

## ACERCA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

Por: Leonel Mouroy

La manera cómo las empresas atienden hoy el problema del Desarrollo Humano descansa en lo que conciben como Entrenamiento y Capacitación. Hay una estructura formal para la capacitación y existe también una estructura informal implícita, para el desarrollo que en la mayoría de los casos no es suficientemente bien atendida en las empresas.

La estructura formal está conformada normalmente por los llamados departamentos u oficinas de Entrenamiento y Capacitación cuyo objetivo primordial es proveer y orientar las capacitaciones y entrenamientos requeridos para el mejor desempeño de los cargos. Tiene una función finalista: incrementar la producción a partir de las aptitudes y capacidades que las personas poseen.

El supuesto básico aquí es que las personas se vinculan a la empresa con las aptitudes que son las inherentes a los puestos y a los cargos que la empresa posee. Otro supuesto, muy real por cierto, es que la empresa para sobrevivir debe adecuar recursos económicos y recursos de conocimientos para crear las condiciones adecuadas para mejorar los desempeños. Este objetivo es condición necesaria para la supervivencia de la Empresa, sin embargo, es muy limitado y "utilitarista", (esto último en el sentido de que se aprovechan las aptitudes humanas en relación con cargos específicos y para el mejor desempeño de ellos). Eventualmente, también, estas capacitaciones atienden, previsivamente, los cargos futuros y los cargos vacantes en las empresas en las que se establecen canales de promoción y/o traslados. Aquí puede chocar la empresa con una situación conflictiva: no puede resolver adecuadamente las expectativas generadas por el tipo y la calidad de capacitación, se encuentra limitada en el tiempo y en el espacio para satisfacer las demandas de promoción y reubicación, que conllevan consecuentemente, aumento en el status y en los ingresos.

¿Qué pasa si no se satisfacen esas expectativas?

La Empresa en este sentido es un reflejo de lo que está sucediendo en el medio social, donde las instituciones educativas dan las certificaciones necesarias para poder competir socialmente, para alcanzar el prestigio y el ascenso social. El escalafón educativo es una condición sine qua non para tener identidad social y jurídica. De ahí que la educación sea altamente competitiva, instaurando el dominio de los más fuertes, que han podido

ascender en la pirámide social, sobre aquellos que han sido limitados por sus circunstancias sociales, políticas, culturales, etc.

La Empresa por ser un organismo dentro de lo social es hasta cierto punto, un reflejo de las condiciones que en la sociedad prevalecen.

El planteamiento que podríamos hacer es si la Empresa puede cambiar a "motu proprio", o si necesariamente debe cambiar primero la sociedad para que ella pueda cambiar posteriormente. Puede la Empresa, la Organización Empresarial tener un germen que vitalizándola llegue a vitalizar el medio social?

Algo evidente es que el comportamiento organizacional y empresarial es cada vez más el reflejo de lo social y algunos de esos comportamientos son altamente traumáticos para el equilibrio de la organización empresarial: Hay cada día una mayor inestabilidad profesional, alta rotación; El profesional y el técnico actuales no se comprometen tanto con la empresa. Por lo general deambulan por una y otra institución empresarial en búsqueda del prestigio y el status que la sociedad les exige. Las profesiones tanto como las calificaciones se han convertido en una mercancía sometida a los arbitrios de la oferta y la demanda.

Este proceso quizá no lo pueda revertir la institución empresarial, pero si los empresarios empiezan a asumir conscientemente su responsabilidad social pueden generar circunstancias que alteren favorablemente dicho proceso.

Si la organización empresarial empieza a valorar a los individuos en un orden distinto al que el concepto de mercado determina puede ser que el individuo no se sienta impelido a esa carrera ascendente por lograr las posiciones que le asegurarían la supervivencia y el dominio. Se sentiría más apto para buscar en sí su verdadero ser, la misión y el objetivo para el que fue creado; no andaría engañándose creyendo que es un "producto" que debe sobrevivir 25 años hasta que pueda jubilarse, en un mercado de difícil competencia.

De alguna manera tendrfa que empezarse a diferenciarse el trabajo del salario y las valoraciones de las personas no podrían ser necesariamente en función de las capacitaciones que ellas tienen. De alguna manera debería brillar la concepción de que tanto vale para la Empresa el barrendero como el Gerente de Mercadeo y que igual contribución están dando ambos para el funcionamiento de la estructura total.

