

EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE VIDA PERSONAL:
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
Elizabeth Escobar y Ana Maria Reyes
Universidad de La Sabana

Resumen

El proyecto de vida personal de los empleados de la organización es de vital importancia para el desarrollo tanto de sí mismos, como para el desarrollo de la productividad de la organización. Para llevar a cabo este análisis, se revisó la literatura que integra la concepción del ser humano dentro de la organización desde el existencialismo dentro de la misma. Igualmente, se analizaron y discutieron términos como la competitividad, y los procesos de la gestión del talento humano, desde una perspectiva existencialista. En este sentido se reconoce que los beneficios en términos de productividad para la organización, serán mayores en la medida en que se reconozca la importancia de invertir en el capital humano.

PALABRAS CLAVE: Proyecto de Vida, Competitividad, Gestión del Talento Humano, Existencialismo.

Abstract

The project of personal life of the employees of the organization is of vital importance for the development of themselves and a development of the productivity of the organization. In order to develop this analysis, the Literature was reviewed from the conception of the human being within the organization from the existentialist within the same one. From the revision of terms like the competitiveness, and the processes of the management of the human talent, until the analysis of a existentialist perspective. The benefits in terms of productivity for the organization, will be greater in the measurement in which it is recognized, are respected and those inherent factors to self of the employee are development.

KEYWORDS: Project of personal life, Competitiveness, Management of the Human Talent, Existentialism.

EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE VIDA PERSONAL: BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

La importancia de desarrollar un plan de carrera y un proyecto de vida dirigido a los trabajadores de una empresa, le permitirá satisfacer los distintos tipos de necesidades que exigen y que necesitan los trabajadores para desempeñar con éxito y con mayor satisfacción su trabajo.

El diseño de este plan de carrera debe ir de la mano con el proyecto de vida, el cual debe ser coherente y complementario el uno con el otro. Para entender este aspecto, es necesario puntualizar que el plan de carrera de trabajo se entiende como la orientación que el empleado le da a la ocupación dentro de la carrera de trabajo que ha seguido hasta el día que empiece a realizar dicho proceso.

Respecto al proyecto de vida, se puede definir como un proceso mediante el cual se determina a través de un análisis crítico, las debilidades, oportunidades, fortalezas, objetivos y factores que pueden impedir alcanzar esas metas.

El diseño del proyecto de vida y del plan de carrera exige además, de un conocimiento de sí mismo, conocimiento que sólo puede ser logrado a través de la reflexión y el análisis de los distintos aspectos que constituyen al ser humano como un ser biopsicosocial.

El ser humano visto desde estas dimensiones, muestra ante los ojos de quien lo observa, su complejidad. Dicha complejidad sólo puede ser visualizada y descrita a partir de la toma de conciencia de dichos aspectos.

Esto se puede analizar a la luz de los niveles de satisfacción en el ser humano y

cuáles pueden ser los desencadenantes de dichos niveles de satisfacción. Teorías como la expuesta por Skinner de recompensas y castigos, sólo provoca un impacto en la conducta más no en las esferas que exigen mayor trascendencia.

El futuro del sistema de recompensas y castigos, sólo podrá ser positivo si se acompaña de una gestión integral del personal. Este tipo de gestión es la que se viene desarrollando desde hace algunos años con tendencias como el modelo de competencias aplicado a los procesos de selección y formación y desarrollo.

Además, es conveniente recordar la tendencia de counseling humanístico aplicado a la organización como ha sido descrito por las actuales tendencias de la administración de personal, la transición de teorías mecanicistas a teorías holísticas que comprendan y respeten la complejidad del ser humano.

“El sentido marca la pauta del ser. La existencia se quiebra a menos que sea vivida en términos de trascendencia hacia algo más allá de sí misma”. (Víctor E. Frankl, 2001,pág 20)

El para qué vivimos o emprendemos algo es el aspecto aplicado del Existencialismo de Frankl. Sin embargo, el análisis del existencialismo se extiende a todos los aspectos o dimensiones del ser humano. Desde su propio yo y la dinámica que ocurre al interior de su self, hasta las relaciones con otros, llevándolo a ser reconocido como un ser social por naturaleza, son sólo un ejemplo de las tan mencionadas dimensiones en las que se puede ver reflejado el sentido de la vida para el ser humano.

Desde relaciones básicas (entre las que se cuenta la estructura básica de la sociedad: la familia) hasta relaciones más complejas como las desarrolladas en una comunidad u organización, exigen un conocimiento de sí mismo y un sentido que lo lleve a

mantenerse en su camino, un sentido que lo lleve a una trascendencia digna sólo de los seres humanos.

Descubrir este sentido en los distintos contextos en los que se desenvuelve el hombre, sólo lleva a entender que se basa y se sostiene en la individualidad de cada ser humano, y que los demás seres deben respetar esa individualidad y esas experiencias que forjan a cada ser humano.

La organización entendida como el lugar donde se desarrollan múltiples relaciones; donde se llevan a cabo múltiples niveles de comunicación; donde surge una cultura entendida como el conjunto de creencias, valores y percepciones de los miembros que allí convergen; del lugar donde surgen términos que aparentemente tienden a distanciarse del ser humano y de sus experiencias; es el espacio elegido para entender el impacto del sentido de vida de los seres humanos que allí trabajan, de un proyecto de vida que les ha llevado a ese lugar y que tal vez no sea el final de su camino, sino la transición hacia el alcance de sus metas, sueños o logros.

