

# “Au revoir, tristesse”

“Me despido del mundo porque no aguanto más las humillaciones a las que me someten en el trabajo”.

Es una frase inventada pero ésta u otras similares bien podrían pertenecer a la carta que dejó Nicolas G, un técnico de 28 años del principal grupo francés de telecomunicaciones, al suicidarse una noche de agosto del año pasado, atribuyendo su decisión de quitarse la vida a la degradación de sus condiciones de trabajo. Parece increíble que algo así pueda suceder en el siglo XXI, pero como verán unas líneas más abajo eso es sólo la punta de un dramático iceberg

## La situación

Como publicaron todos los diarios, uno de los principales grupos de telecomunicaciones del mundo ha vivido recientemente una crisis única: ha sufrido una epidemia de suicidios entre sus empleados en los últimos dos años. La oleada de suicidios, provocada por la degradación de su situación en la empresa, desencadenó hace un tiempo todas las alarmas. Es algo inaudito y desolador. Más de medio centenar de suicidios, cada uno desvelando un drama humano, sacando a la luz el largo y doloroso proceso de desgaste mental de cada una de esas personas a las que se les debía caer el mundo encima cada nuevo día que debían ir a trabajar. El escándalo provocó la destitución y sustitución del todopoderoso presidente hace pocos meses.

Otra consecuencia muy relevante fue la apertura de un procedimiento judicial por la Fiscalía de París contra el gigante francés de telecomunicaciones por un presunto delito de “acoso moral” a sus trabajadores. La acusación de la Fiscalía cuestiona los métodos globales de la compañía, basándose en un informe oficial de la Inspección

Texto: Enrique de Mora

Ilustración: Toño Benavides



de Trabajo en el que se denuncia el sistema de dirección de personal puesto en práctica por la empresa a partir del año 2006, con el fin de adaptar el antiguo monopolio público de telefonía al mercado extremadamente competitivo de la telefonía móvil e Internet. El informe de Trabajo describe “métodos de gestión característicos del acoso moral”, tendentes a su juicio a empujar a los funcionarios a abandonar la empresa, embarcada en una reducción de plantilla de miles de trabajadores. Asimismo, apunta una vinculación directa entre la política de personal y los casos de suicidio, tentativas de suicidio y depresiones, y acusa a la dirección de no haber hecho nada pese a las advertencias recibidas ya que los sindicatos llevaban años denunciando la existencia de un “clima de terror”. La judicialización del caso podría desembocar en un procesamiento inédito ya que nunca hasta ahora ha sido enjuiciada desde el punto de vista penal la política de recursos humanos de una empresa.

## ¿Por qué?

El motivo que subyace tras la terrible cadena de suicidios se encuentra en la explosiva combinación de una plantilla acostumbrada a los modos y usos de la antigua empresa pública –más del 60% de los trabajadores siguen siendo funcionarios, pese a la privatización– y la aplicación en los últimos años de un estilo de gestión enormemente agresivo. Un informe realizado por una empresa externa a partir de una encuesta respondida por los empleados, constató a finales de 2009 que el malestar era generalizado y era especialmente grave en los departamentos sometidos a mayor estrés: distribución, servicios al cliente y centros de llamadas. Según dicho informe, el 25% de la plantilla estaba en situación de riesgo.

¿En qué consistían esos modos tan agresivos de gestión? En traslados forzados y continuos, desvalorización de las competencias profesionales (por

ejemplo, empleados cualificados, especialmente ingenieros de telecomunicaciones, fueron destinados a tareas comerciales con el consiguiente desconcierto y frustración) y otras humillaciones. De hecho, existía una política que obligaba cada tres años a que los cargos intermedios fueran cambiados de forma rotatoria. ¿Por qué? Por si en ese tiempo se habían creado demasiados vínculos afectivos entre el personal... Querían evitar la implicación emocional entre el superior y el subordinado, términos éstos todavía válidos en un contexto así. Sin palabras.

