

DÉ LOS BUENOS DÍAS A LA PRODUCTIVIDAD: LIDERAZGO Y DESEMPEÑO EN ENTORNOS VICA

Es posible crear condiciones que promuevan compromiso y productividad en el entorno actual, sin incurrir en inversiones, compensaciones en moneda dura o esfuerzos suprahumanos. Pequeños gestos, como saludar a diario e interesarse de forma genuina por los compañeros de trabajo, pueden tener impactos importantes.

Olga Bravo

¿ES POSIBLE incrementar la producción en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA)? ¿Es posible en un entorno como el de la Venezuela actual, con elevada inflación, bajo consumo, conflicto social y laboral, hostilidad hacia la empresa privada, una diáspora que ya alcanza varios millones de personas y una población azotada por el hambre, la escasez de medicinas y, lo más grave, el desánimo y la desesperanza? La respuesta es sí.

El liderazgo de una organización puede propiciar condiciones que promuevan el compromiso y la productividad en un entorno VICA, sin incurrir en grandes inversiones de capital, compensaciones en moneda dura o esfuerzos suprahumanos. Pequeños gestos —como saludar a diario e interesarse de forma genuina por los compañeros de trabajo— pueden tener enormes impactos.

¿Qué es un entorno VICA?

A finales de los años noventa, el Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos analizó el siglo XXI a la luz de los retos para el liderazgo nacional. Identificó el surgimiento de un mundo «volátil, incierto, complejo y ambiguo» (VUCA, por sus siglas en inglés), el cual describe perfectamente lo que sucede en el mundo empresarial de hoy (Magee, 1998).

La volatilidad alude a la aparición inesperada e inestable de retos: se ignora cuándo se presentará un nuevo desafío o por cuánto tiempo se mantendrá. La incertidumbre es la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento: es difícil predecir y, por lo tanto, ajustarse a los nuevos retos, lo que implica pérdida de control y aumento de la vulnerabilidad. La complejidad se refiere al gran número de variables que han de ser tomadas en cuenta para planificar o tomar decisiones, además de las múltiples interrelaciones entre ellas. La ambigüedad aparece porque las relaciones entre esas variables no son claras y no existen precedentes que faciliten su comprensión.

Olga Bravo, profesora de la Universidad Católica Andrés Bello y el IESA.

Los retos que un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo imponen a las organizaciones difieren de un lugar a otro; incluso, de un sector a otro. En el plano nacional, VICA se manifiesta como un ambiente particularmente hostil para las organizaciones debido a situaciones como las siguientes:

- Ataque sostenido a la empresa privada
- Conflictividad laboral
- Conflictividad social
- Intervenciones y expropiaciones
- Deficiente desempeño de las propiedades expropiadas
- Emigración de talento
- Escasez de materia prima y bienes en general
- Hiperinflación
- Inseguridad personal y jurídica
- Radicalización de posiciones
- Restricción de la información

En este entorno ocurre lo que describió Innerarity (2018):

... las cosas pasan a tal velocidad que las referencias clásicas, las viejas referencias que nos orientaban, nos sirven de muy poco. Cuando la velocidad de los cambios es tan vertiginosa como en el momento actual resulta difícil ejercer esa anticipación. La paradoja es que nunca como ahora había sido tan necesario adelantarse a los cambios y prever el futuro posible y alternativo y, sin embargo, nunca había sido eso tan difícil.

Compromiso y productividad

La calidad y la productividad del trabajo guardan una estrecha relación con la motivación de quienes lo realizan, porque todas las personas necesitan sentirse motivadas y comprometidas para dar lo mejor de sí. En entornos volátiles e inciertos, el talento, la creatividad y el compromiso son esenciales para salir adelante. Las organizaciones que cultivan estos tres factores ven retornos tan variados como el aumento de la productividad, la mejora del clima organizacional y la reducción del ausentismo, la rotación de personal e, incluso, de los accidentes laborales.

