de sus estilistas: «Ella me escucha.» «Respetas mis deseos.» «Entiende lo que quiero decir.» A los estilistas que aman su trabajo les encanta su complejidad técnica y el margen que les concede para la creatividad. Pero, también, «me encanta hacer feliz a la gente[...] Las personas se levantan felices de mi sillón por lo que hice por ellas. En realidad, en muchos trabajos no obtienes algo así, ya sabes, la posibilidad de influir en la gente de este modo». Otra estilista observó que «este es un negocio que es diferente a la mayoría; tiene un no sé qué de enriquecedor. Es uno de los pocos lugares de nuestra sociedad donde tienes permiso para tocar a la gente. Es muy íntimo. Y los humanos tenemos necesidad de establecer vínculos».

La lección extraída de los encargados de la limpieza, los fabricantes de alfombras y los peluqueros es que prácticamente cualquier actividad posee el potencial para ofrecer satisfacción a las personas. Los trabajos se pueden organizar para que incluyan variedad, complejidad, capacitación técnica y desarrollo personal. Los puedes organizar para proporcionar a las personas que los hacen un cierto grado de autonomía. Y lo que quizá sea más importante, pueden ser dotados de sentido relacionándolos con el bienestar de los demás.

Nunca se recalcará lo suficiente este último punto. El investigador en dirección de empresas Adam Grant y diversos colaboradores han demostrado que con solo destacar la influencia potencial del propio trabajo en los demás se puede motivar a una plantilla. Piensa en este ejemplo. Muchas universidades emplean a estudiantes universitarios para que llamen por teléfono a los antiguos alumnos y padres de los estudiantes actuales para solicitar aportaciones. ¿Qué podría ser más maravilloso que una llamada de tu

alma máter pidiéndote dinero? ¿Coges el teléfono cuando el identificador de llamadas te indica quién está llamando? Y si lo haces, ¿dejas educadamente que el peticionario acabe su perorata? Y, si por algún milagro, lo haces, ¿realmente haces la aportación? Tales llamadas son molestas, teniendo en cuenta todo el dinero que desembolsaste en matrículas. Ahora imagínate a ti mismo en el otro extremo de la línea, dedicando dos o tres horas a hacer llamadas a personas que no quieren atenderlas y solicitando dinero a gente que no está dispuesta a corresponder. Es una manera ardua de ganarse la vida, y el porcentaje de éxito de tales peticiones es minúsculo. Pero lo que Grant descubrió es que una insignificante intervención, pensada para recordar a los que llaman el propósito de sus llamadas, supuso un cambio radical. Grant dispuso que los peticionarios fueran visitados por un alumno que debía la beca que le cambió la vida a peticiones telefónicas como estas. El alumno mostró su efusividad en el entusiasmo por su educación y su gratitud hacia aquellos que la habían hecho posible.

Tras haber oído al alumno, los peticionarios se dedicaron a su insostenible tarea. Y de manera milagrosa su rendimiento se transformó: hicieron más llamadas por hora y consiguieron más aportaciones que un grupo análogo de solicitantes que no habían oído al alumno. El mismo trabajo. El mismo sueldo. Pero motivados al ver las consecuencias de su esfuerzo vivamente representadas, el doble de efectivos. Tal es el poder de conferir sentido e importancia al trabajo.

Quizá huelgue decir que los médicos, abogados, educadores y demás profesionales suelen realizar un trabajo que encuentran constructivo, importante y satisfactorio. Pero acabamos de ver que los encargados de la limpieza, los trabajadores de una fábrica de alfombras, los peluqueros y los peticionarios telefónicos puede encontrar un nivel equivalente de sentido y satisfacción. Para tener una actividad laboral que te encante hacer —e incluso te ilusione—,

es de gran ayuda que el trabajo en sí mismo sea estimulante, variado e interesante; que te dé la oportunidad de utilizar tus habilidades y adquirir algunas más; que tengas discrecionalidad sobre la manera de desempeñarlo; que sientas que formas parte de un grupo y estés rodeado de compañeros que respetas. Y lo más importante, que vaya dirigido a la consecución de una meta que sea valiosa y confiera a la labor que realizas un sentido y un fin. Los encargados de la limpieza de un hospital friegan los suelos de la misma manera que lo harían los encargados de la limpieza de un edificio de oficinas, pero con una meta más elevada. Lo mismo podría decirse de los solicitantes telefónicos de Adam Grant. Aunque un buen trabajo no necesita reunir todas esas características positivas, esta última —el sentido de servir a una meta más elevada— puede que esté cerca de lo indispensable.

