

## **PARTICIPAR O COMPARTIR EN LA EMPRESA Y EL PLACER EN EL HACER DE MARGARITA SALAS**

*Isabel De Val Pardo*

*Catedrático de Organización de Empresas  
Universidad Pública de Navarra*

### **RESUMEN**

Las empresas, más allá de fomentar el participar y/o el compartir de los empleados en las mismas, por la vinculación laboral, deben guiarse por difundir el buen hacer: el que sea placentero depende del sistema emocional individual y colectivo en los que inciden; con pedagogía en el resultado, en el ser y hacer en común, la implicación de individuos y grupos en el propósito empresarial debe ser satisfactoria.

### **1. MARGARITA SALAS: EL HACER POR PLACER**

La trayectoria de Margarita Salas, tan prolífica y divulgada, facilita identificar un hacer -más allá del específico de su especialidad- plagado de aspectos filosóficos, organizativos y estratégicos que de manera innata y aprendida supo desplegar y afianzar, al recoger el testigo de quienes le precedieron y seguir la senda de Santiago Ramón y Cajal: emularon la dedicación plena a un trabajo al servicio de la sociedad a través de la ciencia. Hacer que desde la admiración y respeto se trata de apuntar a fin de contribuir a exaltar su figura.

El ambiente familiar, la educación, la formación y las circunstancias conformaron su personalidad y dedicación, ampliamente relatadas en las numerosas entrevistas concedidas, en su biografía y en los artículos de los que es objeto. Del seguimiento de su trayectoria, de lo escrito sobre su persona y de sus propias declaraciones se percibe un hacer guiado por la emoción que motiva el afán de descubrir, tal como dijo en una entrevista a la Revista Encuentros Multidisciplinares en 2004: “si las cosas salen el placer es inmenso”, expresión con la que trata de atraer hacia un trabajo apasionado; es un placer asociado a la inteligencia, que transmite a todo el que se le aproxima. Pretende contagiar la pasión por el conocimiento, del placer de hacer por la mera satisfacción que proporciona el dominio, una satisfacción plena, a pesar de tratarse de trabajos rutinarios que requieren paciencia, meticulosidad, rigor y control, asociados a la reflexión, la creatividad, a la prueba y error, la innovación, el aprendizaje, la crítica, al fracaso o al éxito puntual, dilatado o sostenido. Sin olvidar, que la investigación básica -cuyo único objetivo es ampliar el conocimiento- contiene atributos de recompensa de tipo cuantitativo, probabilístico y de demora al posponer la gratificación ya que el resultado se puede dilatar en el tiempo y está sujeto al riesgo e incertidumbre.

Su labor aspira a la sabiduría -de modo práctico al preocuparle la propia vida- y le valía su reputación; destila ética eudaimonista asociada a la búsqueda de la moral y la felicidad por el mero hecho de realizar ciertos actos, de ser cierta persona y de llevar cierto tipo de vida: la única recompensa es “el buen estado del alma que lleva a la felicidad y a la virtud” compatible en la práctica, que gozó de la prerrogativa exclusiva de los científicos al “*ser los únicos que saben cómo actuar y cómo hacerlo de común acuerdo*” (Arendt, 2015:340). La vinculación a profesionales de referencia y pertenencia a distintos grupos y equipos de prestigio, le facilitó desarrollar capacidades y habilidades organizativas (distribución de tareas y responsabilidades, confianza en el equipo, disposición plena y seguimiento de las atribuciones, debate y discusión conjunta) y estratégicas (visión de futuro, cursos de acción, alianzas), evidentes al conformar equipos propios, gracias a lo cual se generan beneficios sociales y económicos.

### **2. PARTICIPAR Y COMPARTIR: PRÁCTICA EMPRESARIAL**

En el ámbito empresarial, la referencia a “cuanta parte los trabajadores tienen en la empresa” se designa con el término participar y se concreta en la autoridad donada, la toma de decisiones cedida o en la posesión de

cierta cuantía del capital. En la estructura organizativa, en particular, la divisional, matricial, por procesos o en sus variedades reticulares (reales o virtuales), la participación se conforma vía relaciones laterales por la pertenencia a grupos temporales (*teams*) o permanentes (*task forces*), a grupos autónomos de trabajo, estar sujetos a la dirección por objetivos o la gestión por procesos; estos equipos -generadores de valor añadido- persiguen la eficacia y eficiencia y se caracterizan por la autonomía y descentralización de la toma de decisiones, ser multidisciplinarios, la buena coordinación, la información fluida y compartida y una estructura plana donde se delegan las competencias. A pesar de las opciones, la insatisfacción al respecto prevalece: puede que no se haya identificado la naturaleza de la cuestión y cabe preguntarse ¿dónde reside el arte?