En las organizaciones hay quienes piensan que las personas son perezosas y evitan laborar cada vez que pueden; mientras que, para otros, la gente ve en el trabajo una actividad natural de hombres y mujeres capaces de dirigirse y adaptarse en la medida en que las condiciones les son propicias (McGregor, 1960). Los seguidores del primer enfoque presionan y amenazan para lograr resultados, mientras que los partidarios del segundo optan por crear condiciones que promueven la productividad. Ambos enfoques, en la práctica, inciden en el desempeño; sin embargo, trabajar bajo presión y hostigamiento produce desajustes entre las personas y la organización (sufrimiento para ambas partes), y la sensación entre los empleados de que son explotados. En un ambiente amenazante, los individuos —supervisados y supervisores— experimentan desgaste físico y emocional. A mediano y largo plazo, el compromiso organizacional se erosiona. Según cálculos de la empresa Gallup (2013), la baja productividad de los empleados poco comprometidos en Estados Unidos llegó a costar unos 350 millardos de dólares cada año.

Quienes operan de acuerdo con el segundo enfoque se esfuerzan para seleccionar, motivar y desarrollar a sus colaboradores, lo que requiere estar conscientes de que los «incentivos» varían de una persona a otra, de una etapa de la vida a otra y de un grupo social a otro. Piensan que la mane-

ra de cultivar talento, compromiso y creatividad consiste en crear un clima de confianza donde se cuida al «otro»: su contribución a la productividad es reconocida en el trato diario y en las oportunidades y los incentivos que recibe.

A la dificultad de conocer los factores o las condiciones que motivan a alguien hay que sumar la necesidad de contrarrestar el efecto negativo de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad sobre el ánimo y la moral de las personas. Para saber qué motiva a las personas es preciso

Pequeños gestos —como saludar a diario e interesarse de forma genuina por los compañeros de trabajo— pueden tener enormes impactos

conocerlas, establecer una conexión con ellas. Este vínculo creará un ambiente positivo, siempre y cuando la organización y sus líderes den señales de estar dispuestos a seguir adelante y confiar en quienes se ofrecen como agentes del cambio. Esta circunstancia pudo encarnarla en Venezuela la superintendente de una planta ubicada en centrooccidente tras recibir su cargo, hace poco más de ocho meses. En apenas tres meses logró incrementar significativamente la producción, y superar las metas establecidas, a pesar de las contingencias que se presentaron durante ese lapso.

Dos maneras de estimular la motivación y el compromiso

Las personas ponen más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial (el famoso efecto Hawthorne). Sin embargo, una organización puede enfocar la motivación de dos modos:

1. Instrumental: su objetivo es incrementar la productividad y, por ende, el lucro de la organización. Las personas son instrumentos necesarios para lograr los objetivos económicos establecidos por la organización y motivarlas incide positivamente en los resultados financieros.
2. Moral: los integrantes de una organización son personas y, en consecuencia, merecen consideración y respeto, por lo que la tarea fundamental de los directivos es brindar condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras (Senge, 2008).

Una organización con una perspectiva instrumental corre el riesgo de buscar «recetas» que simplifiquen sus esfuerzos, lo que desviará la atención de las necesidades reales y de las aspiraciones de sus integrantes. A nadie debe sorprender que la gerencia, luego de que los «esfuerzos de motivación» no tengan la respuesta esperada, se sienta frustrada y atribuya la falta de resultados positivos a rasgos negativos de las personas: «nada les basta», «son unos malagradecidos», «con esta gente no hay nada que hacer»... Tal es el precio de incurrir en esfuerzos espasmódicos, reactivos, con los que se intenta motivar como si se tratase de pulsar un interruptor en las personas.

Mientras que una organización con una perspectiva moral de la motivación hace de sus integrantes el centro de sus esfuerzos, muestra un genuino interés en las personas, las escucha y las convierte en partícipes de los procesos y las acciones que emprende. Como el centro son las personas, la organización no descansa hasta comprender sus necesidades y aspiraciones para contribuir, en la medida de sus posibilidades, a satisfacerlas. Este será un esfuerzo cotidiano, no una campaña u operativo especial. En contrapartida por sus esfuerzos, obtie-

ne motivación, compromiso e, incluso, agradecimiento de sus integrantes, todo lo cual mejora la productividad y la rentabilidad. Ese modo de actuar, además, constituye un poderoso modelaje para el sentido de grupo y el compromiso con los demás, lo que contribuye a subir el ánimo y contrarrestar la nefasta percepción del «todo está perdido».