Aunque todos los encargados de la limpieza en los hospitales entrevistados por Wrzesniewski hacían nominalmente las mismas tareas, no todos las desempeñaban como Luke o Carlotta. Así que es posible que si las personas afrontan su trabajo con la mentalidad adecuada, casi cualquier empleo pueda proporcionar satisfacción, mientras que si no lo afrontan con la mentalidad adecuada, ningún trabajo la procurará.

No hay duda de que la actitud con que las personas encaran su trabajo es importante, aunque considero que existen límites a lo que una persona puede hacer psicológicamente para traducir un trabajo sin alma en uno dotado de sentido. Aquellas personas que trabajaban en la fábrica de alfileres de Adam Smith tendrían que haber hecho un trabajo psicológico considerable consigo mismas para encontrar su actividad laboral atractiva y con sentido. Dicho lo cual, a menudo no se necesita mucho para convertir casi cualquier trabajo en una oportunidad para encontrar sentido y compromiso. Hacerlo mejora el trabajo para los trabajadores, y también lo hace mejor para las personas a las que sirven y para las empresas que les dan empleo.

Esto último debería hacernos reflexionar. Si el trabajo satisfactorio contribuye a hacer unos trabajadores mejores, sin duda la competencia del mercado se habría asegurado de que todas las empresas organizaran el trabajo de manera que permitiera que los empleados obtuvieran satisfacción de las tareas que realizaran. Si el entorno laboral de tu empresa fuera estricto, monótono, jerarquizado y sancionador, cualquier competidor crearía un lugar de trabajo menos hostil que cultivara unos trabajadores más productivos, lo cual llevaría a tu empresa a la quiebra. Llevamos con la competencia del mercado desde hace mucho tiempo, y a estas alturas uno pensaría que sin duda las condiciones de trabajo habrían evolucionado para conseguir la máxima eficiencia.

Si uno pensara eso, estaría en un error. La fuerza de la ideología que sostiene la aversión de la gente hacia el trabajo es tal, que desde que fue impuesta por Adam Smith no ha dejado de elaborarse. El experto en dirección de empresas Jeffrey Pfeffer desveló todo esto en su libro *The Human Equation*. El libro de Pfeffer no se ocupaba especialmente de responder a la pregunta de qué es lo que se necesita para crear lugares de trabajo en los que las personas prosperen. De lo que se ocupaba era de aclarar qué es lo que se necesita para crear lugares de trabajo que prosperen, que contribuyan a crear empresas que crezcan y lo hagan con una rentabilidad sostenible. Pero basándose en su análisis de numerosas empresas pertenecientes a muchos sectores de actividades diferentes, lo que contribuye al éxito de las empresas coincide sustancialmente con lo que contribuye a conseguir un buen trabajo. En palabras de Pfeffer, una buena empresa fomenta trabajadores «muy comprometidos», y a los trabajadores muy comprometidos les importa hacer bien su trabajo. Este autor identifica una serie de factores que las organizaciones eficaces tienen en común:

1. Presentan un alto grado de seguridad en el empleo, lo cual genera lealtad y confianza laboral.
2. Confían en equipos autogestionados y en una toma de decisiones descentralizada. Esto es, a los empleados se les confiere una considerable discrecionalidad y autonomía. Esto también aumenta la confianza y reduce asimismo la necesidad de empleados cuya principal labor consista en vigilar a los demás empleados.
3. Pagan por encima de las demandas del mercado, lo que provoca que los empleados se sientan valorados. Pero no confían demasiado en los incentivos individuales para inducir a la gente a esforzarse en el trabajo. Cuando a la empresa le va bien, todos los empleados se benefician mediante algún sistema de reparto de beneficios. Son todos una piña.
4. Establecen sistemas de formación extensiva, tanto bajo la forma de una formación inicial como de un proceso permanente. Esta formación supone una inversión considerable en los empleados, lo que de nuevo genera lealtad y confianza. Y la formación permanente significa que los empleados no paran de afrontar nuevos retos y de desarrollar nuevas aptitudes. Para ilustrar sus beneficios, Pfeffer presenta un estudio comparativo que muestra que en el sector automovilístico Japón invierte una media de 364 horas de formación en cada nuevo empleado, Europa 178 horas y Estados Unidos 21 horas.
5. Evalúan el rendimiento de los empleados, pero no lo *sobrevaloran*, confiando en que sus empleados querrán hacerlo bien por la empresa y que, con la formación suficiente, lo lograrán.
6. Hacen hincapié en la misión de la empresa, no solo mediante las intervenciones ocasionales del director general, sino a través de los hábitos cotidianos que afectan a toda la organización.

