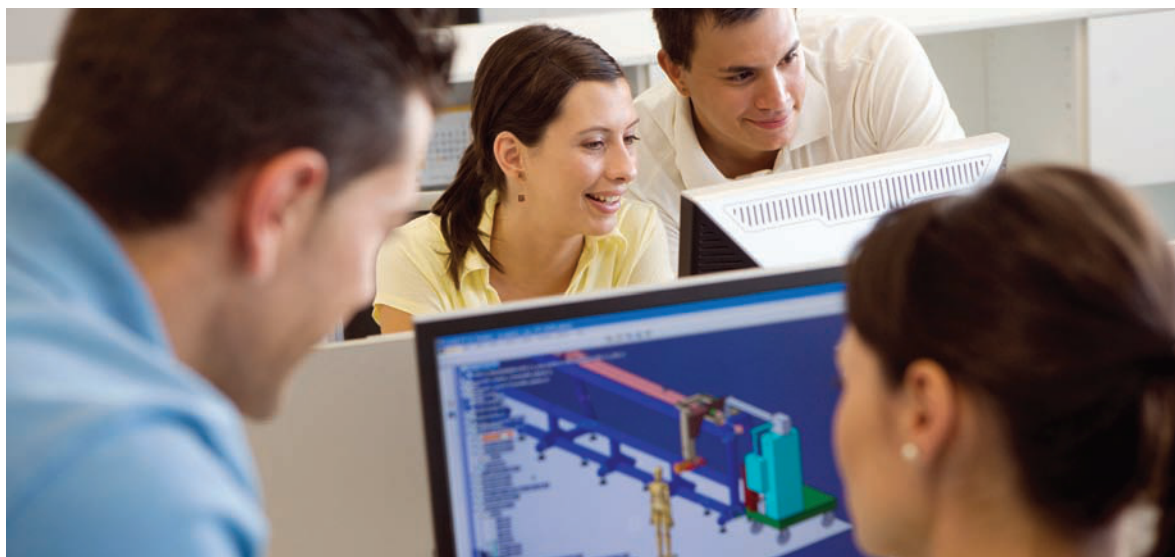


...Y después de todo...
¿de dónde proviene la fuerza
de las organizaciones?



(1979-1981)
MARINELA
Gerente de Personal.



Se han buscado diversas formas de trabajo y de motivación para mejorar el desempeño y los resultados, pero las mismas tensiones económico-sociales cada vez más agresivas parecen llevarnos a olvidar que la persona no sólo es un conglomerado de habilidades manuales o intelectuales, sino que también es un ser con emociones y sentimientos. En el mejor de los casos, estas necesidades también buscan atenderse a fin de que el trabajador mantenga su productividad. Sin embargo, se les puede estar atendiendo de manera pragmática o pavloviana: “Te doy esto, para que me des tal o cual resultado”.

Algo sí me quedaba claro: “Si queríamos ser una empresa exitosa no podríamos llegar a serlo con gente así.”



EN RESUMEN

- 1 El recurso humano no sólo es un conglomerado de habilidades manuales o intelectuales, también es un ser con emociones y sentimientos.
- 2 Las formas de trabajo han cambiado, pero puede subsistir la instrumentalización del trabajador.
- 3 Un asunto central para medir el clima en la empresa es conocer si los colaboradores se sienten tomados en cuenta como personas.
- 4 Una relación persona-persona se da cuando existe la conciencia de que los seres humanos son iguales en su esencia y comparten la misma naturaleza humana.
- 5 Los colaboradores tomados en cuenta, marcan la diferencia, pues desarrollan sus potencialidades, convirtiéndose en pieza clave del éxito de la empresa.



¿Habría que prescindir de él o de su jefe?, ¿qué tan extendido podría estar este sentimiento en los demás colaboradores?, ¿qué sucedería si los jefes estuvieran liderando “sin alma”, o si los trabajadores llegaran a trabajar como autómatas?

Curiosamente, en ese momento estábamos dando más cursos de capacitación que antes, pero la duda me abordó. Entonces recordé que uno de los gerentes generales más experimentados me había dicho en una ocasión: “Javier, a veces hacemos diagnósticos laborales con muchas preguntas, pero considero que una sería la central: ¿te sientes tomado en cuenta como persona?”

En una cultura laboral que se ha caracterizado por percibir a los trabajadores como instrumento, ¿cómo queremos que ellos respondan por sí mismos en otro nivel?

Tener un ambiente sano, fundamentado en el respeto a la persona, requiere de un cambio de mentalidad y conducta de todos los miembros de la organización, porque la mayoría fueron formados en una cultura que ve al empleado como instrumento y no como un ser integral que posee cuerpo, mente, sentimientos, emociones y espíritu.