Ser apreciados, respetados y tratados con justicia constituye un potente motivador del desempeño. Acercarse a las personas, escucharlas y establecer conexiones sinceras con ellas es la mejor muestra de aprecio y respeto, porque «solo escuchamos a quienes creemos que tienen algo que decirnos».

Tres ejemplos venezolanos

Los casos de tres empresas de manufactura con sede en Venezuela y una estadounidense servirán de ejemplos concretos para ilustrar la manera de estimular la productividad en entornos VICA, aun en aquellos tan particulares como el venezolano. Dos empresas son familiares, una de capital venezolano y las otras dos transnacionales.

La línea de producción con desempeño superior

Durante la ejecución de una auditoría, la gerencia de la ensambladora se percató de que una línea de producción tenía un desempeño consistentemente superior a las otras. Sus trabajadores cumplían las metas de producción, cometían menos errores y tenían una tasa de ausentismo inferior. Los resultados eran similares desde hacía varios meses. Decidie-

En entornos volátiles e inciertos, el talento, la creatividad y el compromiso son esenciales para lidiar con los retos

ron, entonces, que valía la pena observar qué sucedía. Designaron una persona para efectuar un seguimiento cercano a las líneas de producción y compararlas.

Para sorpresa de la organización la única diferencia que se pudo encontrar entre las líneas fue la forma como el supervisor de una de ellas se relacionaba con sus colaboradores: conocía el nombre de cada uno, sabía dónde vivían, cuánto tiempo llevaban trabajando en la fábrica (la mayoría poseía más antigüedad que él). Conocía, además, algunos detalles acerca de sus vidas personales: quién tenía un familiar enfermo, quién esperaba un hijo, quién había perdido a algún familiar cercano, a quién se le graduaba un hijo... Todas las mañanas los saludaba por sus nombres, les preguntaba por su salud y las de sus familias, les recordaba la meta del día y el récord de cumplimiento de los días anteriores. Les agradecía cuando alguno de ellos hacía algún esfuerzo extra; por ejemplo, cubrir a un compañero que tuviera alguna diligencia personal que hacer, impulsar a sus compañeros para alcanzar la meta de producción del día e, incluso, sugerir algún ajuste en la dinámica de trabajo con miras a reducir el desperdicio o el esfuerzo físico innecesario.

La observación se prolongó durante varios meses. El objetivo era asegurar que un trato cercano, un interés genuino, una conexión sincera y buena comunicación fuesen los factores del éxito.

La costumbre del viejo

El segundo caso transcurre en una fábrica fundada hace más de cuarenta años por un inmigrante europeo. El empresario, como muchos de los fundadores, acostumbraba a pasearse por las instalaciones para saludar a los trabajadores, tanto en

las áreas administrativas como en la fábrica. A medida que la empresa crecía, su ronda le tomaba más tiempo; sin embargo, nunca dejaba de hacerla.

La segunda generación de la familia, una vez concluidos sus estudios universitarios, se incorporó a tiempo completo al negocio familiar e inyectó esfuerzo, entusiasmo e ideas novedosas. El negocio creció y se ampliaron considerablemente las instalaciones. Esta nueva circunstancia no alteró el hábito del fundador, quien continuó sus rondas para saludar a todos. Al igual que en la experiencia anterior, conocía y compartía detalles de la vida personal de los trabajadores. Aprovechaba las rondas para diagnosticar el clima organizacional: qué comentaban los trabajadores, cómo era la relación entre ellos, qué pensaban sobre ciertos temas relacionados con su trabajo y los objetivos de la organización.

Pasado el tiempo el fundador enfermó. Aunque para entonces la mayoría de sus tareas en la fábrica habían sido transferidas a sus hijos u otros empleados, el fundador nunca renunció a las rondas de saludo y consulta por la fábrica. Sin embargo, tras su muerte, a comienzos del nuevo siglo, ninguno de los herederos asumió las rondas diarias por las instalaciones. La dinámica del país exigía ingentes esfuerzos y la vieja costumbre paterna se perdió.

