

HACER POR LOS TRABAJADORES: UN PRINCIPIO GERENCIAL

DO FOR THE WORKERS: A MANAGEMENT PRINCIPLE

Manuel Calviño

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.

Recibido: 10-07-2023

Aceptado: 5-07-2023

Publicado: 2-12-2023

Cómo citar este artículo:

Calviño M (2023). Hacer por los trabajadores: un principio gerencial. *Revista Cubana de Psicología*, 5 (8), 57 -74. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

En el presente trabajo se expone un conjunto de ideas basadas en nuestra experiencia de trabajo como consultor de empresas radicadas en Cuba, sobre la necesidad de la instalación de un principio gerencial: hacer por los trabajadores, sustentado en cuatro gestiones básicas: gestión de las condiciones, gestión de la comunicación, gestión de la motivación y gestión de la formación, encaminadas a asumir la responsabilidad con la felicidad de los trabajadores.

Palabras clave: principios de gestión empresarial, motivación, comunicación, formación.

ABSTRACT

In this paper the author exposes a set of ideas, based on his work experience as a consultant for companies based in Cuba, about the need to install a management principle: doing for the workers. Supported by four basic management processes: management of conditions, management of communication, management of motivation and management of training. Aimed at assuming responsibility for the happiness of workers.

Keywords: *Business management principles, motivation, communication, training.*

«Aguijones y guías»

Este era el título del capítulo que trataba sobre motivación en el excelente libro de Miller G., *Introducción a la Psicología* (1962). Todo comportamiento necesita agujones y guías. No hay de otra. Así mismo, pienso que toda propuesta en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) (centro reflexivo de este escrito), debe contener agujones para que mueva y guías para poder aprovechar los contenidos como orientación y también como provocaciones para otras propuestas. Entonces me voy a tomar la libertad de comenzar con ciertos agujonazos, para que guíen mi reflexión y la polémica de quienes se acerquen. Por cierto, como de hacer por los trabajadores va el asunto, justo ya tenemos una mirada imprescindible: **las empresas han de proveer a sus trabajadores de motivaciones y rutas, y de ganas y caminos para realizarlas.**

El sistema empresarial contemporáneo podría simbolizarse con dos íconos fundamentales: uno es una pantalla (*display*) «en-red-ada». El otro es —debería ser— un rostro humano (si expresa enfado es de un jefe, si está desdibujado es de un trabajador, si está en neutro es de un cliente). Vamos, supuestamente, por cinco revoluciones industriales y el dilema sigue siendo el mismo desde el siglo XVIII: el conflicto hombre-máquina (humanismo-tecnocracia) y las diatribas que lo acompañan de cada lado.

De cualquier manera, en nuestro espacio insular, la subdotación material para sostener con fuerza a uno de los contrincantes del dilema, lo llevaría (debería llevar, porque es más un aspiracional que un hecho) a una extensa hoja de razones para dar ventaja al otro elemento de la ecuación. Lo cierto es que al menos en el nivel operativo se observa un ejercicio dominado por la mirada 3.0, con una alarmante peculiaridad: en una sencilla, clara y contundente caracterización de la situación de los Recursos Humanos en Cuba, Alhama (2003) afirmó: «[...] el modo tradicional de hacer Personal está en crisis» y «[...] no está claro el modo en que sustituirá la GRH (Gestión de Recursos Humanos) a la Administración de personal».

No hay dudas que se ha avanzado en los últimos dos decenios. Se han construido excelentes «alternativas nacionales» para paliar el déficit, como el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, en base al diagnóstico, la proyección y el control, desarrollado por Cuesta (2005), y el de Morales Cartaya (2009), que mira a las competencias laborales y la idoneidad demostrada como elementos estructurantes. Así, no sin razón, algunos autores afirman:

«[...] hoy el sistema de gestión del capital humano se integra orgánicamente al sistema de dirección y gestión empresarial, en el Decreto 281 de 2007, dictado por el Consejo de Ministros, así como se regula por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en sus disposiciones jurídicas y se

certifica por la norma cubana, NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)» (Hernández, Fleitas, Salazar, 2011).

Sin embargo, en mi apreciación, el enfoque básico de estas propuestas se concentra esencialmente en el espacio técnico-instrumental. El trabajador real, la persona que trabaja, queda representado como una variable en una red de procedimientos técnicos que no deja ver con claridad, en su dimensión subjetiva, qué hacer por quienes ocupan el lugar central de lo que define a un modelo de gestión empresarial. En mi opinión, no son modelos que ayudan a operacionalizar lo que considero esencial: qué hacer por los trabajadores.

Todo parece indicar que, por el momento y al nivel de las formas concretas de operar, es la «hinchada perdedora» la que, en la escena real de operaciones, defiende la visión de que **el sentido de las prácticas de Recursos Humanos en una empresa reside en lograr que el grupo humano que la integra tenga la mejor condición subjetiva posible para cumplir con la misión de la empresa**. Desde mi punto de vista, todo lo que se hace y lo que no se hace, pero debería ser hecho, cobra su esencia en esta dirección, desde la (s)elección de quienes integrarán la empresa hasta los procesos de cierre de contrato y jubilación, pasando obviamente por la capacitación, la supervisión, el control, etc. **La persona, el ser humano, en el centro de la gestión**, y no algo incluido en el conjunto de operaciones tecnocráticas (sin duda importantes) que parecen ser la razón y no el medio.

