

LA EMPRESA Y EL FACTOR HUMANO

Para muchos entendidos en materias de dirección la principal clave de la competitividad de una empresa se centra en el factor humano, es decir, en las personas que forman la plantilla profesional de una organización, desde su principal exponente el Administrador, el Gerente o el Director General, hasta el más modesto de los empleados, por su juventud o bajo nivel de responsabilidad.

Las empresas invierten en las nuevas tecnologías como instrumentos para mejorar los niveles de eficacia de los procesos de trabajo y aumentar la diligencia de las comunicaciones internas y externas. En algunas organizaciones cuentan con medios extraordinariamente modernos para llevar a cabo sus funciones: ordenadores de última generación con sofisticados y precisos programas de gestión, máquinas productivas de control numérico, almacenes logísticos inteligentes, etc.

Los planes de formación, tanto internos como externos, están a la orden del día. En el último decenio la Administración ha promovido subvenciones para que las empresas formen adecuadamente a sus empleados en las más amplias y diversas facetas del conocimiento empresarial: dirección, organización, administración, estudios de mercado, comunicación, ventas, investigación, innovación, desarrollo, producción, etc. El número de profesionales con títulos uni-



versitarios, estudios profesionales o cursos de post-grado ha llegado a unos niveles impensables hace tan solo unos pocos años. Afortunadamente, la sociedad empresarial se está cultivando progresivamente.

Se han dictado y aprobado normativas de Seguridad e Higiene Laboral que pretenden proteger a los empleados para aminorar los riesgos físicos inherentes en la realización de sus funciones profesionales. Los empresarios están en plena concienciación de que éste es un tema necesario, aunque sea por la vía de la obligación legal, y los empleados aprendiendo a poner en práctica los nuevos usos y métodos de seguridad que aprenden en los cursillos relacionados con esta materia.

En resumen, para finalizar esta larga introducción, realizando una observación de cuanto

ocurre en la sociedad industrial y comercial de hoy, se podría afirmar que, en general, se tiende a cuidar al factor humano de manera que tanto empresarios, como directivos y empleados trabajen con plena satisfacción gracias a contar con los medios, la seguridad y la formación necesarias.

Paradójicamente, estas políticas de esmero hacia el factor humano no están dando los frutos que de ellas se esperaba. En muchas empresas, desgraciadamente en una gran mayoría, se observa una apatía generalizada en el personal, afloran los celos y las envidias entre los distintos componentes o departamentos de la estructura interna de la organización, hay falta de colaboración con una dominancia alarmante de lo individual sobre lo colectivo, predomina el materialismo con las miras excesiva-

mente puestas en el beneficio a corto plazo o la consecución de una prima por un determinado resultado. En definitiva, no hay una respuesta directa entre los cuidados y las inversiones realizadas y los frutos que se están obteniendo. Las organizaciones son cada vez más frías, existe menos motivación e implicación y la fidelidad del empleado hacia su empresa ha pasado, en una gran mayoría de casos, a formar parte del ideario histórico.

¿Dónde está el fallo? ¿Cuáles son las causas que facilitan esta falta alarmante de motivación e implicación generalizadas? ¿Quiénes son, o somos, los responsables de corregir esta situación?. Son preguntas que uno mismo encuentra complejas y de no fácil respuesta. En el intento de no alargar demasiado este artículo nos detenemos en tres causas que, por su generalización e importancia, merecen ser comentadas:

La falta de preparación de muchos empresarios y directivos en el terreno del conocimiento humano.

Los empresarios y directivos de hoy han de tener en cuenta que el nivel cultural medio de la población ha crecido muchísimo en los últimos años. La cultura no sólo sirve para almacenar datos, sino para conferir capacidad de pensar y criterio a las personas.

Entre otros muchos casos que se podrían citar como carencias directivas, un ejemplo evidente de esta falta de conocimientos está en los planes de remuneración. Es frecuente encontrar cargos intermedios o vendedores remunerados con supersueldos y, en cambio, están desmotivados, o incluso frustrados, en sus respectivas organizaciones. Existe la creencia generalizada de que a mayor nivel de sueldo mayor nivel de rendimiento. El dinero cumple con una necesidad de desarrollo per-

sonal, familiar y social. En un momento dado puede llegar a ser un incentivo; pero el dinero no es un motivador que provoque la implicación de la persona en su quehacer diario. Por supuesto, el salario sí desmotiva si no es justo. Por lo tanto, para terminar con este ejemplo, es necesario que empresarios y directivos aprendan a diseñar planes de remuneración ajustados a las posibilidades de sus empresas y a las necesidades de sus empleados.

HEMOS DE RECUPERAR EL AMOR POR EL TRABAJO, POR HACER LAS COSAS BIEN HECHAS, POR DAR LO MEJOR DE NOSOTROS MISMOS, POR OFRECER UNA SONRISA Y EVITAR UNA MALA CARA

La degradación generalizada de los valores humanos tradicionales.

El aumento de los títulos universitarios, post grados, estudios de capacitación profesional, etc. se ha visto acompañado por valores humanos, supuestamente positivos, como son el culto a la imagen, la fama, el lujo, la posesión, la idolatría a la inmediatez, etc. Hace falta recuperar, tanto en el vocabulario como en el uso diarios, las palabras humildad, honestidad, fidelidad, seriedad, autenticidad, discreción, firmeza, templanza, prudencia, comprensión, obediencia, etc. Es necesario recuperar los valores humanos tradicionales que

hoy se ven presionados por la losa de los valores efímeros, predominantemente materiales, anteriormente citados.

El desconocimiento de la ética práctica.

La ética práctica se describe con dos claves de pensamiento que facilitan a la persona una actuación cuidadosa para con los demás y para con uno mismo.

La primera clave es ésta: **el fin positivo no justifica el uso de medios negativos.** Por ejemplo, desde el punto de vista ético, mentir no es aceptable para conseguir un contrato. Otro ejemplo, el aumento de la cosecha, un fin positivo en sí mismo, tampoco justifica el usar según qué tipos de abonos o plaguicidas contaminantes. La segunda clave es más sencilla de aplicar: **trata a los demás como a ti te gusta que te traten.** Cuando hay dudas acerca de cómo actuar ante una determinada circunstancia, el intercambio de los papeles entre las dos partes, el "otro" y el "yo", permite ver la situación desde ambos lados y facilita la actuación éticamente aceptable entre las personas.

Para cerrar este artículo me permito lanzar un llamamiento a los lectores de **agrotécnica**: entre todos, agricultores, empresarios, empleados, periodistas, técnicos, ingenieros, vendedores, profesores, etc., hemos de recuperar el amor por el trabajo, por hacer las cosas bien hechas, por dar lo mejor de nosotros mismos, por ofrecer una sonrisa y evitar una mala cara, por apoyar al colega y no poner zancadillas. Los resultados también llegan así. Quizás empresas y empleados no ganemos tanto dinero, probablemente sea así, pero lo que sí me atrevo a afirmar es que viviremos una vida más plena, más satisfactoria, en definitiva, más rica. ■

XAVIER GUILLAMET

Consultor y Formador Empresarial