Las empresas que muestran todas o la mayor parte de estas características son industrias líderes en muchos sectores industriales. Por el contrario, las compañías que se basan en las primas por resultados y otros incentivos, en una supervisión estricta, en la minimización de la responsabilidad y discrecionalidad individual del empleado y en el ahorro monetario en la formación creando puestos de trabajo que no requieran una gran preparación, se quedan atrás. Y Pfeffer sugiere una especie de espiral descendente. Una empresa empieza a tener problemas a causa de beneficios escasos, costes elevados y mala atención al cliente. Todo esto conduce a intentar reducir los costes y a hacerla más «ágil y eficiente»: menos formación, reducciones de salario, despidos, trabajadores con jornada reducida y congelación de la contratación y la promoción. Estos cambios derivan en una menor motivación del empleado para destacar, una disminución del esfuerzo, una atención al cliente todavía peor, menos satisfacción laboral y más rotaciones, lo cual, a su vez, origina más problemas al negocio. Para abreviar, elimina la discrecionalidad, el compromiso y el sentido del trabajo, y la gente se sentirá menos satisfecha realizándolo. Y a medida que disminuye su satisfacción por su ejecución, lo harán peor. Y cuando lo vayan haciendo cada vez peor, sus jefes eliminarán todavía más discrecionalidad. El «tratamiento» no hace otra cosa que empeorar aún más la enfermedad.

Convertir un «círculo vicioso» en un «círculo virtuoso»

Tal como lo describe Pfeffer, la respuesta irreflexiva a la presión competitiva —reducción de personal, trabajadores acelerados, control férreo del rendimiento— empeora la situación, reduciendo la eficacia (y la satisfacción) de la plantilla. Así, esto crea un círculo vicioso consistente en que cuanto más se esfuerzan los patronos en intentar recuperar su terreno, más rezagados se

quedan. Por el contrario, prestar atención a mejorar el carácter del trabajo origina lo que podríamos denominar un círculo virtuoso. Cuando la gente encuentra compromiso y sentido en el trabajo que realizan, tal cosa hace que vaya feliz al trabajo; y como la psicóloga Barbara Fredrickson ha demostrado, cuando la gente es feliz, trabaja mejor y con más inteligencia. Gran parte del trabajo de Fredrickson está resumido en su libro *Positivity*, y su revelación central es que cuando las personas se encuentran en estados emocionales positivos, piensan de manera afable y creativa. Están en lo que ella llama un modo de compromiso con el mundo «expansivo y constructivo». Por el contrario, cuando las personas se encuentran en estados emocionales negativos, se refugian en una actitud defensiva, temerosos de cometer errores o equivocarse. El peligro nos vuelve estrechos de miras. Pero cuando no nos sentimos amenazados y obtenemos satisfacción del trabajo que hacemos, nuestro estado emocional positivo nos permite hacer un trabajo mejor, lo cual a su vez creará emociones más positivas, y estas por su parte fomentarán un trabajo aún mejor, y así sucesivamente. La positividad se alimenta a sí misma, y crea un entorno en el que el trabajo no para de mejorar y los trabajadores se sienten cada vez más satisfechos de lo que hacen. Todos ganan: los trabajadores, sus patrones, y los clientes y consumidores.