Una mirada a las prácticas reales de la gestión de Recursos Humanos nos encuentra con una actividad en exceso burocratizada, que por momentos parece olvidar a la persona real y atiende apenas al «encaje» de las personas en esa actividad. Es, lamentablemente, un asunto de modelo mental. Como afirma Marín: «[...] la Administración como invención de la modernidad responde a un ethos particular enmarcado en una racionalidad de tipo instrumental, cuya condición teleológica comprende un interés económico, situación que tiende a convertir al empleado en un recurso del cual valerse para el alcance de los fines» (Marín, 2006).

Entre la presión de los números (rentabilidad, beneficio, inversiones, etc.) y los modelos mentales derivados de estas y de las tradiciones, a veces parece que el destino de las personas en las empresas es ser controlados, manipulados o subsumidos (esto en las versiones más contemporáneas), sobre todo olvidados como sujetos reales. Y estas cosas pasan bajo la sombra del disimulo y la distracción que generan los éxitos económicos (cuando los hay) y, entre otras, hasta de las nuevas propuestas del *complexity management*.

Incluso a nivel de las prácticas empresariales, parece no entenderse muy bien el significado de la noción de salud en el trabajo, que supone:

«[...] lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las labores; prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo, contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas; y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad» (Macías, Vidal, 2019, p. 175).

En el mejor de los casos, nociones tales como liderazgo o trabajo en equipo, intentan recordarnos que «el sur también existe»: **las personas. Sin ellas no hay empresa (ni resultados de la empresa), y por mucho que quieran ser traducidas en variables tecnocráticas, ellas no son ciertamente ni tecnología, ni capital** (solo en un sentido metafórico), **ni metodologías, ni cifras.**

El arribo de «la cuarta revolución industrial», la industria 4.0 y el paso a la 5.0, trae retos nuevos que se supone sean afrontados; pero sin haber terminado de hacer bien las tareas anteriores. Esto, por cierto, no es nuevo: nos lanzamos a cambiar las cosas sin haber terminado de hacerlas, con lo que nos condenamos a arrastrar un lastre que por momentos pesa demasiado y se convierte en parte de la necesidad del próximo cambio.

De gran valor diagnóstico parecen ser las palabras de Sábato (1951, p. 61): «La máquina y la ciencia que orgullosamente el hombre había lanzado sobre el mundo exterior, para dominarlo y conquistarlo, ahora se vuelven contra él, dominándolo y conquistándolo como a un objeto más. Ciencia y máquina se fueron alejando hacia un olimpo matemático, dejando solo y desamparado al hombre que les había dado vida».

Hacer por los trabajadores merece ser no solo el sentido del trabajo de los departamentos de Recursos Humanos, sino también el lugar simbólico desde el que se definen las actitudes y actuaciones gerenciales de la empresa.

¿Qué hacemos por nuestros trabajadores?

Con la expresión «**hacer por**» no estamos significando hacer «**en el lugar de**», sino «**a favor de**». Aquellas acciones que particularmente la gerencia puede hacer a favor los trabajadores, de su bienestar, salud, desarrollo personal, vida y, obviamente, de la eficiencia del comportamiento laboral. Y esto tiene tres ganancias secundarias o derivadas.

La primera, obviamente, **haciendo el bien favorecemos el estado de bienestar** los trabajadores. Haciendo a favor de quienes son el más importante capital de la empresa, edificamos su salud mental y física, su salud psicológica (Muruetá, 2020) y esta, por cierto, es una responsabilidad de la empresa. Influidmos positivamente en el estado de las relaciones interpersonales, tan importante para la satisfacción en el trabajo.

La segunda —no podemos olvidar que estamos hablando sobre todo de organizaciones empresariales, de empresas—, **haciendo a favor de los trabajadores tendremos una recompensa de vuelta en compromiso, sentimiento de pertenencia, y también en mejora del trabajo y de los resultados del mismo.**

La tercera, sin ordenarlas jerárquicamente, **haciendo el bien, la gerencia se edifica a sí misma como una buena gerencia.** Como el Marqués de Casualdero, uno de los protagonistas en la novela *Del Amor y otros demonios*, de Gabriel García Márquez, quien intentado educar a su hija se educó a sí mismo: «Tratando de hacerla otra también el marqués se volvió distinto, y lo fue de un modo tan radical que no pareció una mudanza del carácter sino un cambio de naturaleza».

¿Qué y por qué hacer por los trabajadores? Esta es una pregunta que ha de formularse desde la gerencia (persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una empresa, sociedad, organización u otra entidad). No habrá buenos resultados de manera estable, si no se tienen buenas respuestas para esta pregunta. No habrá capacidad de transitar sin muchos estragos por los momentos difíciles, si no se tienen buenas respuestas para esta pregunta. No habrá crecimiento, desarrollo, mejoramiento constante de nuestros productos, si no se tienen buenas respuestas para esta pregunta. No habrá un equipo humano trabajado mancomunadamente en pos del cumplimiento de las metas y el sentido de la empresa, si no tenemos buenas respuestas para esta pregunta. En síntesis, no se logra ser una empresa líder, ni consolidar posiciones, no se tendrá un futuro prominente, si no se tienen buenas respuestas para esta pregunta.

Pero las respuestas a esta pregunta no pueden ser «burocráticas». No pueden convertirse en rutinas de procedimientos que se deben cumplir, sino en principios gerenciales, éticos y operativos. Las respuestas a esta pregunta no pueden ser dadas de una vez y para siempre, porque las personas cambian, los tiempos cambian, las empresas cambian.

