El sentido del trabajo

En una empresa industrial, el gerente de producción se quejaba sobre lo desmotivados que estaban sus colaboradores. "Míralos, decía, le piden permiso a un pie para mover el otro". Y realmente, al observarlos se veía en ellos un desgano y un ritmo de trabajo que permitía estimar la baja productividad aun sin mirar las estadísticas.

Luego la planta se quedó en silencio mientras los colaboradores disfrutaban de su almuerzo. Pequeños grupos de dos o tres se acomodaban en distintos sitios a consumir sus alimentos a gran velocidad, para luego retirarse hacia la pequeña cancha de fútbol. A los pocos minutos, las mismas personas que antes le pedían permiso a un pie para mover el otro, se habían enzarzado en un dinámico juego.

¿Qué es lo que lleva a la persona a cambiar su falta de brío en la planta, por ese despliegue de energía en la cancha? ¿Cuáles son las circunstancias desmotivadoras que hacen que en la planta las personas no exhiban el mismo comportamiento que en el descanso? Una explicación podría ser que le encuentran sentido a la diversión, pero no le encuentran sentido al trabajo.

"Trabajo porque me pagan" podría decir alguien. O "por algo pagan por trabajar" podría decir otro. O haciendo una mala lectura de la Biblia, otro podría afirmar que "el trabajo es un castigo". El trabajo tiene mala prensa. Es más grato pensar el viernes en el fin

de semana que se aproxima, que aceptar en la noche del domingo que mañana otra vez será lunes.

Pero a la vez observamos casos de personas que obtienen su retiro y sienten la carencia enorme de no estar trabajando. El ser humano no puede estar inactivo. Los prisioneros o los enfermos, buscan alguna actividad, aunque no se les remunere por ello. ¿Por qué en el trabajo habitual no se encuentran esas satisfacciones?

El trabajo es un reto, es una ocasión de hacer algo en grupo, es una posibilidad de darnos cuenta de lo que podemos hacer, es una oportunidad de sentirnos útiles. La empresa no puede inventar el sentido del trabajo. Es cada persona quien debe descubrirlo. Quien no descubre el sentido de creación, de comunicación, de diálogo fecundo con las cosas que hay en el trabajo, está dejando en el vacío una parte importante de su existencia. Descubrirlo, sin duda tiene relación con la percepción de que somos más felices. Por eso sorprende el silencio que existe en torno a este tema.

Cada persona tiene que escoger entre si mira el trabajo como una obligación sin sentido, como un yugo, como una condena o si por el contrario, le encuentra un sentido de manera que el trabajo –aunque siga siendo una actividad difícil, demandante–, sea mirado también como una actividad de la cual deriva satisfacciones que van más allá del salario. Ver de esa forma una actividad en la cual transcurren la mayor parte de las horas en que estamos despiertos, es "ganarse la vida", porque lo otro es sólo "ganarse un salario".

"¿Qué estás haciendo?" preguntaron a un albañil que laboraba en una obra. "Estoy pegando ladrillos" –contestó–. "¿Y tú?" preguntaron a su compañero que igualmente se afanaba pegando los mismos ladrillos con el mismo mortero, bajo el mismo sol. "¿Yo? Estoy construyendo una catedral". Así, el sentido no está en el mortero, ni en la cuchara, ni en el ladrillo. Está en el corazón de la persona. Suelo pensar que cuando contrataron al segundo albañil, su jefe dedicó unos minutos a su inducción. Lo llevó a la caseta donde guarda sus papeles y le mostró los planos de la catedral. A partir de

ahí, el afán de trascendencia de este albañil, le dio otra dimensión a cada ladrillo que iba a pegar.

Si la persona necesita encontrar sentido a su trabajo para encontrar sentido a su vida. Si puede vivir como si el trabajo fuera una condena o como si el trabajo fuera un reto desarrollante, quizá el esfuerzo mayor en la empresa haya que ponerlo en eliminar lo que desmotiva. A juicio de algunos, desmotiva el número excesivo de reglas, la disciplina innecesaria, las tareas demasiado fragmentadas, la falta de influencia sobre lo que está ocurriendo, la obsesión por ganar o el temor obsesivo de perder, las jerarquías muy verticales, las atmósferas muy críticas, el temor al jefe.