Alguna empresa, consciente que el factor distintivo en la generación del bien respecto a sus competidores residía en sus recursos humanos, se volcó en aquellos que atendían directamente al cliente o usuario, incluso les comenzaron a tildar de “clientes internos” y dándose de pioneros, redujeron los niveles jerárquicos a fin de unas comunicaciones más fluidas e invirtieron el posicionamiento de la pirámide: en la cima los clientes internos y externos, fuente del centro de beneficio; gestos de este tipo son insuficientes por no percibir la evidencia adecuadamente. Desde la conocida experiencia de Hawthorne (1927-1932), llevada a cabo por Elton Mayo que originó la denominada Escuela de las Relaciones Humanas no se ha hecho una lectura correcta de la dinámica de la plantilla. El dilatado estudio facilitó identificar la “estructura informal” en una organización, al observar el comportamiento natural de las mujeres en el “cuarto de alambres” y el de los hombres en “la cámara de mica” así, una experiencia de laboratorio facilitó saber que la cooperación humana no es el resultado de determinismos legales; desde los métodos de trabajo desarrollados en la Revolución Industrial prima la eficiencia y se han desarrollado mecanismos o instrumentos (estilos de liderazgo, comunicaciones o dinámica de grupos) para que las empresas se orienten a los grupos humanos que las conforman a fin de lograr sus fines.

La experiencia de Hawthorne, en la Western Electric Company, perseguía estudiar la incidencia de las características físicas del ambiente de trabajo en la productividad de los trabajadores, pero evidenció que las condiciones sociopsicológicas tenían un mayor peso; con posterioridad se ha replicado el estudio y las críticas se han sucedido. Unos y otros han ocasionado el desarrollo de mecanismos de coordinación en las empresas que fomenten las relaciones laterales, pero la dirección, a pesar de la innovación tecnológica, estima que la productividad puede ser mayor y los trabajadores, insatisfechos, demandan mejoras salariales y laborales: en la actualidad, además del salario e incentivo económico sujeto al resultado, se solicita lo que se denomina “salario emocional”, es decir, otros tipos de remuneración como dietas por desplazamiento y comida, horario flexible, trabajo a distancia *on-line*, formación y capacitación, seguros y planes de pensiones o la reducción de días trabajados al año por concentración de horas realizadas en la jornada laboral o por consecución de los objetivos asignados. Si la empresa retribuye a los trabajadores con todas las compensaciones demandadas por su prestación profesional, sus vidas sufrirán cambios y se originarán respuestas emocionales pero, ¿se ocasionará en éstos satisfacción por el hacer, sentido de identidad, de pertenencia, de apego o el orgullo de adscripción?

Una vez conseguidas, pasan a ser un derecho y la insatisfacción aflora de nuevo, cosa probada desde la identificación de las necesidades humanas de Maslow (1991), jerarquizadas en función del efecto en sus motivaciones, ordenadas de abajo-arriba (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) mientras, las industrias en una competencia global, persisten en la carrera por la productividad, sumergidas en un contexto incierto, cambiante y arriesgado. Hoy día, sin opciones alternativas que compensen la insatisfacción, se sugieren terapias entre iguales a fin de “arreglar tensiones laborales” que canalicen los problemas emocionales-laborales: se aclama la “inteligencia emocional” (Goleman, 1996) que alude a un conjunto significativo de aptitudes y capacidades relacionadas con las personas y las emociones; término cuestionado por Gardner (2015) que se decanta por la expresión “sensibilidad emocional” al desbordar el ámbito de la inteligencia -en sentido estrictamente académico- y adentrarse en el ámbito de los valores y la política social. La emoción aparece como reducto último, una fuente inexplorada, dado lo desconocido que es el cerebro: al ser la emoción etimológicamente un movimiento se enraíza en la motivación, y se aclama en la espera de que la “efervescencia en el individuo despierte la atención, coloree positivamente sus sentimientos e induzca a modificaciones del comportamiento” (Gil, 2006:286) en la búsqueda de las satisfacciones que la empresa pueda facilitarle.

El centro del sistema empresa son los empleados, parte del todo, que no puede explicarse por mera agregación de los elementos sino -en particular- por la interacción connatural a la conducta humana, y cabe decir que el *plus* cualitativo lo aporta el componente humano, revitalizado por la neurociencia afectiva que pone de manifiesto la centralidad de lo afectivo en la toma de decisiones, el aprendizaje y la percepción de los

acontecimientos. Ya Darwin en 1872 (Blanco, 2014:215), indicó que las emociones esenciales desarrollan capacidades mentales humanas como la admiración, la curiosidad, la imitación o la atención.

