

1

NO HAY ATAJO SIN TRABAJO: *JOB CRAFTING*

Con este artículo empiezo una serie de artículos sobre el valor de los dichos populares para explicar los nuevos conceptos de Recursos Humanos. En este afán, aúno dos tendencias que me han gustado de siempre, aunque sean contradictorias en apariencia; por una parte, el valor del refranero como expresión del sentido común, y por otra, la gran aportación que suponen las expresiones en inglés con su poder evocador en pocas palabras. Aunque sorprende el valor del inglés para sintetizar conductas, pero a veces se asemeja al poder del dicho popular que expresa una acción en su justo término. Creo que a la síntesis, la certeza y la claridad conceptual se pueden llegar por dos caminos, por un lado, a través de la conceptualización en términos expresivos con un verbo de acción y por otro con una frase breve, concisa y artera. El profundo refranero castellano y la elegancia expresiva del inglés en su pragmática utilización del gerundio acabando en «ing». Sin querer santificar lo pragmático, porque entonces deja de ser pragmático, me obsesiona la precisión de las palabras para expresar comportamientos humanos y creo que un refrán o un «ing» son grandes recursos para explicar las conductas humanas en las organizaciones.

Vamos a empezar con un dicho popular o adagio que siempre se ha utilizado para expresar la necesidad de trabajar: «No hay atajo sin trabajo». Es verdad que la solución a un trabajo insatisfecho la tienes tú mismo. Que las mejores soluciones para ser feliz no están en el mundo del «no trabajo» sino en la forma o actitud de cómo trabajas. Pues bien, esta sentencia empleada desde nuestro querido Quevedo es una expresión de un gran concepto utilizado actualmente por la ciencia de la Psicología del Trabajo: lo que llamamos *Job Crafting*. Este término se refiere a tu actitud proactiva para crear o construir tu propio trabajo; que lo importante no está en las variables exógenas de tu trabajo, que son las que son, sino en

tu concepción (variables endógenas) de tu propio trabajo, en aportar a un trabajo la dignidad adecuada, ya que lo importante no es trabajar mucho sino saber trabajar. *Job Crafting*, como dicen los investigadores de la Universidad de Yale (Berg, J., Dutton, J. y Wrzesniewski, A. en su artículo de 2007) trata de que tú te adaptes a las normas de tu trabajo para que seas más feliz. Son aquellas microinteracciones que haces para que tu trabajo sea más interesante a la luz de lo que tú consideras tu felicidad. La felicidad no está esperándote en un paraíso sin trabajo sino fundamentalmente se basa en la transformación proactiva de tu trabajo para ser más feliz en él.

La gestión del estrés tiene mucho de job crafting, en procesos de coaching me encuentro a muchos profesionales obsesionados por «hacer» pero que practican el «querer hacer» en sus retos diarios. No hay que soñar en futuros envidiables sino crear momentos «inolvidables» en tu trabajo diario. El estrés no es un problema del entorno, sino que depende de lo que percibimos pues seguro que siempre hay motivos para estar preocupado; es más bien una actitud para afrontar el trabajo.

Decía Pablo Neruda con su intuición poética: «*Quiero hacer contigo lo que la primavera hace con los cerezos*». Todos tus días deben explotar la primavera para tener una actitud positiva. Como bien dice el dicho popular para ser feliz no hay atajo al trabajo. Nadie es feliz sin tener que hacer algo, y otra cosa es que tenemos que tener el mayor nivel de satisfacción con el trabajo. De aquí, que el job crafting esté asociado a tres conceptos muy en boga hoy en día en la Psicología del trabajo:

1. **Engagement.** Cuanta más actitud positiva hacia el trabajo tengamos mayores posibilidades de estar comprometidos con el trabajo tendremos. Multitud de investigaciones en Psicología apoyan la idea de que el compromiso depende de tu concepción personal del trabajo cuando tenemos un mínimo de condiciones laborales. Aunque como diría Wittgenstein: «*Los límites de mi idioma son los límites de mi mundo*», por eso mi crítica a aquellos que se emocionan solo en su idioma, y no se abren a nuevos términos. Estamos de acuerdo en que escoger un término en inglés cuando hay uno en español es un detalle esnob, pero coger un nuevo término que matice una expresión de un comportamiento de una forma nueva es una aportación. El propio término de engagement no es lo mismo que compromiso,

e igualmente que job crafting no es lo mismo que una actitud positiva hacia el trabajo. Construir tu realidad laboral puede mejorar tu nivel de identificación personal con tu trabajo, es decir, el job crafting que influye en tu nivel de engagement personal.

