

# DESARROLLO HUMANO LABORAL

**Graciela Ríos**

[grios@asesor.com.mx](mailto:grios@asesor.com.mx)

Los empresarios están perdiendo dinero a manos llenas. Los empleados están malogrando oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral. Contrario a lo que se piensa, la causa no es solamente la severa crisis por la que el país atraviesa.

Las empresas como instituciones han cambiado la orientación y el enfoque de sus esfuerzos para subsistir, crecer, y conquistar sus metas.

En los inicios de los 80 se pensaba que una forma de contrarrestar la adversidad económica era alienando sus recursos hacia el incremento de las ventas. Se gastaron enormes cantidades de dinero en el personal de los departamentos comerciales. Estos terminaban siendo los consentidos de la organización entera. Se les consideraba “el motor” de la maquinaria empresarial. Recibían los mejores sueldos y prestaciones, los más actualizados cursos y los más jugosos premios por hacer, simplemente, su trabajo.

En los 90 cambia la mentalidad y se decide que lo importante no es vender más, sino mejor. Se intenta la optimización de los recursos. Se crean grupos autodirigidos. Se analizan los productos o servicios que se ofrecen. Se eliminan aquellos que tienen menor rentabilidad. Se mejoran esos otros que pudieran sostener los gastos de la empresa y se perfeccionan los que arrojan las más altas utilidades. Toda la organización se reenfoca hacia la mejora continua, hacia los procesos de control de calidad.

En los últimos años los esfuerzos se encaminan hacia la automatización y digitalización en todas las funciones y actividades de todas las áreas de las compañías. La instrucción es hacia el trabajo colaborativo.

En muchos sentidos las empresas se han transformado. Han cambiado la manera de hacer las cosas y muchas de las cosas que hacían.

Pero al revisar el origen y carácter de las transformaciones se observa que en muy baja escala se ha tomado en cuenta que no sólo éstas y el medio ambiente económico, político y social que las rodean, son diferentes. Pocos han advertido que también las personas, es decir, sus empleados, se han transfigurado de una manera radical.

Se hacen estudios de acoplamiento entre los perfiles de puesto–persona para concluir si pudiera existir una “relación” exitosa. Pero desgraciadamente no se toman medidas

similares que ayuden a determinar si una empresa tiene los elementos que permitan satisfacer las necesidades de sus empleados.

Peor aún, no se ha logrado todavía que los dueños de industrias, empresas y comercios, ni que sus dirigentes, enfoquen un interés auténtico hacia sus recursos humanos.

Se ha trabajado insistentemente en mejorar todo. Los sistemas, la producción, los procesos de manufactura, la calidad y por ende los productos. Así se pretende obtener ventas inmejorables. Pero no se ha tomado en serio a quienes empujan, dirigen, controlan, establecen las relaciones y conexiones adecuadas para que toda la maquinaria (no sólo el motor) brinde los frutos apropiados.

Es cierto que las empresas más “instruidas”, las que están más al tanto de lo que resulta saludable y conveniente para sus organizaciones, han integrado departamentos sólidos de recursos humanos. Pero también es cierto que éstos carecen de una orientación verdaderamente centrada en las personas.

Se comente el error de creer que con estudios, diagnósticos, capacitaciones administrativas o técnicas, planes de vida y carrera, de jubilación, etcétera, quedan cubiertos los aspectos primordiales de quienes forman parte de la estructura organizacional.

Pocas son las compañías que invierten en el desarrollo humano de sus empleados, mientras que en países más avanzados éste es justamente su enfoque primordial.

En México se tiene miedo e incluso fobia a tratar con ellos asuntos que vayan más allá de lo estrictamente laboral. Se piensa que esto pudiera difuminar los límites de respeto y de autoridad. Que los temas personales interferirán con el desempeño o propiciarán que el empleado saque ventajas o abuse de la confianza que se le ha conferido.

Por mucho tiempo se dijo que recursos humanos era el resumidero de los “chismes” de la empresa. Esta “cultura” ha impedido que la mayoría tenga un acercamiento con expertos que pudieran ayudarlos a resolver sus conflictos. Los mismos expertos han dejado de estar capacitados para ello. En consecuencia todos soportan o solucionan las dudas y problemas a través de hostilidades indirectas, por su cuenta, con los cuates o en familia. Buscando apoyo en cualquier sitio, menos con especialistas laborales.

Es difícil encontrar ayuda. Las secuelas saltan a la vista. La gente carga enormes cantidades de estrés. El empleo se vive como un espacio generador de tensión, competencia y peligros. El carácter se vuelve agresivo, insatisfecho, depresivo y crítico. Los dueños y directivos no tienen idea de lo que ocurre en el corazón de su gente y de su organización. Se enteran de lo que sucede a través de reportes gerenciales, del mal

interpretado lenguaje no verbal (miradas y gestos) y de la “sensación” de tensión o armonía que se “perciba” en el ambiente.

Los departamentos de recursos humanos deben por tanto, reevaluar la esencia de su razón de ser e implementar servicios de terapia laboral y círculos de crecimiento para sus empleados. Está comprobado que aquellos que son escuchados, atendidos y tomados en cuenta, asumen una actitud responsable y comprometida en su trabajo y con las personas que le rodean.

Esto les ayuda comprender su propio poder e invariablemente lo verterán al servicio de la empresa a la que pertenecen. Además, elevan su satisfacción personal, alcanzan un insólito crecimiento interno y profesional y todo esto repercute favorablemente en la productividad de la organización.

Tan sólo ésta posibilidad, hace valer el intento.