Tras varios episodios que revelaron una conflictividad laboral sin precedentes en la empresa y que fue atribuida por la gerencia a los cambios introducidos en la nueva Ley del Trabajo, un consultor les sugirió acercarse nuevamente a los trabajadores para conocer, de primera mano, lo que sucedía en la fábrica. Los hermanos, que luego de la muerte de su padre habían consolidado un esquema de gestión compartida, decidieron que uno de ellos retomaría la vieja costumbre de las rondas de saludo. Habían pasado algunos años desde la muerte del fundador cuando reiniciaron los recorridos por la fábrica. El director encargado de las rondas comentó:

El primer día que recorrí la fábrica fue muy duro para mí. Ante mi saludo todos respondían; sin embargo, lo hacían mirando hacia el piso... gente que estaba trabajando en la fábrica desde hacía mucho tiempo. Seis meses me tomó que todos respondieran a mi saludo mirándome a los ojos y brindándome una sonrisa. Durante ese tiempo me di cuenta de muchas cosas. Las rondas de mi padre no eran una excentricidad. Eran un modo de mantener una conexión de primera mano con los trabajadores, una forma de ganar y honrar su confianza, además de constatar que nuestros valores se respetaban.

Con esta última frase hizo referencia a un episodio que presencié durante una de esas rondas. Un alboroto llamó su atención. Al acercarse vio que el supervisor de una de las líneas de producción sostenía una discusión con un obrero y su esposa, que no trabajaba en la empresa. Cuando llamó aparte al supervisor de la línea para preguntarle qué sucedía, éste le explicó que pedía a la señora que, por su seguridad y la de los demás, abandonara las instalaciones. Dijo que la señora se negaba a salir porque insistía en llevarse a su marido quien, según ella, tenía la tensión alta:

Le pregunté al supervisor si había enviado al operario a la enfermería para que chequearan su tensión y, para mi sorpresa, me respondió que no tenía sentido hacer caso a las excusas que ponían los trabajadores, porque la mayoría mentía y todo el tiempo buscaba un modo de zafarse de su responsabilidad. Le pedí que enviara al

hombre a la enfermería de inmediato y le recordé que no era su trabajo decidir cuándo la salud de un trabajador era óptima o no, porque, para eso, contábamos con el servicio de enfermería en la fábrica.

La tensión sistólica del empleado alcanzaba 200 mmHg: un enorme riesgo para su salud. Enseguida fue atendido en la enfermería mientras se llamó al servicio de emergencia médica. Unos días después, en la ronda diaria, el empleado que había sufrido la crisis hipertensiva, ya reincorporado a su trabajo, contaba que su esposa, luego de lo sucedido, le recordaba continuamente «tienes que hacerle caso a todo lo que te diga el ingeniero, estás bien gracias a él», y una vez transcurrido el día de descanso prácticamente sacó al esposo de la casa para que «llegara a tiempo al trabajo».

Incremento de productividad

Luego de ocho años en la empresa, incluidos dos como pasante, y luego de haber prestado servicio en varias de sus plantas, Alicia fue nombrada superintendente de una de ellas. Tres meses después, la productividad de la planta había aumentado significativamente. Al preguntarle cuál era el secreto de su éxito, Alicia respondió: «Los escuché, me acerqué a conversar con ellos para escucharlos y mejorar el seguimiento».

Se refería a los empleados de la planta, tanto los de nómina mensual como los de nómina diaria. ¿Qué significa «escucharlos» en términos de conductas concretas? ¿Cómo se aproxima alguien a sus compañeros de trabajo para conversar con ellos y escucharlos?

Tú esperas que se haga el momento. Por ejemplo, tú ves a una persona pensativa o la ves fuera de la línea, o «arrecostada» en la mata de mango, algo así, tú sabes cuál es el momento en que te le debes acercar, sobre todo si ves a esa persona que no es de estar «arrecostada» a un palo, que tiene una conducta que no es usual. Te le acercas, a consultar, a hablar, a preguntarle cómo está, cómo está su familia, sus hijos. Entonces empieza una conversación que no nos quita nada hacerlo, y más si te interesa saber qué está pasando allí.