Resumiendo, parece un claro ejemplo de *mobbing* en estado puro y aplicado a gran escala.

La filosofía supuestamente perseguida era optimizar el rendimiento del trabajador a través de la presión constante. Algo que hace ya décadas que quedó claro que no funciona.

Pretendieron convertir a funcionarios en competidores feroces del sector privado. Una empresa de gestión funcional –en el peor sentido de la expresión y que me perdonen los funcionarios– dónde primaban los jefes anticuados y paternalistas que pretendió cambiar de filosofía y pasar a un estilo de gestión muy agresivo. Era imposible que funcionara.

## El palo ha muerto, viva la zanahoria

Aunque todo es siempre susceptible de empeorar, en este caso no ha sido así, afortunadamente. En Francia, el drama todavía colea, las heridas están abiertas, pero la filosofía de la empresa está cambiando radicalmente.

Con unas cuantas décadas de retraso, la gestión de personas en dicha empresa ha abandonado la época de las galeras y ha entrado en la era moderna. La terrible epidemia de suicidios ha empujado a la nueva dirección de la empresa a cambiar de arriba abajo sus sistemas de organización y dirección del personal.

En marzo de 2010, el nuevo director general presentó una batería de medidas para “aliviar la tensión en el seno de la empresa y buscar un nuevo modelo de relaciones sociales que permita alcanzar la cohesión social”.

La medida más llamativa es la vinculación de una parte del salario variable de los directivos –un 30%– a resultados no ya económicos o comerciales, sino de orden social. Los criterios para establecer las buenas prácticas en este terreno estaban pendientes de ser definidos –contando con los sindicatos–, pero lo que ya se sabía era que afectaría a más de 1.000 cuadros directivos del grupo, incluido el propio director general. En principio, se pretende lo opuesto a lo que parece que sucedía: incentivar al directivo en función del grado de satisfacción que consiga en sus trabajadores.

El nuevo director general anunció también la estabilización de la plantilla del grupo y la contratación en 2010 de 3.500 nuevos trabajadores para cubrir las bajas; la renovación de 800 de los 1.000 centros de la empresa en Francia para mejorar las condiciones materiales de trabajo, así como la creación de 270 “espacios de convivencia”; la reforma del sistema de movilidad interna, que se basará a partir de ahora en la voluntariedad y no afectará a los empleados cercanos a la jubilación; y el establecimiento de un sistema de seguimiento de las personas consideradas de “extrema fragilidad” –unas 2.000–, así como de una especie de “barómetro social” para calibrar el efecto del plan y el proceso de apaciguamiento laboral.

Es decir, una verdadera revolución. Aún así, los sindicatos han acogido el plan con cautela a la espera de ver su concreción material. El impacto de lo sucedido en los últimos años es tan brutal que lograr revertir la situación exigirá mucho tiempo, mucho tacto (imagino que con unos cuantos tratamientos médicos y psicológicos) y mucho acierto. Prueba de ello es que, ya con la renovación en marcha, todavía se ha producido

algún suicidio más (no se sabe si por razones laborales o no, pero la empresa se está afanando en investigarlo, a diferencia de lo que ocurría tiempo atrás).

## Reflexiones

Huelga decir que las presuntas prácticas llevadas a cabo hasta hace poco por este grupo de telecomunicaciones no son de recibo ni existe modo alguno de justificarlas. Están en las antípodas de lo que dice el manual del buen gestor del siglo XXI. Da la sensación de que los responsables eran ajenos a la evidencia de que gestionar personas es gestionar emociones (o, si lo sabían, lo pretendían utilizar en su peor vertiente).

A partir de este dramático caso lancemos algunas reflexiones con carácter general.

Según una encuesta realizada recientemente por la empresa de trabajo temporal Unique, sólo la mitad de los directivos considera que su equipo está motivado. Y lo que es más preocupante, cerca del 70% de los jefes no sabe qué hacer para infundir moral a sus subordinados. Y resulta que esa es precisamente una de las principales responsabilidades de un directivo, es decir, de alguien que tiene gente a su cargo...