Así el trabajo debería recobrar su espíritu y el salario estaría orientado

por la consideración de que el ser humano— aquí y en cualquier parte, necesita cubrir sus necesidades primarias y luego sus necesidades sociales, siendo estas últimas circunstanciales, mutables y temporales y por su atributo específico del hombre ni del status que el ha logrado.

## EL FENÓMENO HUMANO COMO BASE PARA CUALQUIER ESTRUCTURA.

El fenómeno humano supone, en primera instancia, que hay unas bases fisiológicas que sustentan la vitalidad y el comportamiento, que facilitan que el organismo se manifieste. Esta expresión de lo humano, lo físico y lo anímico, deben estar amparados por una ley universal que siendo reconocida por todas las sociedades les permita a éstas crear las circunstancias y condiciones que permitan el bueno y sano funcionamiento de la vida humana en el planeta.

El hombre necesita comer y descansar, reposar y eliminar como ser biológico que es, y esto es un derecho inmanente a su condición humana, que fundamenta la igualdad básica de todos los seres humanos.

Otro nivel más elevado de expresión del ser humano, es la vida anímica, síquica. Es la que el individuo manifiesta a través de sus deseos, intereses, apetencias, gustos y anhelos. Amalgama de alguna manera lo que se denomina como necesidades sociales: cierta seguridad, prestigio, deseo de saber etc., que si bien no sostienen la vitalidad porque están desligados de lo fisiológico son un foco intermedio en la expresión más trascendental del individuo.

Las necesidades sociales deben también ser atendidas por las organizaciones y es preciso diferenciarlas de las necesidades fisiológicas (biológicas); aquellas se manifiestan en grados muy distintos en los diferentes individuos.

Hay una diferenciación basada en el sello personal que cada individuo le va imprimiendo a su vida y que constituye el fundamento de la estructuración de la personalidad. A las organizaciones les compete crear circunstancias para que la personalidad crezca en términos de mayor libertad y conciencia.

La capacitación humana en las empresas, además de apoyarse en las aptitudes, habilidades e intereses que guardan relación con lo operativo, útil y funcional dentro de la organización y en las bases fisiológicas del ser humano —su capacidad vital, energética— deben también atender un fenómeno social anímico que es el que crea el “clima”, “la moral”, “el espíritu”

en la empresa.

Esto que se manifiesta como algo intangible, flotante es en realidad, algo muy importante para la vida de la empresa. Ella debe tener capacidad de respiración tal que deje transpirar por muchos poros los anhelos del ser humano por expandir su espíritu por ampliar su ser y esto debe de hacerlo no sólo para mejorar los desempeños y para reforzar la habilidad en la tarea sino para que el hombre, además de que debe ser muy eficaz en la tarea, descubra, dentro del fenómeno organizacional, la vida en relación con los demás, el autoconocimiento, el encuentro con el otro y como consecuencia derive del mundo del trabajo las sanas conclusiones pedagógicas que le permitan a él y a la empresa crecer como comunidad social.

Si la empresa se empieza a concebir como comunidad educativa, tendrá que ampliar los modelos de entrenamiento y capacitación hacia modelos de desarrollo. Tendrá que apoyarse no solo en las aptitudes y capacidades biológicas del ser humano sino también en las cualidades de su espíritu, aquello donde late la conciencia de su verdadero ser.

Las posibilidades de supervivencia de las organizaciones en un futuro radicarán en que ellas estén integradas por personas que sientan que están creciendo libre y conscientemente dentro de ellas y no por el contrario, tengan el sentimiento de haber sido utilizadas durante 20 ó 25 años y que después de ese período se sientan estériles para aportar creativamente a la comunidad y así mismos.

Una de las responsabilidades que se derivan de una buena concepción de la capacitación y el desarrollo es que al término de la capacidad laboral en la etapa de la jubilación, la empresa pueda aportar a la sociedad personas maduras, integradas socialmente, capaces todavía de contribuir al desarrollo de su medio circundante, que no sean una carga social por sus deficiencias anímicas, físicas o sociales. Tengamos presente que hasta la deficiencia física puede ser contrarrestada por la tecnología pero la deficiencia moral y emocional sí es difícil de contrarrestar en edad avanzada.

Una estructura para el desarrollo supone crear condiciones y circunstancias que faciliten ese desarrollo. La Empresa dentro de un margen de tolerancia y de libertad debe permitir que las aptitudes del ser humano se expresen y que además de que él encuentre una adecuada relación con su trabajo, también encuentre la adecuada relación que propicie madurez en su contacto con las personas, en la convivencia social.