De modo que las respuestas buscadas tienen que ser **sentidas**, es decir, nacer de las convicciones, de lo que verdaderamente se cree, de lo que se siente; tienen que ser **creativas**, sujetas a cambio, actualización, adecuación, y tienen que ser, por lo tanto, **propias, autónomas**, nacidas de la base, del lugar donde está la inmensa mayoría de nuestros trabajadores. **Las organizaciones, sus equipos de dirección**

(gerenciales), han de asumir de manera creativa y comprometida, el encontrar las mejores respuestas a la pregunta que insisto clave: **¿Qué hacemos por nuestros trabajadores?** Que todos los directivos, mandos, jefes, evalúen constantemente la distancia entre lo que hacemos por los trabajadores, y lo que ellos se merecen y necesitan para dar los niveles esperados de desempeño (laboral y personal); que los máximos responsables de la conducción de nuestras organizaciones por los caminos del éxito, comprendiendo las distancias entre lo que deberíamos hacer por nuestros trabajadores, lo que hacemos, y lo que podemos hacer, se propongan formas concretas de disminuir al máximo las posibles diferencias hasta un día borrarlas.

Hacer por los trabajadores: un principio gerencial

¿Qué es un principio? Es una proposición o valor que guía el comportamiento, una regla que debe ser seguida. Al mismo tiempo es una característica esencial del sistema en la que se refleja su propósito y cuya realización sería imposible si ese principio fuera ignorado.

Hacer por los trabajadores es un principio ético. En un sistema social justo, de vocación humanista, cuyo fin es el bienestar y la felicidad de los seres humanos («La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social», OPS). El estado pleno de satisfacción de los trabajadores es responsabilidad —muchas veces olvidada— de las instituciones, sus equipos de dirección, y la empresa no es una excepción.

En una aritmética de superficie podemos decir que cerca de la tercera parte del día, las personas adultas están trabajando (al menos están vinculadas a su actividad laboral). Si restamos 8 horas de dormir y 4 horas de «logística de la vida cotidiana», entonces hablamos de cerca del 65%. Entonces, su bienestar subjetivo, su felicidad (sí, felicidad) tiene la suerte echada en su actividad laboral, en su trabajo. Y por supuesto que cuando digo trabajo no me refiero solo al hacer, sino a las condiciones en que se hace, al dónde se hace, al con quiénes se hace. **Favorecer el bienestar de las personas que trabajan en una empresa es un deber ético de todo directivo.** Y hablo del bienestar, sin apellido, del bienestar intramuros y extramuros.

Junto a esto, es imprescindible entender que **hacer «por» los trabajadores es un principio gerencial**, una filosofía que la empresa asume y traduce en todo su quehacer, en la conducta de todos sus directivos, en todo su proyecto de existencia y realización como organización, como empresa. Y esto supone hacerse cargo de un axioma fundamental para todo el espectro directivo de la empresa: **Todos somos gestores de Recursos Humanos.** Directivo de empresa que no entienda (y asuma) esto y no lo realice en su día a día, estará siendo cómplice de la disfuncionalidad de la empresa en alguno (o algunos) de sus puntos.

Cuando «aterrizamos» en la especificidad departamental de la Gestión de Recursos Humanos, el asunto requiere una delimitación: un espacio de operaciones que no con mucho tino podemos llamar «hacer **con** los trabajadores» y otro que es precisamente «hacer **por** los trabajadores».

Hacer **con** los trabajadores se refiere a la base operativa instrumental y su puesta en práctica mediante la cual se hacen más adecuados, eficientes y resultativos los procesos de gestión de los recursos humanos. Hablamos de los procedimientos de selección de las personas (ubicación, convocatoria, selección, contratación, etc.), capacitación, evaluación, promoción (planes de desarrollo, tan ausentes en nuestro quehacer), incluye los procesos de protección de la salud y otros. Es la puesta en práctica de la tecnología, asunto en el que también nos queda mucho por hacer, pero los modelos antes mencionados, por ejemplo, son una guía significativa.

Hacer **por** refiere sobre todo a prácticas operativas de los equipos de dirección para hacer **que los trabajadores estén en las mejores condiciones subjetivas posibles** y lograr que sientan (perciban, crean, observen) que la manida frase de que son «el más importante capital de la empresa», es sin duda alguna muy cierta. Y por eso los cuidamos.

Ya Drucker lo decía en los tempranos cincuenta: «En una organización gerencial, buen espíritu significa que la energía desarrollada es mayor que la suma de los esfuerzos realizados. Representa la creación de energía. Está claro que esto no se puede lograr por medios mecánicos... Sacar más de lo que se pone es solo posible en la esfera moral» (Drucker, 1979, p. 196).

Como principio gerencial, hacer por los trabajadores es **una actuación funcionalmente asimétrica que va de los directivos a los trabajadores**, aunque ellos también desde el empoderamiento producido por la gestión, formarán parte de ese hacer. Por cierto, no confundamos asimetría con poder. «La asimetría funcional se corresponde con el proceso de especificación de funciones de los sujetos implicados en la situación» (Calviño, 2018, p. 73). Como dije antes, la asimetría no supone un solo actor protagónico (la gerencia), pero sí un peso específico de responsabilidad: es una tarea de los equipos de dirección. Dicho también en palabras de Drucker: «[...] la gerencia es el órgano animador de la empresa» (Drucker, 1979, p. 28).