Estas conversaciones le han permitido comprender qué preocupa a los trabajadores, cuáles son sus necesidades y aspiraciones, para decidir luego cómo apoyarlos y motivarlos. También han sido útiles como forma de seguimiento. Todos saben que está pendiente de lo que sucede con cada uno de los trabajadores y su responsabilidad en la planta. La forma de hacer seguimiento de esta superintendente también es peculiar:

No soy persona de estar las ocho horas aquí en la oficina, no. Me voy a la planta. Hasta me meto con ellos en la línea. Hay veces que estoy muy ocupada, pero cuando tengo tiempo me digo que quién más que yo, que estoy interesada en que se dé la producción. Lo curioso es que comencé haciéndolo yo y luego me siguieron otros: la persona de Recursos Humanos y luego el supervisor de Calidad. El resto de los empleados también comenzaron a acercarse por la línea. No era que trabajaran un turno, porque no hacía falta que lo hicieran. Era que el personal empleado entrara allí y que la gente en la línea los viera interesados en lo que hacían: verlos remar en la misma dirección y apuntar a las 200 toneladas, que en ese momento era nuestra meta. A ellos los animaba, los reconfortaba. Ha habido días en que, incluso, los aupá-

mos, les decíamos: «Vamos, sí se puede. Dale duro, dale duro», y terminamos pasándolo muy bien.

Otra práctica es el saludo diario. La entrada a la planta queda cerca de la oficina de la superintendente, quien permanece con la puerta abierta, excepto cuando tiene que sostener una reunión. Ya todos en la planta han aprendido que está a la disposición de todos quienes quieran hablar con ella:

Todos saben que la puerta está abierta. No me gusta estar encerrada en la oficina, porque siento que es como si levantara una pared. Todos entran para acá todos los días, a veces tienen que hacer fila. Los saludo, les pregunto cuántas bandejas producirán ese día. Si en algu-

Las personas ponen más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial

na ocasión veo que nadie me ha venido a saludar, me acerco a la planta a saludarlos y preguntar la razón por la que no han pasado a saludar. Trato de ir hacia allá y acoplarme más a ellos, para que sientan ese grado de confianza que les permita hablar conmigo, ver cómo podemos solucionar. Eso sí, con el respeto que se le debe a una jefa. Pero no me cierro a escuchar.

Ella atiende a todos por igual: empleados, obreros o representantes del sindicato. Y cuando se encuentra ocupada, les manda a decir que los buscará en cuanto pueda reunirse con ellos, lo que siempre cumple. Está convencida de la importancia de honrar lo prometido:

Me ha pasado que estoy ocupada cuando se acercan. Les pido entonces unos minutos, y los busco al terminar mi reunión. A ellos les agrada que sea yo quien los vaya a buscar, porque ese gesto muestra que los respeto, que es verdad que les pedí unos minutos y los fui a buscar. Cumplir la palabra dada vale mucho, y te da la potestad de pedir integridad y apoyo de vuelta.

Otro aspecto que considera decisivo para el aumento de la productividad es el de los incentivos:

Conversé con el supervisor de la línea sobre la manera de incentivarlos, de reconocer su esfuerzo. Se me ocurrió proponer que los llamáramos a trabajar un sábado. No es usual que trabajemos sobretiempo; sin embargo, eso nos daría la oportunidad de recuperar algún tiempo que habíamos dedicado a atender inspecciones, entre otros. Al principio, el supervisor consideró que no era una buena idea: «Es que el sobretiempo es para cuando lo necesitamos», me dijo. Le expliqué que, por el contrario, un gesto así les demostraría que reconocíamos su esfuerzo y lo agradecíamos. Ese sábado subimos la meta de producción y la alcanzamos en medio de aplausos. Nosotros [la empresa] recuperamos tiempo perdido, y los empleados obtuvieron un dinero extra, que buena falta hace en estos tiempos. Cuando haces eso, y les brindas apoyo recurrentemente, entonces, en su momento, podrás decirles: «Ahora la empresa necesita de su apoyo». ¿Y por qué se lo negarían?