Que la comunidad del trabajo sea educativa, que el contacto entre supervi-

zor y colaborador sea pedagógico, es algo vital para el futuro social. Todo esto exige un ambiente permeable, abierto, dispuesto a recibir y a atender nuevas informaciones y a incluir en su proceso de desarrollo las condiciones para que la estructura sea más expansiva cada vez, de modo tal que integre en mayor medida lo técnico, lo humano y lo social.

Crear circunstancias para el desarrollo es distinto a inducir el desarrollo, porque en lo que se refiere al ser humano no hay desarrollo que inducir, y es preciso de una vez diferenciar esto muy bien. Cada ser humano tiene su desarrollo individual distinto a cualesquier otro y le imprime a su vida su sello particular, personal. Existen circunstancias favorables a la realización de mi entidad humana o por el contrario hay otras circunstancias que me impiden manifestar más a plenitud mi verdadera naturaleza humana.

Las circunstancias empresariales, por lo tanto, no significan orientar determinado tipo de desarrollo y negar aquellos que sean distintos a los propósitos empresariales. Estas circunstancias deben estar constituida por los valores, las actitudes, los comportamientos que propician la expresión de lo más positivo en el hombre.

Cosa distinta es que alguien con valores totalmente contrarios quiera destruir la organización. Ese encontrará eco si hay circunstancias que favorezcan sus expresiones destructivas. El hombre necesita saber más del hombre y centrar alrededor de él la economía, la cultura, las leyes, la política, la producción, etc.

En este orden la empresa tiene una misión económica, pero también tiene misión universal (trascendente).

Misión económica es la de que a través de tareas específicas y aprovechando los recursos naturales debe aportar a la sociedad el flujo de recursos necesarios para satisfacer las necesidades humanas y con los cuales se garantiza la vida en el planeta. Debe obtener utilidades, ser autosuficiente y generar recursos para ponerlos a circular fraternalmente en el medio social. El Estado puede legislar para que todos los seres humanos sean favorecidos por igual.

Misión universal es que a través del libre desarrollo de las aptitudes y características del ser humano, mediante creación de circunstancias que favorezcan la convivencia social y a través de una concepción pedagógica en el "trato" del ser humano, la Empresa está facilitando mayor madurez individual y social y por consiguiente está propiciando el desarrollo evolutivo de la humanidad; no lo detiene.

El desarrollo no tiene mucho que ver con status, certificaciones académicas; es algo interno que se va gestando en el ser humano día a día, independientemente de las clasificaciones sociales, raciales, etc., y que le va dando armonía y equilibrio con el todo.

Para una eficaz Función Gerencial y Administrativa, en particular, es necesario saber más del hombre: Se necesita cada día más, que los ejecutivos y dirigentes basen sus acciones fundamentales en un profundo conocimiento del ser humano, para que de este modo sus decisiones sean éticas y armónicas.

El desarrollo humano en la Empresa, debe coincidir a la larga, con el desarrollo de la Empresa. Sería un equívoco si supiéramos que los fines del hombre están contrapuestos a los de la Organización - Si tal cosa sucede, es resultado de la pobre y falsa concepción que de él podemos tener y de la aplicación de esta al medio empresarial.

### EL HOMBRE COMO SER TERNARIO

Muy sintéticamente podríamos decir, el hombre es un ser que piensa, que siente, que actúa; y estas manifestaciones anímicas constituyen la expresión de su esencia.

Cuando el ser humano ha llegado a la empresa se considera que ha logrado cierta madurez en cada una de estas facultades anímicas, sin embargo esto depende mucho de la edad, de la educación y de su destino particular. Es así que encontramos diferencias en el pensar, en el sentir o en el actuar.

¿Cómo debe ser el pensamiento?

Un pensamiento racional, lógico, que contemple lo intuitivo lo imaginativo, lo creativo, que sea capaz de concebir el orden y la relación entre las cosas, que esté desprejuiciado, es decir, sano.

¿Y qué podemos decir del sentir?

Cuan importante es el sentir armónico, capaz de apreciar emotivamente la armonía o disarmonía existente en las cosas, objetos, situaciones. El que tal órgano posee deviene una relación estética con el mundo y al igual que en el campo del arte es capaz de percibir el matiz adecuado para darle un toque de plenitud a lo que le rodea.

Un sentir equilibrado contribuye a una mayor madurez en la acción judicial, o sea, la capacidad de opinar, emitir juicios y valorar

¿Y qué podría pensarse de la acción?