Cuatro son las cosas fundamentales que los directivos pueden (deben) hacer por los trabajadores: gestionar **condiciones**, gestionar **comunicación**, gestionar **motivación**, gestionar **formación**. Este es el ABC del hacer por los trabajadores. No es todo, pero es una parte sustantiva. Las cuatro gestiones van encaminadas a la disposición subjetiva emocional de los trabajadores y han de estar constantemente en la mente y en el hacer de todos y cada uno de los directivos, desde el más alto nivel de la clásica —y no

pocas veces tóxica— pirámide, hasta el nivel de base, desde los directivos de primer nivel hasta los mandos de base.

Es algo elemental, pero no usual: cada vez que nos enfrentamos a un problema operativo general, encontramos dos variables causantes del resultado (especialmente del resultado desfavorable): uno, no tenemos (no tuvimos) los recursos necesarios para hacerlo; el otro, la gente no lo hizo como lo podía hacer hecho. Y, corriendo el riesgo de ser incomprendido, afirmo que tras la primera respuesta con mucha frecuencia se esconde la segunda.

Las empresas han dado algunos pasos importantes en estas cuatro direcciones. Unas —lamentablemente creo que las menos— han logrado estabilizar en el tiempo algunas prácticas de indiscutible valor. Otras lo hacen funcionar esporádicamente, solo de vez en cuando, sobre todo cuando se les recuerda. En algunas no ha llegado a ser más que intenciones. Tampoco faltan las que «no se lo creen».

Convencidos de que solo respondiendo adecuadamente a nuestra pregunta (esencial y única) podremos avanzar más y mejor; convencidos de que si los equipos de dirección construyen sus respuestas las asumirán; convencidos de que se trata de una actuación esencialmente humana y ética, que repercute favorablemente en el desarrollo del negocio, hacemos algunas sugerencias de encuadre y trabajo sobre las ideas conceptuales, que invitan, animan, sugieren buscar, en cada empresa, respuestas a la pregunta.

Gestionar condiciones

Para encuadrar bien nuestra idea, vamos a partir de la noción de «condiciones de trabajo», un concepto que predominantemente llama la atención sobre «lo objetivo», las tan socorridas y nombradas condiciones objetivas, y que tienen que ver con la «geografía de las acciones laborales», el espacio general e inclusivo del territorio en el que los trabajadores actúan, se relacionan y satisfacen sus necesidades contextuales. No se reduce al puesto de trabajo —bastante estudiado dentro del campo de la gestión empresarial, la Psicología laboral y otras disciplinas—, sino a **todo el territorio de despliegue del trabajador**, desde que llega al centro y hasta que regresa a su casa. Insisto, no solo en el ejercicio laboral operativo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala con acierto: «Las condiciones de trabajo cubren una amplia gama de temas y cuestiones, desde las horas de trabajo (tiempo trabajado, periodos de descanso y horarios de trabajo) hasta la remuneración, como también las condiciones físicas y las demandas mentales que se imponen en el lugar de trabajo». Sin embargo, cuando pensamos aquí en las condiciones, dejamos —solo operativamente— afuera lo que tiene que ver con las variables técnicas (las primeras señaladas en la referencia anterior de la OIT, que necesitan de una rediscusión en nuestro medio) y nos concentramos en el escenario de despliegue de la vida del trabajador en el centro.

La literatura especializada es prolija en demostraciones de cuánto el manejo adecuado de las condiciones de trabajo repercute sobre el bienestar de los trabajadores y por esta vía en los resultados de la empresa (Estrada, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009; Pilligua, Arteaga, 2019; Solórzano-Espinoza, Parra-Ferrié, Espinoza-Arauz, 2020). Por cierto, no hablo solo de resultados económicos, sino también de los resultados que le dan sustento a estos: mejor clima laboral, relaciones predominantemente colaborativas, compromiso con la empresa, sentimientos de pertenencia, etcétera.

¿Cuál es el acento particular que damos aquí a las condiciones de trabajo? El asunto es que, para las personas, las condiciones son **condiciones percibidas**, el cómo las personas perciben, valoran, las condiciones que se gestionan objetivamente, y estas, **las dependientes de la percepción, son las condiciones directamente activas en la generación de bienestar y comportamientos**. Esas percepciones responden a un conjunto de parámetros (variables) relacionales, interpersonales, por ende subjetivos. Esto nos lleva a formular una idea clave: la gestión de las condiciones no se reduce a garantizar las condiciones objetivas de la vida de los trabajadores en la institución, incluye como fundamental, **la gestión de las percepciones, que son las que impactan directamente sobre el bienestar subjetivo de los trabajadores**.

Entonces, **para hacer por los trabajadores hay que reconocer**, y lo que les resulta más difícil a los directivos, **asumir cómo «reales» (en el sentido subjetivo) y actuantes, esas percepciones**. No basta con construir buenas condiciones, pensadas desde la gerencia, para que los trabajadores se sientan bien. Es más efectivo y rentable construir desde las percepciones de los trabajadores. Como escribió Machado: «[...] el ojo que ves no es ojo porque tú lo veas, es ojo porque te ve». Es el ver de los trabajadores y no el de la gerencia.