En el ámbito empresarial se puede decir que la andadura en la evidencia empírica se inicia con Elton Mayo, al concluir que la remuneración salarial era un factor menos determinante en la productividad que los sentimientos y la seguridad del grupo: puede que cada individuo sintiera que era uno con todos los otros, lo que afectaba de manera significativa al comportamiento individual; su estudio puso de manifiesto la relación entre la conducta y los sentimientos, cosa evidente y contrastada por la psicología y neurociencia (Mora, 2001; Damasio, 2003, 2008; Blanco, 2014). Con posterioridad, los “círculos de calidad” ofrecieron lo que es “dejar participar en lo que es de uno”, es decir, en compartir, al facilitar la puesta en común de los trabajadores ante las dificultades de su hacer, así atienden las obligaciones y responsabilidades, surge un vínculo personal, profesional, un sentimiento compartido de logro y caso de que “salga” lo que se persigue, algunos sienten “un placer inmenso”, pero esto requiere la voluntad y actitud de los implicados.

Se sabe que los incentivos arrancaron en organismos sencillos al ser un mecanismo evolutivo de la regulación de la vida, según Damasio (2010:93) “*son necesarios para lograr una orientación eficaz del comportamiento*”; en el caso de los humanos puede decirse que el arte reside en motivar la esencia de un ser social, en saber asentar y extender lo que es compartir el resultado, en todo su alcance y amplitud, donde los roles de cada uno en el propósito común sea claro, se asuman, prevalezca la justicia y el respeto en una “sociedad de laborantes” (Arendt, 2015:146, 183-189, 337). Difícil es motivar cuando en la producción de las cosas hay temor, es una inversión a futuros a la que no se está dispuesto, cuando la guía dominante es la felicidad inmediata y sostenida, el experimentar sin dolor, cuando se desestima el riesgo y las posibles opciones de satisfacciones inciertas en el tiempo, cuando se sabe que las insatisfacciones de las personas no las resuelven unos mayores ingresos “*para gastar en términos reales*” (Sen, 2010:302), pues quienes acceden a ello no son más felices que antes. Más allá de guiarse por la máxima de Emerson (Fuster, 2014:193) de que “*la recompensa por una cosa bien hecha es haberla hecho*” ¿qué hacer en una empresa cuando ni el poder de la palabra es suficiente ni el entorno sociocultural y simbólico se traduce en señales neuronales (flujos de endorfinas y dopaminas)?

Pedagogía en el resultado, al ser un valor compartido gracias a la complicidad de todos en la responsabilidad social asumida, al enrolarse en tal enredo y en revertir el foco de atención, del producto/servicio o cliente/usuario a los empleados, sin menospreciar el nivel o contenido de la atribución; y en un ser y hacer en común que se potencia con dinámicas de grupos y una política novedosa de recursos humanos. Hay que aprovechar la eusociabilidad de los humanos que es facultativa al tener capacidad de elección -aunque está condicionada y puedan seleccionar deliberadamente entre los distintos cursos de acción entre los que optar- y de poder; además, el apoyo mutuo está inserto en los genes de todos los animales sociales al cooperar para realizar lo que no pueden hacer solos pues en el intercambio se obtienen beneficios.

Se trata de potenciar un juego en el que todos ganan, que se valga del “ser” y para “qué” del valor intrínseco al responder a cuestiones: para qué (contribuir al bienestar de la sociedad), para quién (los implicados directos e indirectos), cómo (por medio de acciones con el soporte pertinente), cuándo (determinado por el ciclo de producción del bien o de prestación del servicio) y dónde (en la cadena de valor de la empresa), del que se es partícipe y genere satisfacción por el mero hacer: que sea placentero depende del sistema emocional individual y colectivo.

### 3. BIBLIOGRAFÍA

- ARENDDT, H. (2015): *La condición humana*, Paidós, Barcelona.
- DAMASIO, A. (2003): *En busca de Spinoza*, Crítica, Barcelona.
- DAMASIO, A. (2008): *El error de Descartes*, Crítica, Barcelona.
- DAMASIO, A. (2010): *Y el cerebro creó al hombre*, Destino, Barcelona.
- FUSTER, J.M. (2014): *Cerebro y libertad*, Ariel, Barcelona.
- GARDNER, H. (2015): *La inteligencia reformulada*, Paidós, Barcelona.
- GIL, R. (2006): *Nueropsicología*, Elsevier Masson, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1996): *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- MASLOW, A. (1991): *Motivación y personalidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- MORA, J.A. ed. (2001): *Neuropsicología cognitiva: algunos problemas actuales*, Ediciones Aljibe, Málaga.
- SEN, A. (2010): *La idea de la justicia*, Taurus, Madrid.