El trabajo debe ilusionar. En contra de lo que algunas organizaciones y directivos antediluvianos creen, existe una relación sólida entre la ilusión de los empleados, la satisfacción de los clientes y el crecimiento y rentabilidad de las empresas –como demuestran estudios conocidos y concluyentes.

Por tanto, la dirección de las empresas debe esforzarse en implicar a sus empleados en la ilusión por el proyecto corporativo, más aún considerando que, en la actualidad, la relación empresa-empleado sólo se entiende desde una óptica “win-win”.

La gran pregunta que deben hacerse los directivos es: ¿Cómo puede la empresa alcanzar sus metas mientras fomenta el desarrollo y las metas personales de sus empleados?

La ilusión es algo así como un motor que nos empuja hacia los objetivos que vamos estableciendo. Los empleados ilusionados generan una dinámica muy positiva para cualquier organización: su ilusión aporta valor a la empresa no sólo por su “efecto contagio”, sino porque también genera ideas para nuevos productos o métodos, facilita y fluidifica la relación con los clientes, atrae nuevas incorporaciones de talento, etc.

A estas alturas no es ninguna novedad, pero recordemos que existen tres tipos de motivación para trabajar: motivación externa (moverse por incentivos externos, ya sea positivos como retribución y status o negativos como “castigos”), motivación interna (por el deseo de modificarse interiormente, por ejemplo, el interés por aprender) y motivación trascendente (por los efectos de sus acciones en el entorno, como ayudar a un compañero, satisfacer al cliente...).

Sólo los empleados motivados se comprometen de verdad con su trabajo y con su organización. Pero existe un pequeño inconveniente...: nadie puede motivar a nadie. Lo más que se puede hacer es crear el escenario para que la persona se motive, si encuentra suficientes razones para ello. Recurriendo al refranero popular, “se puede llevar el caballo al río, pero beber o no beber, eso es cosa del caballo”.

Eso sí, mientras la motivación se acerca a la voluntad de la empresa y de

los jefes, su contraria, la desmotivación, casi siempre obedece a comportamientos (por acción u omisión) de la empresa y de sus jefes. Por algo, Tom Peters afirma: “La gente no se va de las empresas, se va de los jefes”.

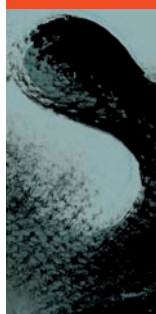
Por tanto, lo que está en las manos de la dirección de una empresa, los directivos y los mandos medios es hacer lo imposible por crear ambiente de trabajo motivador e *ilusionante*.

¿Qué esperan los empleados de las empresas? No hay mejor procedimiento para saber cuáles son sus necesidades, especialmente las insatisfechas, que observarlos, preguntarles y escucharles.

Como es sabido, en los años sesenta del siglo pasado, Frederick Herzberg constató a través de sus investigaciones, que los factores que crean insatisfacción en el trabajo son diferentes de los que producen satisfacción.

Fue el primero en descubrir que hay necesidades que, cuando no están colmadas, hacen que el empleado se sienta tremendamente insatisfecho, y que al ser atendidas convenientemente sólo producen una satisfacción moderada. En cambio, hay otras necesidades que, si no están suficientemente atendidas, hacen que el trabajador sienta sólo una moderada insatisfacción, pero que, cuando se colman, producen una gran satisfacción. A las primeras necesidades, Herzberg las llamó *higiénicas*, y a las segundas *motivadoras* (ver Tabla adjunta).