Gestionar las percepciones tiene entonces, cuando menos, tres mandatos: **crear las condiciones objetivas que favorezcan las percepciones positivas, reconocer las percepciones de los trabajadores en integrarlas en las condiciones que se creen y construir procesos de influencias sobre estas para que sean adecuadas y positivas**. Es esto lo que reconocemos como la gestión de las percepciones, sustento del hacer por los trabajadores.

Pero ¿cómo reconocerlas y construirlas para poder gestionarlas? La respuesta es primigenia: hay que investigarlas, no solo en el sentido de la investigación científica, sino sobre todo en el sentido de su reconocimiento diario en el quehacer de los gestores de Recursos Humanos.

Me permito una digresión que considero necesaria, o al menos útil. Según el diccionario *Oxford Languages and Google*, investigar es: verbo transitivo · verbo intransitivo: Hacer las diligencias necesarias para descubrir algo. / Profundizar en el estudio de una disciplina. Similar a: averiguar, indagar,

inquirir, pesquisar, escudriñar. El *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (DRAE) nos dice: 1. tr. Indagar para descubrir algo. 2. tr. Indagar para aclarar la conducta de ciertas personas sospechosas de actuar ilegalmente. 3. intr. Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia. Definitivamente el diccionario es más adecuado que el pensamiento de los dictaminadores, de lo que es o no es investigar en los círculos académicos y científicos. Pero ¿cómo gestionar las percepciones? ¿Cómo influir sobre ellas? ¿Cómo encauzarlas para que se adecuen más a la realidad? La respuesta es comunicación.

Gestionar comunicación

A finales de la década de los ochenta del siglo pasado, creo que sin sospechar a dónde íbamos a llegar —y aún parece que falta mucho—, Ignacio Ramonet (1986) afirmaba: «La comunicación se propone hoy como una especie de lubricante que permite que todos los elementos que constituyen una comunidad funcionen sin fricciones. Cuanto más se comunica, más feliz se es. Cualquiera que sea la situación. ¿Está usted parado? ¡Comunique y le irá mucho mejor!». Y unas líneas antes: «Cualquiera que sea la actividad sobre la que se piense hoy, la respuesta masiva que se nos da es: hay que comunicar. Si en una familia las cosas no marchan es porque los padres no hablan con sus hijos. Si en una clase las cosas no funcionan es, porque los profesores no discuten bastante con los alumnos. Si en una fábrica, o en una oficina, el asunto no va, es porque no se discute bastante».

Pero más allá de las insinuaciones críticas necesarias y loables, resulta necesario reconocer que la comunicación es un factor fundamental en la vida contemporánea de las sociedades, las instituciones y hasta de las personas, a pesar de que no son pocos los que consideran que la incomunicación es el síntoma *ad usum* de nuestra época (Llorca, Gamir, 2023).

Ciertamente, mal representada, maltratada y esencialmente incomprendida, la comunicación parece ser un líquido que lo disuelve todo. Pero para el nivel operativo de las prácticas empresariales —sobre todos las empeñadas en hacer por los trabajadores—, no cabe duda de que es un elemento clave, un factor crítico. Solo para ubicarnos en un mismo terreno conceptual, digamos que hablamos de **comunicación** para referirnos al **proceso (los procesos) de elaboración, intercambio y apropiación de informaciones, conocimientos y emociones, por medio de los lenguajes al uso, lo que permite el ejercicio de la autonomía, la decisión y la colaboración de las personas.**

La comunicación es un instrumento de la coordinación y la alineación de las personas. Es el medio para lograr que se produzcan las interacciones entre los diferentes estratos de la empresa. Las llamadas

prácticas del marketing interno (Calviño, 2014; Araque, Sánchez, Uribe, 2017), el endomarketing (Paz, Huamán, & Paredes, 2020) tienen en su centro de gravedad los procesos comunicacionales.

Operativamente, podemos plantearlo así:

«[...] el cumplimiento de las metas y objetivo de una institución, cuya máxima responsabilidad recae sobre el ejercicio correcto y eficiente de la dirección, necesita de la participación consciente, informada, comprometida, de todos los trabajadores. Es necesario que los trabajadores de la institución estén alineados, y para nada alienados, con los propósitos, los compromisos, las metas de esa institución. Y para ello tienen que conocer esos fines, compartirlos, sentirlos suyos, comprender su sentido social, los beneficios que reportarán» (Calviño, 2014, p. 356).

¿Cómo hacer esto? Por medio de la comunicación. No hay duda alguna.

Aún más, en este punto podemos retomar el asunto de las percepciones, tema central para la psicología en tanto se realiza en ella el asunto de la(s) subjetividad(es). Cualquier gestión de comunicación se mueve siempre al menos en dos ámbitos subjetivos fundamentales: el del llamado emisor (por obsoleta que parezca la denominación, sigue siendo funcional y operativa) y el del receptor (digo lo mismo). En los espacios laborales, como en tantos otros, una cosa es lo que se dice (se informa, se trasmite, se comunica) y otra lo que se entiende (se recibe, se comprende, se asimila, se interpreta). Siempre hay una zona de coincidencia y otra de diferenciación. El volumen relativo de cada una es variable. Y lo que puede hacer que las coincidencias sean mayores, es precisamente la forma en que se definen los mensajes, se transmiten, se accede al *feed back*, etc., es decir, los procedimientos científicos profesionales de la comunicación efectiva. No obstante, los equipos de dirección deben saber que siempre hay interpretaciones de los contenidos (algunas ingenuas, algunas no tan ingenuas; unas asociadas a las diferencias de las elaboraciones, otras asociadas a las reelaboraciones con pretensiones). Es decir, otra vez estamos ante la necesidad de la gestión de las percepciones. Por eso no basta con decir, hay que saber qué y cómo se recibió.

