

# EL FUTURO ES LA EMPRESA HUMANIZADA

Alfredo Muñoz Adánez, *Profesor de la Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid*

**S**on muchos y muy graves los problemas que tiene planteados nuestra sociedad. Quizás uno de los más importantes sea la deshumanización que reina en los ambientes de las empresas y organizaciones. La persona trabajadora pasa en su empresa gran parte de su vida y el trabajo es para muchas personas el centro de su experiencia vital. Precisamente por eso es necesario crear en la empresa un ambiente en el que el trabajador pueda experimentar sentimientos positivos en relación con el trabajo, consigo mismo, con los demás y con la organización para la que trabaja, todo lo cual tendría importantes repercusiones personales, empresariales y sociales.

No deja de ser curioso que a pesar de la importancia vital que tiene el ambiente laboral en nuestra vida se haya hecho tan poco para mejorarlo y que la preocupación por investigar el modo de hacerlo brille por su ausencia en el ámbito de las empresas y organizaciones. Si hubiera que buscar una explicación convincente a este fenómeno sin duda llegaríamos a la conclusión de que en el empresariado anida la sospecha de que la productividad y la mejora del ambiente laboral son incompatibles.

Dado que la empresa se plantea inexcusablemente la necesidad de ser productiva, el dilema inevitable es cómo conseguir productividad con humanización. Antes de nada debe quedar claro que la

productividad es compatible con la deshumanización, pero también con la humanización; sin embargo, la deshumanización aún a productividad e insatisfacción del empleado, mientras que la humanización es, al mismo tiempo, productividad y satisfacción. Sin duda es necesario incrementar la investigación relacionada con este profundo y acuciante problema, aunque ya contamos con estudios que demuestran no sólo la posibilidad de que la satisfacción del trabajador es compatible con su rendimiento, sino que ambas variables se pueden potenciar mutuamente. Pero para encontrar vías de acción eficaces es preciso abordar el tema con toda la seriedad requerida, renunciando a las visiones simplistas e ingenuas que consisten en asociar satisfacción a motivación y satisfacción a rendimiento.

Las personas que trabajan están empezando a tener en las empresas y organizaciones el lugar que les corresponde, pero los directores de recursos humanos aún están muy alejados de la problemática relacionada con la instauración de un clima que pudiera recibir el nombre de humano, lo cual no tiene nada de extraño si nos fijamos en cuáles son sus preocupaciones más urgentes, sin dejar de lado el hecho de la gran dificultad que supone abordar el problema que nos ocupa. La instauración de un clima humanizado obliga a plantearse cuatro cuestiones fun-

damentales, a saber: 1) ¿cuáles son los factores que definen a una empresa humanizada?; 2) ¿cómo se puede detectar el grado de humanización de una empresa?; 3) ¿qué medidas habría que llevar a cabo para cambiar hacia la humanización?; 4) ¿cómo mantener la humanización una vez instaurada?

La humanización de la empresa implica no sólo la humanización del trabajo. Es un concepto más amplio, que va desde el cuestionamiento de los valores culturales hasta el diseño de puestos de trabajo, pasando por cuantas cuestiones personales y sociales están involucradas en la situación laboral. Si tuviéramos que resumir en una sola expresión qué entendemos por empresa humanizada, diríamos que es aquella que ofrece al trabajador la oportunidad para el desarrollo personal y profesional. Obliga, por tanto, a preguntarse por cuestiones relacionadas con la satisfacción en el trabajo, la motivación para el trabajo, el clima laboral, la moral laboral y la salud laboral, cuestiones que encierran conceptos que han de ser utilizados con absoluta precisión, ya que muchas de las dificultades que existen en las políticas al uso de los recursos humanos se derivan de la ambigüedad con que se manejan tales conceptos.

Estamos obligados a demostrar que la humanización de las empresas y organizaciones es perfectamente compatible con la productividad y la competitividad. Es más, las empresas humanizadas del futuro serán las empresas más productivas y más competitivas. La labor no es fácil, pero es apasionante. Merece la pena investigar para que la empresa humanizada sea una realidad. Y esperamos que, a partir de ahora —porque el movimiento no ha empezado—, sean muchos los empresarios que estén interesados para hacer de este deseo una realidad. ●

**«La humanización de las empresas y organizaciones es perfectamente compatible con la productividad y la competitividad»**