

Roberto Fernández Gago

Doctor en Ciencias Empresariales y profesor de la Universidad de León

Humanización

en la dirección de recursos humanos

Las empresas constituyen sistemas sociales cooperativos, en el sentido de que se componen de personas puestas en relación con el propósito de trabajar cooperativamente para alcanzar así un objetivo común. Precisamente en este componente humano de las empresas reside gran parte de sus limitaciones, pero también de su potencial de crecimiento y expansión. Se trata de un activo de enorme valor en toda compañía, habitualmente el más valioso, y su dirección o gestión será de gran trascendencia. Si se consiguen aprovechar al máximo las capacidades individuales de cada miembro de la organización y además se alcanzan sinergias positivas al combinar los esfuerzos de todos ellos, gran parte del éxito empresarial estará garantizado.

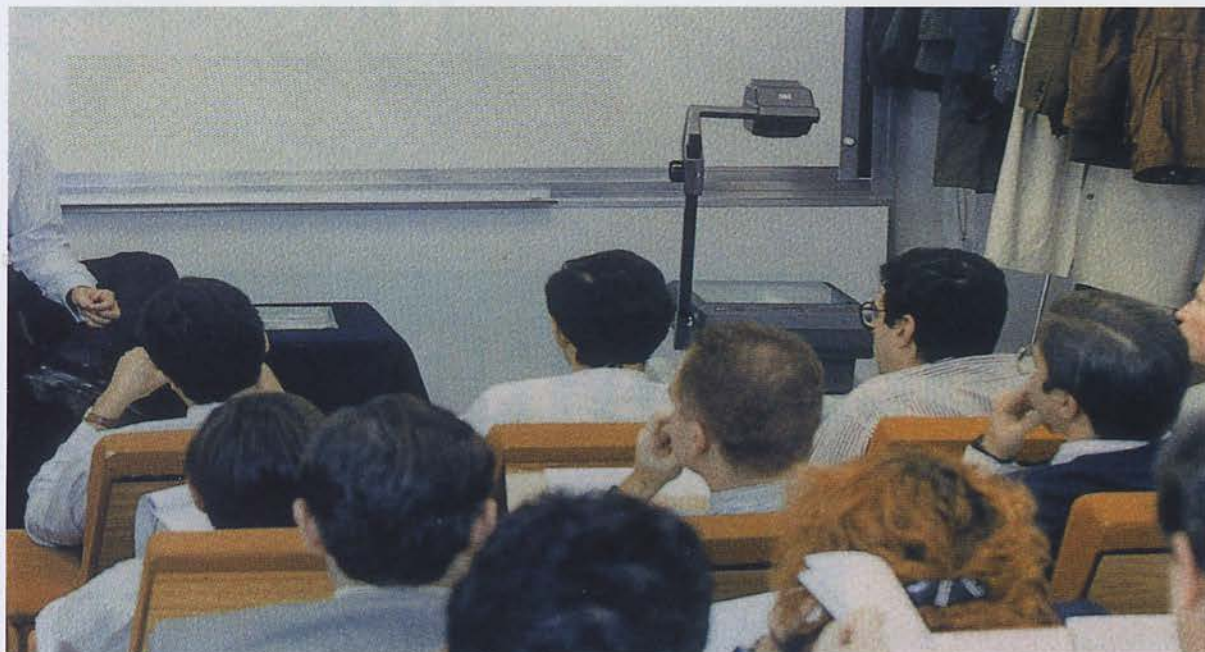
Los sistemas tradicionales de gestión derivados de la Organización Científica del Trabajo consideraban al trabajador como un factor de producción más cuyo rendimiento sería mayor cuanto mejor se definieran las tareas a realizar y al que había que supervisar de una forma estricta y motivar con recompensas y castigos de índole económicos. Este planteamiento mecanicista del trabajador, preocupado únicamente por la medición de su eficiencia inmediata, anula cualquier iniciativa individual y genera desmotivación, lo que a la larga puede ir en contra de los intereses por los que en un principio se implantó. Por otra parte, cabría plantearse si la em-

presa no debe tener en cuenta también otras consideraciones al margen de la productividad cuando establece el tipo de relación que va a mantener con sus empleados.