2. **Satisfacción en el trabajo.** Todos sabemos que, a veces, tu nivel de engagement con tu trabajo puede conllevar insatisfacciones personales. Pero es la suma de actividades satisfechas las que quedan en una estrategia de job crafting. Al final, la satisfacción depende de factores higiénicos (seguridad, compensación y nivel de autoestima) y de factores intrínsecos (prestigio, autorrealización y significado). Por tanto, la satisfacción se debe buscar desde el diseño de tu propio trabajo, más que responder reactivamente a tus demandas de trabajo. Decía el articulista Antonio Burgos que hay: «*Tontos con balcones a la calle*», yo muchas veces pienso que hay insatisfechos con balcones a la calle. Son aquellas personas que pregonan su insatisfacción, mal fario y victimismo laboral, sin caer en la cuenta de que describen su forma de hacer. Como decía el escritor Vasili Grossman: «*Puedo describir a una persona según qué prejuicio tenga sobre un judío*». Es importante destacar que hay mucho de ti mismo en conseguir un alto nivel de satisfacción en tu trabajo.
3. **Resiliencia.** Este término puesto de moda por la Psicología Positiva está muy en relación con tu capacidad de job crafting. Construir tus retos, fortalecer tus satisfacciones personales es muy importante para encajar la adversidad. Desde hace muchos años recomiendo a muchos directivos el libro de Victor E. Frankl: «*El hombre en busca del sentido*» para que reconozca lo que es una crisis. Estamos asustados a veces, de lo impredecible del destino, sin saber que en esta ambigüedad está nuestra fuerza. La resiliencia tiene un aspecto positivo, democratizar el hecho de que podemos superar la adversidad, pero también tiene un aspecto negativo, que es que me eche lo que sea porque aquí estoy. De aquí la importancia de tener un punto óptimo de resiliencia para ser feliz. No es más feliz quien tiene mayor resiliencia, pero sí un buen nivel de ella debes tener para ser feliz.

Job Crafting influye en el engagement, en la satisfacción y en la resiliencia de una persona, fundamentalmente cuando la susodicha acepta que: «*Todo*

en la vida depende de cómo se mira». Nuestro poeta Campoamor creó su famosa Ley Campoamor: «*En este mundo traidor, nada es verdad ni mentira, todo es según el color del cristal con que se mira*». Este relativismo de la acción humana nos lleva a plantear que hay que saber trabajar para ser feliz.

La ciencia psicológica nos enseña a partir de las investigaciones realizadas durante los últimos años, una serie de estrategias para mejorar la relación persona-trabajo que incide en el nivel de felicidad en el trabajo, utilizando un esquema mental de job crafting. Siempre cualquier actitud hacia el trabajo debe analizar tres tipos de niveles:

1. **Nivel funcional.** Nivel de adaptación de lo que se hace, de las tareas.
2. **Nivel relacional.** Nivel de vinculación con las relaciones sociales diferentes que juega una persona con los demás a través del trabajo.
3. **Nivel cognitivo.** Nivel de influencia del trabajo en el autoconcepto y la autoestima de la persona.

Trabajar a nivel funcional, relacional y cognitivo nos lleva a tener una percepción de la realidad diferente de un trabajo. Un mismo trabajo haciendo cosas diferentes, con distintas relaciones sociales y con diversos pensamientos se transforma en un trabajo distinto. Estos tres niveles de intervención establecen tres tipos de estrategias psicológicas que conforman un modelo de recursos-demandas muy utilizado en la Psicología del trabajo. Se puede conseguir un job crafting a partir de estas formas de trabajar:

1. **Aumentando el nivel de recursos.** El concepto de recursos se refiere a los aspectos sociales y físicos que te sirven para conseguir tus objetivos. Muchas veces se trata de incrementar tus recursos (aprendizaje de técnicas, apoyo social o nivel de autoestima) para conseguir hacer frente a un alto nivel de demandas. Frente a un incremento de demanda de trabajo, no solo es estratégico trabajar más sino buscar nuevas formas de trabajar. Cuando alguien está contento en su trabajo, en algún momento tomó una decisión de cambio para conseguirlo. Como dice Woody Allen: «*Solo las personas excepcionales compran los libros excepcionales*». Está en tu capacidad de incrementar recursos el poder abordar de forma diferente tu trabajo. Incrementar tu nivel de recursos personales es la principal herramienta para cambiar proactivamente tu entorno de demanda de trabajo. Mucho más en

entorno de crisis, que por mucho que queramos es un privilegio tener mucho trabajo y el tener menos opción a renunciar a este trabajo nos lleva a tomar estrategias inteligentes para incrementar los recursos personales. Se suele destacar tres grandes sistemas para aumentar recursos:

- a) **Aprendizaje.** No se trata de formación reactiva sino de asumir la actitud proactiva de aprender. El incremento de tus capacidades y conocimientos es fundamental para cambiar tu relación con el trabajo, pero asimismo también es muy interesante la nueva actitud fruto de tu seguridad en lo aprendido. Aprender significa cambiar tu percepción de la realidad y nos lleva a formas diferentes de concebir los retos empresariales. En mis clases, suelo recordar la maravilla del aprendizaje continuo, de estar siempre aprendiendo cosas nuevas para aplicarlas a la felicidad. Dice el filósofo contemporáneo Javier Goma: «*Curioso el desprestigio de la desilusión y el prestigio del iluso*», me encanta ser un iluso irredento y pensar cuánto tengo que aprender cada día para ser más feliz en mi trabajo.
- b) **Apoyo social.** Una persona equilibrada en su desarrollo personal y de entorno familiar tiene una mayor perspectiva para comprender la exigencia del trabajo. El equilibrio personal/profesional/familiar (son tres focos y no sólo dos como lo ven algunas aproximaciones actuales) dota de altura y serenidad a la hora de valorar los avatares profesionales. Una forma de incrementar los recursos es «tupir» tus redes sociales, bien sean profesionales, personales o familiares para tener la fuerza social de tu percepción del trabajo. Muchas veces, nos encontramos con personas que «solo» tienen el trabajo como explicación vital. Este problema estimulante conlleva a distorsiones de los valores personales. Es básico el trabajo como expresión humana, pero es penoso que sea la única expresión. Incrementar el apoyo social es una forma de tener más recursos, y por ende, una mejor actitud positiva para hacer el trabajo.
- c) **Autoestima.** La interiorización de tu valía personal y profesional es un gran recurso personal. Nadie puede ser feliz cuando tu autoestima no tiene un nivel adecuado. Yo siempre he dicho que

el tiempo que se dedica a trabajar sólo tiene sentido si incentiva tu autoestima. La opinión de los demás es la base de la autoestima y tu percepción de dicha opinión está en la génesis de tu felicidad. Tener un nivel adecuado de autoestima es el primer recurso para tener una visión positiva de tu trabajo pero, ¿cuál es el nivel adecuado?, pues como buen psicólogo vuelvo a utilizar el comodín de «depende» o de «a veces», ya que depende de cada persona, de su historia de aprendizaje la que determina cuál es el nivel óptimo para cada persona. Hay personas que un simple «bien» les llena y otras que debes entrar en un «bucle de parabienes continuo» para ayudarles a mantener su autoestima. Celine decía: *«Desear cosas es bueno siempre y cuando no te enfades si no las consigues»*, no hay nada más paradójico que aquel que busca autoestima y cae en *«rumiar desgracias»* si no consigue el objetivo que persigue.

En fin, aumentar los recursos del saber, del sentirse querido, de autoeficacia es fundamental para tener un buen nivel de job crafting.

- 2. Aumentar los niveles de desafío en el trabajo.** Hay dos tipos de demandas de trabajo, las demandas operativas que todo trabajo tiene, hay que hacer lo que tienes que hacer; pero hay un segundo tipo de demanda, la demanda reto que son aquellas que suponen un desafío conseguirlas. A veces las demandas operativas son necesarias para conseguir las demandas retos, y dependiendo del tipo de trabajo es más atractiva que las posibles demandas retos. Todo trabajo puede tener retos o desafíos, pero sin negar la realidad de que hay trabajos con más posibilidad de desafíos que otros. Pues esta segunda estrategia es incrementar los retos del trabajo. Este alto nivel de desafíos es interesante cuando sientes que tu trabajo no está ofreciendo suficientes oportunidades a tus habilidades. Un buen desafío no es un mayor nivel de trabajo sino más bien la esencia de tu motivación. Si es verdad que se necesita un nivel adecuado de recursos para afrontar estos retos, pero un trabajo sin reto se convierte en un erial estimular. También es verdad que incrementar tus desafíos sin invertir en tus reacciones pueden converger en una situación de estrés. De aquí la maravillosa mixtura entre retos/recursos que significa la actitud hacia el trabajo, tener muchos retos y pocos recursos es tan inadecuado como tener