Hay algo que debo resaltar sobre la teoría del comportamiento de los mercados competitivos que debería infundirnos optimismo acerca de que el trabajo satisfactorio está al alcance de todos los empleados de todas las empresas. La teoría del mercado nos dice que cada transacción es lo que se denomina «suma positiva». En otras palabras, tanto el comprador como el vendedor de bienes o servicios salen beneficiados de la transacción. Si yo no fuera a obtener un beneficio por comprar la camisa que estoy considerando comprar, no la compraría; y si tú no fueras a obtener un beneficio vendiéndome la camisa, no la venderías. Así que, en teoría, cada transacción comer-

cial deja a ambas partes en mejor situación. Esta estructura de suma positiva se contrapone a, pongamos por caso, una partida de póquer, en la que cada dólar que alguien gana es un dólar que otro pierde. Lo que esta lógica de mercado significa es que prácticamente todos los trabajos que las personas realizan se pueden considerar como una mejora de las vidas de los clientes, aunque solo sea un poco. Y lo que esto representa es que prácticamente cada trabajo que la gente hace puede ser dotado de sentido centrándose en los aspectos en los que mejora las vidas de los clientes, siempre que se haga bien y de la forma debida.

Podemos ver plasmado el círculo virtuoso en la historia de Market Basket, una cadena de supermercados con tiendas por toda Nueva Inglaterra. En 1917 dos inmigrantes griegos, Athanasios y Efosini Demoulas, abrieron una pequeña tienda de ultramarinos en Lowell (Massachusetts). Con el paso del tiempo, la pequeña tienda creció hasta convertirse en muchas otras grandes diseminadas por todo el territorio de Nueva Inglaterra, y la dirección se transmitió a la siguiente generación. Aunque el negocio seguía creciendo y prosperando, las malas relaciones entre los familiares propietarios que lo dirigían eran casi una constante. Los pleitos proliferaron, las luchas por el control se recrudecieron y las acusaciones de sabotaje menudeaban. Al final, el control acabó en manos de dos primos, Arthur S. y Arthur T. Demoulas. Aunque este último era el presidente de la empresa, el primero controlaba una ligera mayoría de las acciones, así que el conflicto continuó. Pero a pesar de todo, la cadena de supermercados seguía prosperando. Market Basket tiene en la actualidad más de setenta tiendas y da empleo a más de veinte mil personas.

Pero según casi todas las informaciones, Arthur T. dirigía el negocio como si siguiera tratándose de una acogedora explotación familiar. Los empleados estaban bien pagados y tenían participación en los beneficios.

Pero quizá lo más importante es que Arthur T. mostraba un interés personal por ellos, conocía a muchos de sus empleados por el nombre y procuraba estar al tanto de sus circunstancias familiares. A su vez, él y sus empleados trataban a los clientes como si fueran de la familia, mantenían unos precios bajos y unos productos sanos y de alta calidad. Market Basket redujo incluso sus precios un cuatro por ciento, sin excepciones, en respuesta a la crisis económica que siguió al desplome financiero de 2008 y que había asolado las vidas de muchos clientes. «Nuestros clientes necesitan el dinero más que nosotros», afirmaba Arthur T. Los empleados de Market Basket trabajaban con dedicación, entusiasmo y espíritu de cooperación, comprometidos con la idea de que su trabajo era importante y respetado y de que estaban realizando una función esencial para la comunidad.

Sin embargo, no todo iba bien. Los enfrentamientos familiares continuaban, y en junio de 2014 Arthur T. fue destituido. Y entonces sucedió algo asombroso: muchos empleados reaccionaron negándose a ir a trabajar. Lo hicieron aun a riesgo de perder sus empleos en un momento en que nadie podía dar por seguro mantener un puesto de trabajo. Y los clientes se unieron a ellos, negándose a seguir comprando en la tienda. De pronto, muchos miles de trabajadores se levantaron en apoyo de un multimillonario. Los estantes se fueron vaciando paulatinamente; las tiendas se convirtieron en negocios fantasma en la práctica. Esta situación se prolongó durante dos meses y puso en peligro el futuro de la empresa. Por último, a finales de agosto de 2014, Arthur aceptó comprarle su parte a los parientes rivales y fue readmitido como presidente. Tras grandes celebraciones, los empleados regresaron al trabajo, los alimentos volvieron a ocupar su sitio en los estantes y los clientes el suyo en los pasillos.