Los puntos de contacto

En su década como presidente de Campbell Soup Company, Douglas Conant desarrolló rituales para conectarse física y psicológicamente con los integrantes de la empresa, con independencia de su cargo. A tales rituales los llamó puntos de contacto (*touchpoints*). Todas las mañanas, Conant destinaba gran parte de su tiempo a caminar por la planta, saludar a

No conviene intentar motivar como si se tratase de pulsar un interruptor en las personas

las personas y conocerlas. Memorizaba sus nombres y los nombres de los miembros de su familia. Mostraba un interés genuino en las vidas de esas personas, lo que tuvo un efecto positivo en la productividad; sin embargo, no lo hacía únicamente por eso, lo hacía para apoyar a su gente.

Porath y Conant (2017) desarrollaron el concepto de «liderar con civilidad»:

La mejor manera de ganar realmente los corazones y las mentes de las personas, y generar grandes ganancias para su organización y sus grupos de interés, es liderar con civilidad. Esto significa invertir una cantidad considerable de esfuerzo para reconocer las contribuciones de las personas, escuchar mejor, respetar el tiempo de los demás y hacer que las personas se sientan valoradas.

En una encuesta mundial con más de 20.000 empleados, Porath descubrió que los trabajadores que se sentían respetados por sus líderes registraron 56 por ciento mejor salud y bienestar, 89 por ciento mayor disfrute y satisfacción, 92 por ciento mayor enfoque y priorización, 26 por ciento más significado e importancia, y 55 por ciento más compromiso (Porath y Conant, 2017). Ser tratados con respeto tuvo un efecto más poderoso en los empleados que otros comportamientos de liderazgo más celebrados, incluido el reconocimiento y la apreciación, la comunicación de una visión inspiradora, la realimentación útil, incluso las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo.

El saludo: mucho más que una formalidad

Los casos presentados tienen algunos puntos en común; entre ellos, la práctica de saludar a los empleados, aprenderse sus nombres, interesarse por ellos y sus familias. Puede que, a primera vista, saludar parezca irrelevante; sin embargo, los resultados comentados hacen que valga la pena revisar de dónde puede provenir la importancia de una práctica tan sencilla.

Antropólogos, sociólogos, psicólogos sociales y etólogos se ocupan del saludo, y lo describen como un ritual en el que dos o más actores participan cara a cara, en forma cortés. El saludo está presente en todas las culturas y, en todas ellas, es un ritual de aproximación que fomenta una relación entre los participantes, contextualiza, define actitudes, establece el comienzo de una conversación o valida la relación de los sujetos; es decir, materializa vínculos sociales y afectivos entre los actores (Areiza y García, 2004).

Ortega y Gasset entiende el saludo como «el acto inaugural de nuestra relación con la gente en el que mutuamente nos declaramos dispuestos a aceptar todos los demás usos vigentes en ese grupo social» (Areiza y García, 2004: 76).

El saludo aparece inicialmente como un acto de sumisión del vencido en batalla frente a su vencedor. Más adelante se transforma en un acto por medio del cual los hombres disipaban sus temores mutuos, tomando las manos del otro con el fin de asegurarse de que no portaban armas con las cuales pudieran causarse daño. Más recientemente, se ha transformado su ritualidad y su sentido: es un evento en el que se establece algún tipo de consenso en las relaciones intersubjetivas. Se manifiesta como un «acto de habla», la unidad mínima de comunicación lingüística (Searle, 1994: 26), en el que confluyen tres aspectos necesarios: cortesía, sinceridad y reconocimiento (Areiza y García, 2004).

La cortesía se entiende como la capacidad para actuar de acuerdo con un papel o función, y responder según las expectativas. Areiza y García (2004: 57) sostienen:

Se puede entender como la capacidad que tienen los interlocutores de actuar conforme a un rol dado y de responder de acuerdo con las expectativas que de ellos se esperan. Su importancia radica en que puede usarse para construir condiciones que favorezcan, o por lo menos faciliten, el logro de los objetivos que se propongan los actores de la comunicación.