La comunicación es un instrumento esencial no solo en la gestión de la empresa, sino como venimos señalando, en la gestión de las percepciones. **Las percepciones se gestionan a través de la comunicación.** Todavía es necesario preguntarnos: ¿Por qué gestionar comunicación es hacer por los trabajadores? La respuesta se suma a la pretensión esclarecedora:

[...] ¿de dónde es deducible el bienestar, la satisfacción, la felicidad en el trabajo? Estarán de acuerdo conmigo, en que no podemos pensar solo en “factores salutogénicos”, no podemos pensar solo en condiciones de trabajo. Tenemos que llegar a conceptos claves vinculados a la real participación del trabajador en el destino de la institución, tenemos que llegar a los sentimientos de identidad, pertenencia, al compromiso... No se trata de que se sienta bien, sino de que se sienta bien con algo, para algo. Es decir, un modo de sentirse asociado indisolublemente a un modo de ser, de ser trabajador, de ser personas... Las personas no podemos vivir en estado de “enajenación laboral”. **No podemos estar bien, si no sabemos dónde estamos, por qué estamos, hacia dónde vamos.** No somos máquinas, sino seres humanos y necesitamos darle un sentido, tener un sentido de todo lo que hacemos (Calviño, 2014, p. 356).

Saber dónde estamos, por qué estamos, hacia dónde vamos, solo se logra mediante la comunicación.

Hacer por los trabajadores es desarrollar las acciones de comunicación, para ellos, con ellos. Es algo que se hace con publicaciones (murales, boletines, páginas webs, etc.), pero, sobre todo, con el contacto directo, en el vínculo sensorial; en el intercambio de ideas, representaciones, preocupaciones, angustias, sugerencias; es decir, movilizándolo todo el arsenal colectivo. **La comunicación genera identidad. La identidad, la integración, el sentimiento de pertenencia, el ser parte de, es una necesidad de todos los seres humanos. La comunicación es su espacio de producción.**

Gestionar motivación

No es posible desconocer que la situación que atravesamos hoy, como país, es extremadamente compleja, y que una de sus afectaciones fundamentales, que no quiere decir la única, se expresa en la satisfacción con el trabajo. Se interconectan, por ser parte de la misma realidad, en la vida extralaboral y laboral, la escasez —relativa a la tenencia de dinero—, la inflación —que alcanza niveles nunca antes ni pensados—, la dificultad y complejidad para la vida cotidiana —transporte, electricidad—, etc. Para nada desecho la importancia del factor económico en la motivación de los trabajadores y reconozco que la inflación galopante se ve multiplicada por el egoísmo y la ausencia de sensibilidad humanista de algunos. Cuando los ingresos no son suficientes para garantizar las operaciones básicas de la vida, no dude nadie que la retribución económica será un factor determinante en la motivación de los trabajadores.

Sin duda alguna, un cambio en este sentido sería el mejor facilitador para favorecer la emergencia de tendencias motivacionales más poderosas y comprometidas. Aunque, como sabemos, tampoco sería una solución definitiva. Nociones como «motivación intrínseca y extrínseca» (Ryan, Deci, 2000; Pascual,

Luna, 2014), o más recientemente « salario emocional» (Rocco, 2009; Rodríguez, 2020) vienen a llamar la atención sobre la existencia de «otras motivaciones» que no deben ni pueden ser desconocidas.

Sigue siendo posible, necesario, pensar el asunto de la motivación también desde otra perspectiva. Insisto, no significa dejar de hacer todas las gestiones pertinentes para mejorar los salarios. Pero no es posible esperar a que esto suceda.

Hagámonos una pregunta básica: ¿cómo es la dinámica de la influencia de la motivación en el trabajador? Este está motivado y por eso se siente bien en el trabajo, o se siente bien en el trabajo y por eso está motivado. Probablemente diríamos: ambas cosas. Y ellas coexisten como un par dialéctico de manera armónica. Y al aceptar esta verdad de Perogrullo, estamos confirmando que la gestión de la motivación ha de formar parte de lo que hacemos por los trabajadores. Un trabajador motivado se siente satisfecho. Favorecer la satisfacción de los trabajadores es tarea de los equipos de dirección.

Siempre que hablemos de motivación es necesario tener en cuenta algunas consideraciones básicas:

1. La motivación no es una variable repartida homogéneamente en los grupos de trabajadores. Ni todos están igualmente motivados, ni todos tienen las mismas motivaciones.
2. La motivación no es una variable persistente en todas las situaciones y tareas. Nadie está motivado «con todo y por todo».
3. Las causas que hacen emerger la motivación «intrínsecamente», son variadas. Lo que motiva a unos no es lo que motiva a otros, ni por su contenido, ni por su instigador.
4. La motivación varía en el tiempo, y es por lo general, de corta duración (asociada a una tarea, a una situación), y de larga duración (también llamada tendencia motivacional). La primera tiene un rol más activo en la realización de la conducta laboral. Nadie está motivado «desde siempre y para siempre».

