

## **AUTODESARROLLO: UN ARMA DE FUTURO**

En las antiguas teorías del “*management*” se planteaba que en las empresas se veía clara una necesidad de establecer un nuevo contrato psicológico a partir de estos conceptos y que se potenciaba con ello la necesidad y la motivación para el auto-desarrollo de los trabajadores.

El viejo contrato psicológico de la seguridad corporativa ha sido reemplazado por un nuevo contrato de seguridad encarada individualmente por cada trabajador. En el futuro, la seguridad individual tendrá, cada vez menos, su origen en una política del gobierno y la industria, y en cambio más en el talento y el esfuerzo de los propios individuos.

La única forma que existe de garantizar la seguridad de nuestro propio empleo es haciendo todo lo que esté a nuestro alcance para ayudar a nuestra empresa a prepararse para el futuro. Por eso, hay que crear en las organizaciones ambientes propicios para que la gente se sienta motivada y capaz de seguir innovando.

Con el tiempo, los conceptos y las ideas en la manera de desarrollar nuestra labor diaria en el trabajo, han ido cambiando, a la vez que las empresas también han ido evolucionando:

- La vieja empresa grande, sobredimensionada, pesada para las decisiones y excesivamente burocrática, aquella que aseguraba el trabajo «de por vida», ha desaparecido y/o transformado.
- La reingeniería, bien o mal interpretada y/o utilizada, sirvió para reducir las plantillas, utilizando los recursos humanos como variable de ajuste.
- La “*externalización*” de procesos, buscando una economía de costes, afectó a los recursos humanos de las empresas.
- Las fusiones, la competitividad y la concentración dieron nuevas posibilidades a algunas áreas de desarrollo y liquidó a muchas otras. Las liquidaciones implicaban la reducción de personas.

Estos son los condicionantes que han ayudado a la transformación del nuevo contrato psicológico, entendido como: *el conjunto de expectativas que el empleado tiene respecto a lo que debe dar a una empresa y recibirá por parte de la empresa durante su relación contractual.*

El problema radica en que los trabajadores, normalmente, no están dispuestos a dar más de lo que ellos consideran que es lo necesario, y no sienten arraigo, compromiso y fidelidad por las compañías en las que trabajan, ya que éstas tampoco lo sienten por ellos. Para evitar esta situación, lo ideal es realizar un “marketing interno”, una “comunicación bidireccional” que ayude a que los trabajadores sientan y se sientan empresa.

Este no es un tema nuevo para los que trabajamos en Recursos Humanos. Si pudiésemos destruir este planteamiento, nos encontraríamos con un doble problema para solucionar:

1. La empresa no puede garantizar la permanencia en este escenario (que hasta hace peligrar nuestra subsistencia), pero puede proponer que el trabajador se desarrolle con ella porque se crean las condiciones para que esto suceda, ya que se valora la aportación de todos los que forman la compañía.
2. El empleado sabe que sólo pueden ofrecerle una permanencia inestable, les propone hacer por la empresa lo que más pueda, pero no puede serles incondicional.

Es un planteamiento lógico y esperable y un acto de sinceridad.

Para poder solucionar esta situación, la empresa, dentro del escenario cambiante y recesivo en el que nos encontramos, en el que lo único que no cambia es la incertidumbre, debería capacitar y generar posibilidades de desarrollo a sus recursos humanos para no perderlos si es que los considera valiosos.

El empleado, en este escenario, siente que es culpa de la empresa. Poder trabajar es casi un privilegio y esto lo obliga a aceptar más arbitrariedades de las que aceptaría en otro momento de mayor movilidad. Pero a su vez, lo aleja del compromiso verdadero que surge de la motivación y en lugar de la pura necesidad. Para evitar esto, lo mejor es eliminar el miedo de tal forma que la gente haga su mejor esfuerzo de trabajar con efectividad, porque ellos quieren que la empresa tenga éxito.

### Ventajas del *auto-desarrollo*

Hay que partir de una premisa básica: las carreras exitosas no se planean. Se van desarrollando cuando la gente está preparada para las oportunidades, porque conoce sus puntos fuertes, su método de trabajo y sus valores.

El nuevo contrato psicológico invita a redefinir el tema de la motivación tal como se la conocía históricamente. Para ello, tenemos que aumentar y fomentar la “confianza” en la empresa, en la pertenencia al equipo, al proyecto de futuro. La confianza es la forma más elevada de motivación humana.

Que cada empleado piense o planifique su *auto-desarrollo*, se controlen desde una política clara y concreta de Recursos Humanos, y se potencie y premie la iniciativa individual. Las empresas deban desarrollar el sentido de pertenencia y el compromiso, y brindar la capacitación para que las personas puedan hacer un uso más racional, inteligente y eficiente de los recursos, que hoy escasean.

Auto-desarrollo por parte de los empleados y desarrollo de la empresa no son excluyentes. Son las dos caras de la moneda: nadie se desarrolla en una empresa que no se desarrolla y crece; y ninguna empresa crece (salvo sólo en facturación y con grandes dosis de fortuna), si su recurso humano no crece en y con ella.