HACIA UN CAMBIO EN LA CULTURA DEL TRABAJO

En 1975, Lorenzo Servitje, fundador del Grupo Bimbo, mencionó lo siguiente en su artículo titulado *Más allá del asalariado*:

“El asalariado es una de las instituciones básicas de la sociedad industrial, es un pequeño engrane entre muchos otros de una enorme maquinaria... Muchas veces no ve el producto final que elabora y, por lo general, no está ligado al éxito de la empresa para la cual trabaja, recibe simplemente un salario, prestaciones y otros beneficios... Como su colaboración es indispensable, se busca que esté satisfecho y se emplean técnicas de relaciones humanas de motivación, tomadas de las ciencias del comportamiento. Pero, a pesar de ello, los avances son pequeños, las tensiones, los conflictos y la lucha subsisten. No se consigue la adhesión cabal del trabajador a su empresa, ¿cuál es la solución?, ¿podría superarse el asalariado?”

Más adelante, expresa: “Es necesario que las metas de los que trabajan en la empresa sean prácticamente las mismas de los que la dirigen, que sientan a la compañía como algo propio, como su patrimonio, su misión, su pasión, su aventura. Sólo así tendrá

sentido para ellos, sólo así harán suyos sus objetivos, sólo así asumirán plenamente su responsabilidad y le entregarán lo mejor de sí mismos”.

¿Cuál es la realidad actual en nuestro mundo del trabajo?, ¿hemos superado el sistema y la cultura del asalariado, o continúa existiendo en forma más sofisticada este vínculo utilitario que emplea al ser humano como un recurso, como un medio?, ¿cómo se sienten los trabajadores de nuestras empresas, tanto los de nómina como los de *outsourcing*?

Esta inquietud me ha absorbido por casi 20 años: ¿Por qué nos cuesta tanto en nuestras relaciones de trabajo tratar a las personas como personas?

Desde entonces, a través de contactos con miles de individuos, en decenas de seminarios y conferencias, he preguntado a empresarios y trabajadores si en la relación entre unos y otros se ven simplemente como medios, o si se ve al trabajador como persona, como un fin en sí mismo.

A la pregunta: ¿Qué porcentaje de empresas en nuestro país calculan ustedes que ven a la persona como fin? Muy contadas ocasiones he obtenido un porcentaje superior al 15% como respuesta. No en vano se dan las altas rotaciones de personal, la completa desinformación, la falta de identificación real y el intermediarismo sindical tradicional, muchas veces desconectado de la realidad. Si nos quedamos en esta relación utilitaria, corremos el riesgo de “cosificar” a la persona. No sin razón, nuestra sociedad ha acuñado los términos de “recurso humano”, “empleado”, “elemento” y “base” cuando se refiere al trabajador. Estas palabras han adquirido carta de ciudadanía, valdría la pena reflexionar por qué los usamos sin darnos cuenta de lo que en el fondo significan...

¿DE DÓNDE PROVIENE NUESTRA CULTURA DEL TRABAJO?

La esclavitud fue la primera de las formas en que un hombre trabajó para otro. Luego vino la servidumbre como un avance, aunque en muchos casos, el trato era casi equivalente. En el sistema feudal el siervo fue civilmente reconocido como ser humano, tenía derecho a formar una familia, a poseer y disponer libremente de sus bienes, aunque conservaba del esclavo la sumisión a su amo. Finalmente, el último sistema –y el más extendido– en el que un hombre ha trabajado para otro, es el asalariado, que existe en todas partes en donde el trabajador



no es dueño de los medios de producción, donde no decide sobre lo que hace, y en donde su compensación por su esfuerzo es una remuneración económica.

En las épocas oscuras del capitalismo, el régimen del asalariado no tuvo gran diferencia con la servidumbre a la que sucedió: largas horas de trabajo agotador en campos, fábricas, minas y otros establecimientos, condiciones insalubres y peligrosas, jefes déspotas y arbitrarios, masas de hombres anónimos, etc.

INICIO DEL CAMBIO

Al paso del tiempo hubo una reacción en contra de esta situación. Surgieron revolucionarios y reformadores sociales, movimientos obreros y políticos que abogaron por leyes, y empresarios que fueron transformando su visión. Se consolidaron el sindicalismo, la contratación colectiva y la seguridad social. Más tarde, por necesidades administrativas, fue naciendo la función de administración de personal, luego nació la profesión de Relaciones Industriales y se fueron dando paulatinamente los avances en la visión de RH.

Esa función fue respondiendo a los tiempos, sirviendo en el Reclutamiento y Selección de Personal, en la Compensación, en el Entrenamiento, en la Seguridad Industrial y en las Relaciones Laborales.