La sinceridad se entiende como «la intención que tiene el hablante de llevar a cabo el acto» (Searle, 1994: 68). Únicamente quien emite el saludo tiene acceso a este aspecto, y cuando no está presente se habla de un acto hueco (Austin, 1955). Aunque es innegable que el emisor tiene una posición privilegiada sobre su intención, las personas son capaces de «sentir» cuando un saludo es sincero o es hueco, y valoran positivamente el primero. La percepción que se tiene del saludo contribuye a modificar el comportamiento de la persona a la que está dirigido (Firth, 1972). La presencia de este factor contribuye a crear confianza, mientras que su ausencia la destruye.

El reconocimiento se refiere a tomar en cuenta al otro: aceptarlo como interlocutor válido con sus particularidades y diferencias (Areiza y García, 2004). En el momento del saludo, el emisor despoja al receptor de su papel organizacional para identificarlo como persona, como un fin en sí mismo.

Estos tres aspectos explican la razón por la cual, a pesar de que estén convencionalizados, los signos de saludo no son procedimientos de reconocimiento vacíos y formalistas. Cortesía, sinceridad y reconocimiento revelan el respeto del hablante a la personalidad del receptor del saludo:

El saludo, entonces, representa el reconocimiento de un encuentro con otra persona como socialmente aceptable... e involucra un concepto de calidad social positiva en la relación. Aunque el saludo toma muy diversas formas, sin embargo, lo que tiene una importancia primordial es el establecimiento de una relación social, el reconocimiento de la otra persona como una entidad social, un elemento personal en una situación social común. Que esto es así lo indica el comportamiento inverso, el de «retirar el saludo» a una persona que ya es conocida pero que se considera objetable. El rechazo de un saludo equivale a la negación del otro como entidad social en lo que, de otro modo, sería una situación compartida (Firth, 1972: 1-2).

Como con todas las relaciones sociales, la reciprocidad en el saludo es importante. Así, quien saluda tiene la expectativa de que provocará el reconocimiento social a cambio (Areiza y

García, 2004). Ese reconocimiento social no está presente en las primeras rondas de saludo observadas en el segundo caso presentado («la costumbre del viejo»). Cuando el director de la empresa recibió de los obreros un saludo con la vista puesta en el suelo en respuesta al suyo se sintió rechazado: los obreros manifestaban desaprobación y enojo con la adopción de esa conducta. En el tercer caso, la reciprocidad es lo que permite a la superintendente construir una relación de confianza con sus colaboradores, lo que le facilita indagar sobre sus aspiraciones, necesidades y preocupaciones, y mejorar su capacidad para motivarlos a incrementar su productividad, aun en un entorno complicado.

Cortesía, sinceridad y reconocimiento se interrelacionan. Según Firth (1972), otra cosa que se espera en el acto de saludar es que haya congruencia entre el saludo y el sentimiento que le acompaña; es decir, sinceridad. La cortesía consiste en no permitir que la incongruencia sea abiertamente perceptible. Sin embargo, la congruencia solo será posible cuando exista reconocimiento. Dicho de otro modo, si hay reconocimiento, hay sinceridad; y si hay sinceridad, habrá cortesía.

El saludo es sumamente significativo como medio de comunicación en un contexto social porque promueve horizontalidad en las relaciones (emisor y receptor se reconocen antes como personas que por sus responsabilidades en la organización), lo que crea un ambiente de equidad y confianza que favorece el establecimiento de relaciones de calidad entre los integrantes de la organización, y entre ellos y la organización. Por añadidura, mejora la coordinación del trabajo, incrementa la eficacia y reduce los fallos.

Cuando no hay otra intención distinta a la de manifestar un genuino interés por el otro, y desearle el mejor de los días posible, el saludo construye sentimientos de gratitud; circunstancia que también refuerza las relaciones interpersonales, particularmente en el entorno venezolano. En una lista de 24 fortalezas de carácter medidas por la Sociedad Venezolana de Psicología Positiva (Garassini, 2011), la gratitud se erige como la más apreciada entre los venezolanos, y constituye un recurso sumamente valioso al momento de establecer relaciones de calidad con las personas o matizar la ausencia de otras fortalezas de carácter, como el perdón o el autocontrol, ubicadas en los lugares 21 y 24 de la medición, respectivamente.