Por lo tanto, la motivación necesita de una gestión directa y estable por parte de los equipos de dirección. No es sostenible —ni aceptable— que los directivos asuman como punto de análisis el sesgo de la culpabilidad ajena, que se expresa en frases tan socorridas como: «La gente no quiere trabajar», «la gente no está motivada». Sobre todo porque es contradictoria con la función directiva básica: los jefes tienen que hacer para que los trabajadores hagan lo que tienen que hacer. Los equipos directivos han de percibirse a sí mismos como motivadores de las y los trabajadores de la empresa.

¿Se puede motivar más allá de los incentivos económicos? Por supuesto que sí. ¿Cómo? Veamos algunos de los factores de máxima posibilidad de gestionar motivación.

1. Participación: las personas se comprometen, y en este sentido se motivan, con aquello de lo que se sienten partícipes, sean consultados, invitados o exhortados. Las tareas impuestas, sin establecer los consensos y sin distribuir responsabilidades, no favorecen la motivación.
2. Autonomía y compromiso. El compromiso va asociado a la decisión. Se trata de delegar decisión en grupos de trabajadores, de manera que ellos decidan lo que van a hacer, cómo lo van a hacer. Dejar atrás la idea absoluta de que hay que decirles todo, lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo.
3. Estímulos y reconocimientos. Son también motivadores y pueden ser motivadores muy fuertes. Pero tienen que ser bien llevadas, de manera transparente, y bien comunicadas. Sobre todo es necesario que superen el formalismo instituido.

La gestión de la motivación y la comunicación tienen **interrelaciones clave para el buen desempeño** de la entidad, de su equipo de trabajadores y directivos. Podemos sintetizarlos en la siguiente tabla (tabla 1).

Tabla 1. Interacciones de la gestión de motivación y de comunicación

		Gestión de la comunicación	
		Deficiente (-)	Buena (+)
Gestión de la motivación	Buena (+)	Compromiso formal, dificultades de organización, cada cual hace lo que entiende necesario, poca capacidad de trabajar juntos, desorientación. Baja probabilidad de éxito en el cumplimiento.	Compromiso real, informado, con metas y roles de la entidad, asumidas de manera consciente. Participación real, efectiva, capacidad de trabajo en equipo. Alta probabilidad de éxito en el cumplimiento.
	Deficiente (-)	Ausencia de compromiso, pasotismo, indiferencia, bajo rendimiento, conflictos con la dirección, alta movilidad potencial, ausentismo, indisciplinas. Muy baja probabilidad de éxito en el cumplimiento.	Inmovilismo, dificultades para la gestión de dirección, hipocresía laboral, depositación externa de responsabilidades. Baja probabilidad de éxito en el cumplimiento.

(Fuente: elaboración propia. Tomado de: Calviño, 2014, p. 359).

Gestionar formación

Trabajando en escenarios institucionales he sentido, en no pocas ocasiones, la necesidad de recordar la archiconocida frase de quien fuera rector de la Universidad de Harvard, Derek Bok: «Si crees que la

formación es cara, prueba con la ignorancia». No son pocos los directivos que consideran la formación como un gasto. Algunos, con chispa conspirativa, dicen: «Para que gastar dinero en formarlos, si después se van». Para esos tampoco me falta una frase célebre, diría dos. La primera atribuida a Henry Ford, el magnate de la industria automovilística: «**Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan: No formarlos y que se queden».** La otra de Richard Branson, el fundador y dueño de Virgin Group: «**Forma bien a la gente para que pueda marcharse. Trátalos mejor para que no quieran hacerlo».**

Pero la formación no solo tiene que ver con la adecuación, la preparación y el desarrollo competencial (*hard skills* y *soft skills*) para realizar adecuadamente sus tareas, lo cual ya pudiera ser suficiente. Hay al menos dos variables asociadas a la formación: de un lado la variable tarea, lo que supone como ya dije antes el impacto directo sobre la consecución adecuada y efectiva de las tareas operativas; de otro lado, el desarrollo de las personas beneficiadas por la formación. En el entrecruzamiento de estas dos variables podemos encontrar cosas interesantes. En la figura 1 encontramos cuatro tipos (por decirlo en un lenguaje taxonómico) de formación:

1. Formal, esa que se hace para cumplir planes, obligaciones, justificar salario, etc., desechable.
2. Operativa, que afronta la imperiosa necesidad de adecuar las competencias de la fuerza de trabajo a las exigencias de las tareas, necesaria.
3. De desarrollo, que está mirando al futuro a mediano y largo plazo de las personas, sus potencialidades, su proyección, enriquecedora.
4. Integrada, que se ubica en la conjunción de las necesidades operativas de la tarea y el desarrollo de las personas.

No es difícil comprender que si bien la formación operativa puede ser circunstancialmente necesaria y útil, ella deja fuera el lado humano de la ecuación y sus efectos tangibles se ven esencialmente en el cumplimiento de la tarea. Pero estamos hablando de hacer por los trabajadores. En este sentido, debería darse mayor importancia a los dos cuadrantes superiores, aquellos en los que está presente la influencia sobre el desarrollo de las personas.



Fig. 1 Tipos de formación según los beneficios que produce sobre las tareas o sobre las personas (Fuente: elaboración propia).

En este sentido, lo que no debe escapar al campo de análisis —y a la conformación de las estrategias de dirección— es que la formación cumple, por vía de impactar sobre el desarrollo de las personas, una función motivacional y una auto valorativa, ambas relacionadas con el estado de bienestar del trabajador. **Hacemos por los trabajadores cuando hacemos, a través de la formación, por su desarrollo.** La formación aplica al beneficio del desarrollo personal de las y los trabajadores.