Hoy, los ejecutivos de RH se encuentran nuevamente buscando una identidad, empiezan a volverse socios de las líneas de producción o comerciales, asesores del director del negocio, administradores del cambio, consultores para las adquisiciones, y también responsables de la detección y retención de talento -para ello se sirven de sistemas de tecnología informática.

Pero en el fondo, ¿qué cultura del trabajo subyace en su medio?, ¿cuáles son los criterios que orientan las decisiones que conllevan implicaciones humanas?, ¿consideran estos criterios al trabajador como persona? La sutil diferencia entre ser medio o fin es captada por el ser humano, quizá no nos hemos sacudido del todo la cultura de hace dos o tres generaciones. ¿Hemos ya dado el cambio?

Con el fin de saberlo, sigo preguntando desde hace 20 años y todavía no he encontrado un porcentaje mayor a 20% que diga que al trabajador -en todos los niveles- se le

trata y se le ve como persona.

LAS PERSONAS HACEN LA DIFERENCIA

En mayo de 2002, se celebró en México el Congreso Mundial de RH, cuyo lema fue: "Regreso a la persona: las personas hacen la diferencia."

Luis de la Fuente, Presidente del congreso, me invitó a dar una sesión y me pidió que hablara sobre cómo se vivía ese valor en nuestra empresa. La conferencia se tituló *En Grupo Bimbo, las personas hacen la diferencia*, y el mensaje central fue precisamente ver a la persona como quien marca toda la diferencia.

Cada uno de nosotros hemos sentido cuándo se nos trata como personas y cuándo no. Ver a la gente como tal se percibe en la actitud de dar, compartir y convivir. Alguien nos puede saludar, dar una palmada y con ese gesto podemos sentirnos tomados en cuenta si es que la actitud fue genuina, o también podemos sentirnos usados o manipulados.

Para que se de la relación persona-persona es necesario superar lo que podríamos llamar una "relación de necesidad", en donde se considera al ser humano principalmente como medio de satisfacción de nuestros deseos o carencias.

La relación persona-persona sólo se da cuando existe la conciencia de que los seres humanos somos iguales en esencia y compartimos la misma naturaleza humana. Con esta base, la relación se da cuando existe reciprocidad -dar y recibir, buscar el bien del otro por el sólo hecho de ser persona.



AVIVANDO EL ALMA DE LA ORGANIZACIÓN

Terminando mi conferencia en el Congreso Mundial de RH, se acercó el Presidente de la Asociación de RH de Colombia y me invitó a presentarla en su país.

En un acercamiento con 40 vendedores de nuestra agencia de ventas en Boyacá, cerca de Bogotá, comenté: "El día de mañana tendré que presentar el tema *Las personas hacen la diferencia*. Yo no conozco este país a fondo y por eso quiero preguntarles: ¿ustedes sienten que hacen la diferencia?" Dijeron que sí, agregando: "porque los clientes se sienten bien atendidos, porque trabajamos duro, porque cuidamos nuestra presencia". A esto pregunté: "¿por qué hacen todo eso?", y contestaron: "porque nos capacitan, nos sentimos tomados en cuenta por nuestros jefes, nos gusta trabajar en equipo y trabajamos con pasión". "¿Y que hay en el fondo?". Se hizo un silencio y uno de los vendedores al fondo del salón

levantó la mano y contestó: "Que tenemos un alma". "¿Alma?, ¿qué significa eso?" Un compañero agregó: "Recuerdo que la palabra *alma*, viene del latín *ánima* que quiere decir "lo que anima, lo que mueve".

Por la ventana de aquel local se veían varios



árboles en la calle. Entonces pregunté: "Si el alma es lo que mueve y lo que da vida, si corto qué parte del árbol éste muere". "¡Las raíces!", contestaron. "Y en el ser humano, ¿si disparamos a qué parte del cuerpo morimos de inmediato?". "¡Al cerebro!".

"¿Alguna otra?", pregunté. "¡Al corazón!".

En pocos minutos ellos me dieron el mensaje central: "El ser humano no sólo es habilidad manual (mano de obra), ni sólo cerebro (talento), sino también corazón."

Al día siguiente, en mi conferencia en Cartagena, narré el hecho y entre varios colegas de RH estuvimos reflexionando acerca de cómo avivar el alma de nuestros líderes y de nuestro personal.

Algunos plantearon los desafíos que estaban viviendo y entendieron que debían afrontarlos de la manera más profesional, pero buscando paralelamente transformar la cultura de la empresa hacia:

1. Una visión más integral de la persona: cuerpo-mente-espíritu.
2. Sembrar en los líderes la necesidad de comunicar el propósito, infundirlo e involucrar al personal en él.
3. Avivar el alma propia para cumplir con nuestra misión y no perder el espíritu ni la pasión.