Todas esas circunstancias desmotivantes están ausentes en el juego de fútbol de los colaboradores de aquella planta, lo cual nos sugiere que quizá en vez de tratar de aprender sobre el comportamiento laboral observando a los colaboradores trabajando, convendría observarlos cuando se están divirtiendo. Los jefes podrían aprender mucho de esta observación.

No puede omitirse una consideración sobre la naturaleza superior del ser humano, que le permite sobrevivir aún en situaciones totalmente desmotivantes y hasta amenazantes. El ser humano es capaz de accionar de manera paradójica, porque una de sus capacidades distintivas es la de elegir actitudes. No todo el comportamiento humano es una reacción ante las circunstancias. No todo lo que el ser humano hace lo hace movido por una necesidad. A veces los seres humanos hacen cosas sin que los motivadores estén a la vista.

Víctor Frankl[1] en sus obras sobre la supervivencia en los campos de concentración, propone algunas posibilidades que mutatis mutandi podrían aplicarse al caso de personal desmotivado en empresas en crisis. Dice que ahí la desgracia era más llevadera para unos que para otros. De hecho para algunos el horror era tan intolerable que terminaba con sus vidas. Pero no se trataba sólo de que una infección los matara, sino que los mataba la tristeza y la desesperanza.

Pensamos cuánto de la tensión en una empresa puede provenir, no de las demandas objetivas de las tareas, sino más bien de la tristeza y la desesperanza que tiñen a todo el panorama de la empresa. En este caso, la persona puede adaptarse a la situación, bajando la guardia, trabajando a media capacidad o asumiendo una actitud de "de por sí esto no es mío". En ese sentido el efecto es un deterioro de su calidad de colaborador. Es similar a lo que ocurría con el soldado que en Vietnam recurría a las drogas para que la situación le fuera más llevadera.

El enfoque de Frankl para el campo de concentración –y también para aquellos enfermos que padecen dolencias incurables– consiste en abrir la posibilidad de escoger comportamientos que no sean una reacción ante las circunstancias. Que abatirse o desesperarse podría ser una reacción natural, pero que existe la posibilidad de elevarse por encima de las circunstancias y aceptar con realismo la situación y darse cuenta de que aun con lo desesperada que es, siempre podemos elegir cómo transitar a través de ella, con dignidad, con valentía, con estoicismo. Entonces, la situación puede ser vista como una desgracia que no tiene sentido, o se le puede buscar un sentido superior a ella misma y superior a quien la sufre. No se trata de resignarse. Se trata más bien de que en vez de sentarse a esperar lo peor, la persona encuentre valor en la oportunidad de crecimiento que ofrece el lidiar con la adversidad con dignidad.

Una persona no puede cambiar a una empresa desmotivante –o a una enfermedad incurable–. El dolor de esas circunstancias estará ahí, lo quiera o no el sujeto. Pero es distinta la persona que es presa del dolor como si ella fuera una cosa, de la persona que elige darle un sentido superior a su situación. Para muchos el sentido de su trabajo en una empresa objetivamente desagradable, es sacar adelante a su familia, dar un ejemplo a sus compañeros, superarse a sí mismos, ponerle buena cara al mal tiempo. Esa actitud está a enorme distancia de la de quien sabotea a la empresa, engaña a sus jefes y espera sólo una oportunidad para "darse a la fuga".

Frankl recuerda que cuando ingresó al campo de concentración, un veterano del campo le aconsejó: "No deje de afeitarse… aféitese aunque sea con un trozo de vidrio".

Muchas personas obtienen nuevas perspectivas, nuevo sentido, aun en empresas muy desmotivadoras cuando a pesar de las circunstancias "no dejan de afeitarse", vale decir, cumplen, se esfuerzan, mantienen elevadas sus metas y en vez de lamentarse, encuentran sentido a su trabajo a través de la valoración personal de su calidad humana o del significado desarrollante que pueda tener enfrentarse con valor al mal tiempo. Nadie le pide al cielo una tormenta, pero muchos saben que han sido mejores por la forma como la enfrentaron.

1 V. Frankl *El hombre en busca de sentido* Herder, Barcelona