**TABLA. TEORÍA HIGIENE/MOTIVACIÓN (HERZBERG)**



**Factores higiénicos (Ambiente)**

- Salario
- Calidad de la supervisión técnica
- Condiciones de trabajo
- Políticas y normas de la empresa
- Relaciones con los superiores

**Factores motivadores (El trabajo en sí)**

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Posibilidad de desarrollo
- Autorrealización
- Trabajo interesante



Herzberg basó sus estudios en la archiconocida teoría de Maslow. De hecho, los factores motivadores a los que alude se corresponderían más o menos con los niveles más elevados de la pirámide de Maslow. La diferencia fundamental es que con Maslow pensábamos que el ser humano tenía unas necesidades que se podían clasificar en orden de predominio relativo: cuando estaban colmadas la persona estaba satisfecha, y cuando no, se sentía insatisfecha. Herzberg descubrió, sin embargo, que la base motivacional era más compleja, como mencionaba anteriormente: los factores que crean insatisfacción son distintos de los que crean satisfacción. Y por eso, es necesario eliminar primero la insatisfacción mediante la atención de los factores higiénicos, porque si no se hace de este modo, hasta que no estén suficientemente atendidos los factores higiénicos, no funcionan los motivadores.

mento salarial es efímera. En pocos meses, la persona se ha acostumbrado al nuevo nivel de ingresos, y la euforia inicial desaparece.

Más allá de los enunciados por Herzberg, hay otros factores intangibles que contribuyen a la satisfacción e incluso felicidad del empleado. Atendiendo a diversas encuestas entre empleados podemos recapitular algunos: que la empresa sea prestigiosa y respetada, que practique la filosofía y los valores que predica, que dedique interés e inversión en la formación y promoción del empleado, que sea flexible (conciliación), etc.

Siendo muy importantes todos esos factores, en mi opinión, los que marcan la diferencia y llenan más son tener la posibilidad de aprender y disfrutar continuamente, contar con un jefe con el que te entiendes y que te da aprecio y reconocimiento y disponer de compañeros excelentes.

“Si el salario es percibido como bueno, el empleado sólo se siente no-insatisfecho”

Quizá pueda sorprender de entrada que, según esta teoría, el salario, habitualmente concebido como el factor motivador por excelencia, sea catalogado como un puro factor higiénico. Si lo pensamos bien nos daremos cuenta de que si el salario de una persona es considerado subjetivamente como malo, el individuo se siente muy insatisfecho, pero si el salario es percibido como bueno, el empleado sólo se siente no-insatisfecho. Es más, el efecto euforizante de un importante aumento salarial, actúa más en cuanto que es expresión de reconocimiento del trabajo que la persona realiza que por el valor económico intrínseco. Y, en todo caso, la alegría que proporciona un incre-

Lo que sucede es que la satisfacción es difícil de medir. La forma más socorrida son las encuestas de clima. Otro indicador interesante es el nivel de rotación. Si es una empresa con bajo índice de rotación suele significar que ofrece buenas condiciones globales, algo que podríamos relacionar con un buen “pack” de satisfacción, que compensa por encima de la media a los empleados y reduce o minimiza la tentación de cambiar de empresa. Por el lado opuesto, cuanto más gente se vaya de la empresa, peor señal. Y, evidentemente, también el absentismo es un excelente termómetro de la motivación/desmotivación colectiva. Obviamente, cuando del absentismo se pasa a

algo tan excepcional y trágico como los suicidios es señal de que el termómetro ha explotado...

Por tanto, tener una plantilla satisfecha o incluso feliz, debería ser un imperativo. Antiguamente parecía que la felicidad de la propiedad y de la dirección de una empresa era a costa del sacrificio de los empleados. Hoy en día, está claro que los diferentes niveles de una empresa pueden ser razonablemente felices y, sobretodo, que son interdependientes. Los (buenos) resultados de una empresa u organización suelen ser consecuencia de un "efecto cascada", que va desde los accionistas y la alta dirección al "último" de los empleados: una organización feliz es aquella que consigue en último término buenos resultados (última línea de la cuenta de explotación), lo que debe ser "simplemente" la consecuencia de hacer las cosas bien: tener muchos clientes y satisfechos, lo cual a su vez pasa por tener buenos productos (ir renovándolos) y, por supuesto, por tener empleados sino 100% felices por lo menos suficientemente ilusionados.