«Facilitamos las cosas a la gente todo lo posible —dijo Arthur T. en una entrevista—. Mantenemos los precios bajos y alta la calidad. En las tiendas

reina la limpieza y ofrecemos el servicio con una sonrisa. Y si al final tenemos algún éxito, entonces lo compartimos con los colaboradores.» Al pedirle que diera una explicación al gran apoyo que había recibido de los clientes y los empleados por igual, dijo lo siguiente: «Creo que si hubo tantas personas que pudieron entenderlo, fue porque la situación afectaba a todos. Si todos los trabajadores son iguales en el trabajo y reciben un trato digno, trabajan con un poco más de pasión, con un poco más de dedicación. Creo que es una maravillosa enseñanza comercial para el mundo».

¿Por qué nos encontramos con historias tan alentadoras como esta? Si nos estimulan es porque nos sorprenden. Sencillamente, no esperamos encontrar semejante dedicación y compromiso en unos empleados que se dedican a cobrar, embolsar, reponer y repartir los productos o a atender en la charcutería —ni siquiera cuando esos trabajadores seamos nosotros mismos—, ni que los dueños de los supermercados den prioridad a otra cosa que no sea la cuenta de resultados. En otras palabras, no nos esperamos semejante empatía en el lugar de trabajo. Y, sin embargo, en Market Basket sí que está. ¿Por qué? ¿Y por qué somos tan pocos los que tenemos historias parecidas que contar sobre nuestro trabajo?

Hacerlo por dinero

En el relato de Pfeffer, apoyado por la encuesta Gallup sobre la satisfacción laboral, lo chocante sobre las buenas prácticas de gestión es lo raras que son. Tal vez no nos esperemos que los directivos empresariales se pregunten: «¿Cómo puedo mejorar las vidas de mis empleados reestructurando sus tareas?» Como Adam Smith describió con su famosa e imaginaria «mano invisible» de la competencia de los mercados, cuando estos son competitivos, no necesitamos buenas intenciones para mejorar el bienestar humano; la competencia entre individuos egoístas lo hace por nosotros. Si la competen-

cia mejorara las vidas de los consumidores de bienes y servicios, como sin duda hace, seguramente también debería mejorar las vidas de los *productores* de bienes y servicios. Las buenas prácticas deberían eliminar las malas. Y, hasta cierto punto, esto es lo que ha sucedido en algunas ocupaciones. Poco a poco los directivos han terminado por darse cuenta de que la empresa se beneficia de permitir a las personas que hagan el trabajo que realmente quieren hacer. Aunque esta no es una idea que haya calado profundamente en lo más hondo de las organizaciones. Para la élite culta, el trabajo no tiene que ver solo con el dinero. Pero para los empleados de a pie, ¿qué más hay aparte del dinero? Recuerda a Adam Smith:

Está en la naturaleza de todos los hombres vivir con la mayor comodidad posible; y si sus emolumentos van a ser exactamente los mismos realicen o no algunas tareas muy penosas, las realizarán tan negligente y descuidadamente como la autoridad se lo permita.

Si eres dueño de un negocio que comparte la consideración de Adam Smith sobre los trabajadores de base, entonces creas un sistema para dirigirlos basado en dicha creencia. Un sistema semejante dependerá de los salarios para motivar y de una rutina simplificada y estrechamente controlada para que la pereza y la falta de atención no tengan unas consecuencias desastrosas. Y en tal sistema Adam Smith tendrá razón. ¿Por qué otra razón aparte del salario alguien haría acto de presencia en la fábrica de alfileres cada día?

Los dos métodos habituales para dirigir a unos trabajadores desinteresados son los incentivos materiales (salarios) y el control férreo de un trabajo previamente sistematizado. Palos y zanahorias. Lo chocante es que, según el análisis aportado por Pfeffer, ambas herramientas tienen efectos negativos

en el compromiso del empleado y en la satisfacción laboral. No obstante, son las primeras herramientas de las que echan mano los patronos. Y esto no solo impide que los encargados de la limpieza y los trabajadores de las cadenas de montaje tengan un buen trabajo, sino que a medida que se va filtrando a niveles cada vez más altos de la organización, puede deformar casi cualquier trabajo y estropearlo.