En la práctica del saludo como punto de partida de una relación de colaboración, corresponsabilidad y respeto, el liderazgo de las organizaciones tiene una forma eficaz de:

1. Manifestar a sus colaboradores interés y reconocimiento genuinos.
2. Crear un espacio para acercarse a ellos, escucharlos, comprender sus necesidades y aspiraciones, y contribuir a alinearlas con los objetivos de la organización.
3. Modelar interacciones sociales respetuosas, cercanas y orientadas a la productividad, que apoyen la construcción de relaciones de calidad entre los compañeros de trabajo.
4. Cultivar los valores y la cultura que la organización desea promover.
5. Recordar los objetivos de la organización, animar su consecución o rectificar a tiempo cualquier desviación.
6. Favorecer la creación de un clima que apoya el trabajo en equipo y el compromiso organizacional.
7. Mejorar la coordinación del trabajo, lo que incrementa la eficacia y reduce los fallos.

En resumen, la práctica del saludo contribuye a cultivar las fortalezas de carácter que, sumadas a las competencias técnicas, crean un ambiente de confianza propicio para la influencia productiva; es decir, para que el liderazgo de la organización convoque los esfuerzos de todos sus integrantes y los canalice hacia el logro de los objetivos, sin importar cuán desafiantes sean las condiciones del entorno.

Una invitación para el liderazgo en tiempos difíciles

Los casos descritos muestran cómo pequeños cambios de conducta pueden conducir a grandes impactos en el entorno organizacional, cuando reflejan valores tan poderosos para las relaciones humanas como el reconocimiento del otro.

La productividad de una organización depende de múltiples factores, tales como un marco legal claro y propicio, inversión en tecnología, desarrollo de nuevos productos o

Una organización con una perspectiva moral hace de sus integrantes el centro de sus esfuerzos, muestra un genuino interés en las personas, las escucha y las convierte en partícipes de los procesos y las acciones de motivación

acceso a materias primas; elementos que se han vuelto inaccesibles en una economía hiperinflacionaria y en un contexto hostil a la iniciativa privada como el venezolano. Sin embargo, estos casos reflejan que, sin importar cuán complicado sea el entorno o cuán difíciles sean las circunstancias, aún queda espacio para la acción y mucho puede ser hecho.

Suele desestimarse el potencial que tiene para la organización y su productividad la construcción de relaciones de calidad entre los empleados, a partir de gestos tan sencillos como el saludo y la demostración de interés genuino por los demás. Las experiencias reseñadas son suficientes para invitar a los lectores a revisar lo que hacen en la actualidad y lo que pudieran comenzar a hacer, sobre todo si han decidido permanecer en Venezuela. ■

REFERENCIAS

- Areiza, R. y García, A. (2004): «¿Qué significa saludar?». *Revista de Ciencias Humanas*. Universidad Tecnológica de Pereira. Vol. 10. No. 33: 49-65.
- Austin, J. (1955). «Cómo hacer cosas con palabras». Escuela de Filosofía, Universidad ARCIS: http://revistaliterariakatharsis.org/Como_hacer_cosas_con_palabras.pdf
- Firth, J. R. (1972): «Verbal and bodily rituals of greeting and parting». En J. S. La Fontaine (ed.): *The interpretation of ritual*. Nueva York: Routledge.
- Gallup (2013): «State of the American workplace: employee engagement insights for U. S. business leaders». Washington: Gallup.
- Garassini, M. (2011): «La primera fortaleza del venezolano es la gratitud». *Debates IESA*. Vol. 16. No. 2: 40-45.
- Innerarity, D. (2018): «Vivimos en una sociedad desorientada». Entrevista para el diario *Sur*, 16 de febrero: <http://www.diariosur.es/culturas/daniel-innerarity-vivimos-20180216213729-nt.html>
- Magee, R. (1998): «Strategic leadership primer». U.S. Army War College. Department of Command, Leadership, and Management: <http://indianstrategicknowledgeonline.com/web/Strategic%20Leadership%20Premier.pdf>
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Porath, C. y Conant D. R. (2017): «The key to Campbell soup's turnaround? Civility». *Harvard Business Review*, 5 de octubre: <https://hbr.org/2017/10/the-key-to-campbell-soups-turnaround-civility>
- Senge, P. (2008): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.