Si se reconoce que la empresa es más que un conjunto de elementos físicos y financieros, y que las decisiones adoptadas tendrán un efecto directo sobre las condiciones de vida de los seres humanos que están vinculados laboralmente con la compañía, surge la necesidad de plantearse la existencia de cierta responsabilidad frente a ellos. La importancia de esta modalidad de Responsabilidad Social puede justificarse desde un punto de vista antropológico. Desde el surgimiento de la especie hace 100.000-200.000 años, los seres humanos han atravesado por distintas etapas de evolución cultural. En este sentido, de acuerdo con los antropólogos evolutivos, existen cuatro fases claramente diferenciadas a lo largo de este período y que pueden caracterizarse por la presencia de bandas, tribus, reinos y estados. Con la desaparición del modelo soviético y el triunfo generalizado de los mercados y de las teorías y políticas sociales orientadas a los mercados puede argumentarse que se ha producido una transición hacia

una quinta etapa evolutiva donde las organizaciones empresariales juegan un papel fundamental en la supervivencia de la especie. La gran mayoría de individuos necesitan de empresas donde poder trabajar para conseguir su sustento y el de sus familias. La relación que se establece entre empresa e individuo pasa a convertirse en un elemento crucial defi-

La empresa deberá buscar el bienestar de sus trabajadores mediante un entorno laboral que permita su completo desarrollo personal y profesional



torio de la forma y calidad de vida de este último, tanto en su vertiente física como psicológica y emocional, y tanto durante las horas de trabajo como fuera de la jornada laboral. Igualmente, de una manera indirecta, también afectará a la vida de aquellas personas con las que el trabajador se relacione, sobre todo la de los demás miembros de su familia.

Puesto que la forma actual de organización de la actividad económica ha llevado a la vinculación indisoluble entre vida personal y trabajo, puede decirse que la calidad de vida de una persona vendrá condicionada por su calidad de vida laboral. Ante este planteamiento, difícilmente una empresa puede pasar por alto la responsabilidad que contrae respecto a sus empleados.

No obstante, la calidad de vida constituye un concepto de difícil estandarización dado que por su naturaleza es subjetiva y sometida a la percepción y valoración que cada individuo realice. Podría decirse que la calidad de vida percibida guarda una relación directa con el nivel de satisfacción y bienestar alcanzado, términos también sometidos a un alto grado de subjetividad. A pesar de esta dificultad a la hora de realizar generalizaciones, sí se pueden identificar los factores principales que condicionarán la calidad de vida laboral, es decir, aquellas cuestiones especialmente relevantes que deben ser tenidas en cuenta por parte de la empresa si quiere mejorar el nivel de satisfacción de sus empleados: garantizar la seguridad y salud en el trabajo; diseñar convenientemente los puestos de trabajo para lograr la perfecta combinación en el binomio puesto/individuo; establecer unos sistemas de retribu-

ción, promoción y estabilidad en el empleo acordes con el principio de justicia y no discriminación; fomentar la integración y participación de los empleados en los procesos de tomas de decisiones; respetar en todo momento los derechos fundamentales de quien integra la compañía; favorecer el equilibrio entre trabajo y vida personal de los empleados; y, finalmente, dotar de una relevancia social a la actividad laboral para aumentar la autoestima y satisfacción personal.

Existen importantes avances en la evolución de la dirección de recursos humanos asumiendo una mayor responsabilidad hacia los empleados. En este sentido, patrones como los establecidos en la Norma SA8000, donde se ofrece un estándar verificable de las condiciones de trabajo existentes en las fábricas y a lo largo de la cadena de valor utilizada para la elaboración de los productos, constituyen instrumentos útiles a tener en cuenta en el diseño de la política de recursos humanos de la compañía.

Finalmente, cabe señalar que la calidad de vida laboral no sólo no es incompatible con la productividad, sino que la puede potenciar. Al reconocerse que el trabajador es un ser humano con unas necesidades y expectativas que trascienden las económicas, en la medida en que puedan ser satisfechas en su entorno de trabajo mediante una mejora de su calidad de vida laboral, su motivación y productividad también se verá beneficiada. La empresa deberá buscar el bienestar de sus trabajadores mediante un entorno laboral que permita su completo desarrollo personal y profesional y así se encontrará mejor preparada para afrontar con éxito los retos que se le presenten. ■