La formación es un mensaje de valor, de consideración y de atención que la empresa envía a su personal. Al tiempo que **cuando el trabajador se siente formado, reconoce sus habilidades, destrezas, hábitos, competencias, siente un proceso de mejora en su autoconfianza, en su autoestima.** La formación es una inversión en autodesarrollo que beneficia al trabajo, lo hace sentirse más pleno, más seguro, lo que significa bienestar subjetivo.

A manera de epílogo

Más que todo cierro con una reafirmación: tienen piernas cortas las instituciones que solo miran a sus resultados, al cumplimiento de sus planes, a sus ingresos. Estos no son sino efectos, son las variables dependientes de una ecuación que ejecutan las y los trabajadores. Es en el hacer por los trabajadores donde debemos, primariamente, que concentrar los esfuerzos de los equipos de dirección. **Y la esencia del hacer por los trabajadores es hacer por su felicidad.**

Para algunos puede parecer una mirada alucinatoria, fuera del alcance de la empresa contemporánea saturada de exigencias extrínsecas (de mercado, excelencia, beneficios, etc.). A estos les recuerdo unas sabias palabras atribuidas a Francis Bacon: «[...] creer que no se puede pensar ni se puede hacer es idiotez, hacer sin querer pensar es fanatismo, pensar pero no hacer es deshonestidad, pero no tener la osadía ni la decisión de pensar ni intentar hacer, es un acto de cobardía un suicidio intelectual».

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama R (2003). Desarrollo actual y futuro de la gestión de recursos humanos en Cuba. En: Gestipolis. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/desarrollo-actual-futuro-gestion-recursos-humanos-cuba/>
- Araque-Jaimesa D, Sánchez-Estepaa J, Uribe A (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en centros de desarrollo tecnológico colombianos. En: Estudios Gerenciales. 33 (142). Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232017000100095
- Calviño M (2018). La Supervisión. Asimetría funcional y Distancia óptima. En: Supervisión y Psicología. Multiplicando reflexiones y experiencias. Zas B Coordinadora Editorial. Editorial ALFEPSI, 71-87.
- Calviño M (2014). Cambiando la mentalidad... comenzando por los jefes. La Habana: Editorial Academia.
- Cuesta A (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia.
- Diccionario de la Lengua española. Edición del tricentenario. Actualización 2022. <https://dle.rae.es/investigar?m=form>
- Drucker P (1979). La gerencia en empresas. España: Ehasa.
- Estrada J, Guerrero J, Machado Y & Cañedo R (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: ACIMED. 20 (4), 67-75.
- Hernández I, Fleitas S, Salazar D (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. Revista Avanzada Científica, Vol. 14, N° 1, Año 2011. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3646564.pdf>
- Llorca G, Gamir J (2023). La sociedad de las turbas, la sociedad de la incomunicación. Inmediaciones de la Comunicación, 18(1), Montevideo. Disponible en: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262023000100043
- Macías A.M, & Vidal A.A (2019). ¿Gestión de riesgos psicosociales? Un S.O.S. en organizaciones cubanas. Psicología: Teoría y Práctica, 21 (2), 172-191. São Paulo, SP, maio-ago.
- Marín D (2006). El sujeto humano en la administración: Una mirada crítica Cuadernos de Administración, vol. 19, N° 32, Jul./Dec., Bogotá. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000200006
- Miller G (1962). Introducción a la Psicología. Alianza Editorial.

Murueta M (2020). La salud psicológica en tiempos del coronavirus 19. *Revista Integración Académica en Psicología*, 8 (23). Disponible en: <https://www.integracion-academica.org/attachments/article/272/02%20Salud%20psicologica%20-%20MEMurueta.pdf>

OIT. Plataforma de recursos de trabajo decente para el desarrollo sostenible.23 Condiciones de trabajo. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang-es/index.htm> Oxford Languages and Google. <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

Pascual J.V, Vicente J, Luna R (2014). La importancia del dinero en la elección laboral, *Ciencia y Sociedad*, 39 (3), 477-508. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897003>

Paz Vilchez J.E (2020). Huamán Moreto S.A, & Tarrillo Paredes J (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral. En: *Apuntes Universitarios, Universidad Peruana Unión (UPeU)* 10 (1), 108-125.

Pilligua C.F, Arteaga F.M (2019) El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XV, núm. 28, 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Prieto A, Jhakelin J (2020). Motivación intrínseca en los trabajadores de una cadena de cafeterías en Miraflores-2020. Universidad César Vallejo. Repositorio digital institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55860/Arbi_PJJ-SD.pdf?sequence=1

Ramonet I (1986). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Editorial Debate. Disponible en: <https://fundamentosperiodismo.files.wordpress.com/2013/04/ramonet-la-tirania-de-la-comunicacion.pdf>

Rocco E (2009). El dinero no es todo: Claves del Salario Emocional. *El Economista*. Disponible en: <http://www.economista.es/noticias/noticias/8134527/02/17/el-salario-no-lo-es-todo.html>

Rodríguez N (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad* 12 (1), 141-149. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100141

Ryan R, Deci E (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Sábato E (1951). *Hombres y engranajes: reflexiones sobre el dinero, la razón y el derrumbe de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Emecé.

Solórzano-Espinoza N.V, Parra-Ferrié C, Espinoza-Arauz M.Y (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí. *Revista Polo del conocimiento*. edición 43, 5 (3), 541-553. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>