Las emociones y las actitudes se contagian en el seno de las organizaciones, en positivo o en negativo, por tanto la responsabilidad de los directivos es crear las condiciones para un ambiente de trabajo motivador e *ilusionante* –lo cual no es fácil– que insufla energía y ganas a toda la organización pero cada uno de los empleados debe ser en sí mismo un centro generador de ilusión y felicidad, contribuyendo así a la felicidad global (si no, mejor cambiar de aires).

¿Qué pueden hacer los directivos? Crear un caldo de cultivo favorable. En primer lugar, poner los medios para evitar que su personal sea infeliz en el trabajo, es decir, colmar los factores higiénicos. Y a partir de ahí, crear condiciones para que los empleados se auto-motiven y auto-ilusionen. Además de factores ya enumerados, en los tiempos que corren son muy bien re-

cibidos los programas de conciliación (incluyendo reducciones de jornada, compra de vacaciones, permisos no retribuidos) así como la implicación de la organización y de los empleados en programas de acción social y sostenibilidad (generan confianza y orgullo de pertenencia). Y, muy importante, siempre con altas dosis de transparencia y una comunicación adecuada por parte de la dirección.

No quiero olvidarme de un elemento muy relacionado con la ilusión y satisfacción por el trabajo: el humor. Ya no es la apetencia por llegar a un objetivo –es decir, la ilusión– sino el disfrutar del proceso en sí. El trabajo no tiene por qué ser serio y aburrido. Además, las empresas mal humoradas son inevitablemente menos eficaces. La mayoría de los mortales dedicamos la tercera parte de nuestras vidas a trabajar, por lo que lograr un ambiente laboral agradable y divertido debería ser el objetivo tanto de directivos como de empleados de cualquier empresa. La dirección debe fomentar el humor y los empleados deben saber practicarlo, tanto al relacionarse entre ellos como con ellos mismos.

Interactúo continuamente con directivos y a veces me sorprende descubrir que todavía hay gente a la que le cuesta creer que se pueda asociar diversión al trabajo... Pero es bastante evidente: si el empleado está contento (comprometido, ilusionado, satisfecho y encima se divierte), produce más y mejor...

Además, estamos atravesando una época realmente difícil, de la que hay que intentar extraer lo mejor y salir reforzados. El mero hecho de que las empresas dediquen mayor atención a la motivación y el compromiso de las personas es un beneficio colateral de la crisis.

Cada persona es libre de ir gestionando su carrera profesional en función de lo lleno o vacío que esté su depósito de motivación, ilusión y, en suma, compromiso con la empresa. Está en su pleno derecho. Lo que es incon-

cebible es que se pueda reproducir un solo drama humano por culpa del estilo de gestión de una empresa. Parafraseando a Françoise Sagan, todas las empresas deberían entonar un "Au revoir, tristesse". La gestión ha llegado a la época del "Buenos días, alegría". ☺

## Bibliografía

- [www.lavanguardia.es/hemeroteca](http://www.lavanguardia.es/hemeroteca)
- Carmen Sánchez-Silva, *Informe, su plantilla lo agradecerá*, "El País", suplemento Negocios, 18 abril 2010
- Enrique de Mora. *Un mundo (empresarial) feliz*, "Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales". Abril 2008
- Luis Puchol y col. *El libro de las habilidades directivas*, 2ª ed. Díaz de Santos, 2006.
- Herzberg F., *Work and the nature of man*, World Publishing Co. 1966.
- *Estudio Merco Personas 2008*, P&A Consultoría y Formación. 2008

**ENRIQUE DE MORA**

Es autor de "ZigZag" y "Funny-Pop". Miembro del Top Ten Business Consulting Spain. Puede contactar con él en el e-mail: [edemora@funny-pop.es](mailto:edemora@funny-pop.es). Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Génova 11, 3ª izda. 28004 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