Es el órgano de expresión de la voluntad, y solo una voluntad apoyada en un adecuado equilibrio entre pensamiento y sentimiento puede propiciar acciones verdaderamente congruentes y más aun, éticas. Cada día es más necesario saber cuáles de aquellas acciones empresariales crean armonía en la sociedad y con cuales se infringen o se respetan los derechos humanos y de la colectividad.

Todo lo anterior nos hace pensar que el ser humano logra un desarrollo integral cuando estas tres facultades anímicas están expresándose plenamente y cuando se crean circunstancias para el desarrollo de cada una de ellas. Un directivo debería ser una persona que con estas facultades desarrolladas pueda planear, pueda evaluar y pueda dirigir armónicamente.

Por otro lado, si, desconociendo esta estructura ternaria la organización sólo aprovecha la capacidad energética para la ejecución, para la actuación que tienen sus colaboradores, a través de tareas de operación manual, física, etc., e ignora que ellos son además seres pensantes y emotivos, sólo está aprovechando un tercio del ser humano o más bien está malogrando la plenitud de éste.

Por otra parte, hay que considerar que las facultades del pensar y del sentir continúan madurando toda la vida si hay un adecuado enriquecimiento cada día y propician, de este modo, acciones más congruentes y armónicas.

Por lo tanto con la edad, las acciones son más sabias, más altruistas, se imponen más sobre el deber que sobre las satisfacciones. Cuando del ser humano solo se ha aprovechado sus atributos físicos: su energía, su fuerza, su capacidad de movimiento, esto con la edad declina y sobreviene la decadencia física. Si el espíritu no se ha enriquecido, la materia que no es permanente, al declinar, convertiría al hombre en un ser inútil para sí y para la sociedad. Hay mucho de este lastre en las organizaciones actuales.

#### **QUIENES SON RESPONSABLES DE GENERAR UN AMBIENTE DE DESARROLLO.**

En primer lugar, el desarrollo es algo que debe ser esperado y propiciado por todos y cada uno de los colaboradores de la empresa. No es algo que compete exclusivamente a una oficina en particular; debe ser por lo contrario un valor constitutivo de toda la empresa. La empresa como tal debe respirar desarrollo y solo en la medida en que cada uno de los colaboradores de la empresa piensen que están allí en pro de su desarrollo personal y del desarrollo de los colaboradores podrá actuar acordemente con esa

concepción. Desarrollo no se refiere exclusivamente a las acciones limitadas de una oficina de personal o de entrenamiento; trasciende lo formalmente establecido y se extiende hasta el contacto diario que el jefe tiene con sus colaboradores, en las decisiones y actuaciones de promoción, salarios, selección, llamadas de atención. El desarrollo no sucede al margen del trabajo; por el contrario, es en la identificación de aquel trabajo, tarea o actividad que mejor exprese su ser personal, donde el individuo encuentra más elementos de desarrollo. El desarrollo exige entrega, compromiso, espíritu de servicio y en ocasiones sacrificio. Por todo ello podría justificarse que la empresa es una comunidad pedagógica estructurada como organización para el desarrollo de las personas.

Una empresa que conciba que además de su objetivo económico, tiene un objetivo social, el cual es posible cumplir a través del desarrollo de las personas que laboran en ellas, puede realmente hacer una contribución positiva a la comunidad.

Hablar de desarrollo supone partir de dos puntos convergentes: el primero tiene que ver con el individuo: sus aptitudes, comportamiento, aspiraciones, etc. Por otro lado las mismas características de la empresa: su misión, objetivos, políticas, la concepción de lo humano-empresarial. Esta convergencia estaría globalizada por un contexto social donde se manifieste el ser humano: El tipo de sociedad a que se pertenece y por otro lado la misión de la empresa en ese tipo de sociedad.

Concebir que cada persona dentro de la empresa es apta para el desarrollo no supone que se le haya de aplicar todas las posibilidades de la estructura formal para el desarrollo. Impone sí observar y orientar las tendencias individuales de desarrollo para cada colaborador y crear las circunstancias económicas, sociales, culturales, laborales, normativas, etc., que le faciliten andar su propio camino.

Todo lo anterior plantea que las organizaciones para el trabajo como centros a donde confluye el quehacer humano pueden contribuir con una adecuada reforma, con una estructura armónica y más trascendente a crear las circunstancias para que el hombre se reeduce y madure intelectual, emocional y socialmente y en consecuencia la sociedad se desarrolle en forma más equilibrada.

Esta puede ser la responsabilidad empresarial del futuro. Es necesario acometerla desde ahora.