pocos retos y muchos recursos. El poeta Juan Ramón Jiménez decía: *«Hay que pedir a la inteligencia que nos suministre su nombre exacto»*, hay que buscar el equilibrio exacto sobre el nivel de reto del trabajo con las capacidades o recursos disponibles. Pero siempre el reto debe significar un sobreesfuerzo de adaptación, pues en su dificultad está tu motivación, pero siempre y cuando sea posible. Otra vez el realismo de aceptar batallas que se pueden ganar aunque a posteriori sea difícil, más que asumir un continuo ganar a la rutina diaria. Saber retar es una gran tarea directiva, como digo a mis alumnos, es una gran herramienta de liderazgo, pero se compone de dos palabras, «saber» aprender a motivar a través del riesgo de la dificultad, pero también de la palabra «reto» que significa el realismo de que se puede conseguir.

3. **Disminuyendo el nivel de demandas.** Muchas veces tienes suficientes recursos y habitualmente dispones de retos motivadores, pero a pesar de todo, no puedes tener capacidad de crear job crafting. Tenemos que disminuir tu nivel de demandas amenazas. Además de las demandas operativas y de las demandas retos, hay un tercer tipo de demandas llamadas demandas amenazas. Son aquellas demandas que su alto nivel de exigencia se convierte en un obstáculo para alcanzar los objetivos. Las demandas asociadas a cargas de trabajo, a preocupaciones exógenas o a conflictos interpersonales suelen ser demandas amenazas. Identificar este tipo de demandas, ser consciente de su incidencia y buscar estrategias para su discriminación suele ser la tercera vía para conseguir job crafting. No toda situación de demanda debemos cumplirla a ciegas, a veces lo interesante es contextualizar las exigencias de trabajo en marcos de contribución. Hacer es una consecuencia del saber hacer, y si no reflexionamos en cambiar nuestro saber hacer entramos en un bucle del eterno hacer. Muchos directivos a los que hago coaching, son incapaces de romper su satisfacción por el cumplimiento de objetivos, de la tarea bien hecha aunque cueste multitud de esfuerzo. Caer en el alcoholismo del trabajo es muy fácil sino su medio de expresión, y es muy bueno saber expresar de forma diferente tu valor al trabajar. Como decía Oscar Wilde: *«A veces pienso que cuando Dios creó el hombre, de alguna manera, sobrevaloró sus habilidades»*, está sobrevalorado el trabajo abnegado, las horas de esfuerzo, el sudor del trabajo, en cambio, está infravalorada la satisfacción por trabajar y el querer ser

alguien mejor en un futuro. Creo que la cantidad obnubila a la calidad, igualmente que el estatus oscurece al rol. Trabajar por retos y desactivar las demandas amenazas de las prisas, la competitividad y la envidia.

Lo dicho, no hay atajo sin trabajo, que trabajar es la mejor expresión del ser humano y de tener un significado vital. Y, por tanto, debemos construir una actitud proactiva en saber trabajar. Y que el concepto psicológico del job crafting debe contemplar diferentes estrategias, tener más recursos personales, incrementar los retos en el trabajo y saber discernir las demandas amenaza que tiene todo trabajo. La sencillez y pragmatismo del dicho popular como de las expresiones anglosajonas deben servir para describir lo complejo del comportamiento humano. Pero cultivando la duda de todo lo simple, porque ya lo decía también Einstein: «*El sentido común es el conjunto de prejuicios acumulados a través de los siglos*». De acuerdo con lo sencillo siempre que sepamos que no es toda la verdad. Pues seguro que habrá personas y trabajos donde es muy difícil hacer job crafting, pero igualmente para cambiar tenemos que comprender las ideas con un lenguaje sencillo. Hete aquí, nuestro gran refranero y la multitud de palabras anglosajonas que tanto nos sugieren para cambiar. Y para acabar como le decía Rubén Darío a Juan Ramón Jiménez es aquella frase: «*Usted va por dentro*», creo que debemos decir que el trabajo feliz va por dentro de la persona, no busquemos la felicidad en el hacer sino en el saber hacer.

JOB CRAFTING

Conceptos asociados:

- Engagement.
- Satisfacción en el trabajo.
- Resiliencia.

¿Cómo incrementar el job crafting?

1. Aumentando el nivel de recursos. Tres vías:
 - Aprendizaje.
 - Apoyo social.
 - Autoestima.
2. Aumentando los niveles de desafío.
3. Disminuyendo el nivel de demandas.