Para empezar a desarrollar este aspecto, se ha considerado analizarlo desde un nivel macro hasta el micro o esencial: el ser humano. Como nivel macro, es necesario describir algunas consideraciones frente a la organización: productividad, competitividad, cultura y clima organizacional, los procesos de la organización y el impacto de los mismos en cada uno de sus empleados. Finalmente, se hace necesario analizar el sentido de vida del hombre y su impacto en la organización.

El mundo actual con su modelo económico que ha hecho que las organizaciones participen en la globalización económica, ha puesto en el lenguaje y cotidianidad de sus empleados y líderes, los términos de productividad y competitividad traducidos en

términos de beneficios económicos y estratégicos para todos.

Para entender la productividad, se hace necesario descomponerla en dos elementos: la eficiencia y la efectividad. La eficiencia se refiere al óptimo aprovechamiento del tiempo, de la tecnología, de la capacidad instalada, del capital, del saber y la experiencia. Como complemento, la efectividad se refiere al logro cierto de los efectos o de los resultados planeados, previstos. Con base en estos dos términos se puede determinar la productividad de una empresa u organización, y a su vez, con base en esta productividad, se puede determinar las posibilidades de éxito o tan sólo de supervivencia de una empresa. (Toro, 2001)

¿Pero como puede llegar a ser productiva una organización? La respuesta se halla en que tan competitiva puede llegar a ser frente a las demás organizaciones de su sector. Para entender esto, se debe definir primero la competitividad como la capacidad para aventajar a otros en la producción de bienes o servicios que satisfagan plenamente las demandas de los clientes; esta satisfacción debe ser plena e integralmente, acompañada de la productividad.

Basada en esta competitividad, las empresas definen su éxito frente a sus más directos competidores en el sector. En una estrategia comercial, la fuerza de ventas y los niveles estratégicos, tácticos y operativos se preocupan por definir cuales pueden ser sus ventajas competitivas frente a las demás empresas del sector, ventajas entendidas como aquellas habilidades, recursos o conocimientos de los cuales disponen ellos y de los que carecen o disponen en menor medida sus competidores. (Toro, 2001).

Un ejemplo claro de lo anterior se ve en las entidades del sector financiero, de manera más específica en los bancos. Frente a las necesidades del cliente, el banco crea

y ofrece productos que satisfagan las necesidades del cliente y que le den un beneficio al banco mismo; posteriormente, los demás bancos del sector ofrecerán los mismos productos haciendo que la oferta sea más alta que la demanda.

En una visión que llega a ser estratégica, se planea entonces estudiar las necesidades de los clientes y se crean nuevos productos que le den un beneficio al cliente, un beneficio que no sea proporcionado por otros bancos del sector, esto es la ventaja competitiva de la cual surge toda la serie de argumentos que ofrece un asesor comercial en las oficinas de los bancos. La clave para que ellos obtengan nuevos clientes esta allí: asesorar al cliente, mostrándole implícitamente las ventajas competitivas de su producto.

Al contextualizar estos términos en nuestro país, tendríamos que enfrentarnos a términos como la apertura económica implementada durante el gobierno de Cesar Gaviria y como las empresas que no estuvieron preparadas para dicha competitividad se enfrentaron a la quiebra inminente que no existió mientras el estado paternalista evitaba que entraran nuevas empresas al mercado.

Algunos atribuirán a la apertura económica, la recesión económica en la cual estuvo inmersa el país; otros por el contrario, la atribuirán al sentido paternalista que desarrollaron los empresarios en el país, evitando desarrollar una visión competitiva que exigía el nuevo mercado. Pueden estas o pueden ser muchas más las consecuencias de esta globalización, pero es quizás la competitividad, la consecuencia más palpable y marcada que se vive en la actualidad.

Ahora, ¿Cuáles pueden ser los factores que inciden en esa productividad y competitividad? En la parte ejecutoria, se puede decir que es el ser humano. Pero en la parte global, se puede decir que es el fenómeno que se desarrollan en la organización: la

cultura y el clima, son consecuencia o causa de lo mismo.

La cultura organizacional (según Schein, citado por Toro, 2001) es un patrón de presunciones básicas compartidas (principios inconscientes), que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación interna y externa. El éxito de esas presunciones básicas depende de que tan bien funcionen como para llegar a ser considerados válidos y por lo tanto, poder ser enseñados a los demás.

El clima organizacional, por otro lado, es entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. Este aspecto implica entonces, una elaboración más individual y subjetiva en la que a su vez inciden otros factores como los valores, juicios o creencias que posee el empleado.

Pero, ¿Cuál es la relación entre estos términos? La respuesta puede ser simple en su expresión más no en su dinámica. La cultura organizacional tiene un impacto en el clima organizacional, ya que las percepciones compartidas del clima surgen a partir de las realidades del trabajo. Lo que hace el empleado es dar juicios de valor a lo que ocurre a su alrededor. Es decir que el clima es la consecuencia de la cultura.

Ahora, el clima y la cultura resultan importantes para la productividad ya que es con base en las experiencias y los juicios de valor que desarrolla el empleado, que es capaz de desarrollar sus funciones y responsabilidades otorgándoles definiciones y desarrollando estrategias que le permitan ser más productivo y lograr una nivel de satisfacción coherente con las tareas que tiene asignadas.

La organización en la búsqueda de mejorar su productividad, eficiencia, cultura, clima, y en general, todos los aspectos anteriormente mencionados, se apoya en una

cadena de valor de recursos humanos, cuyo fin es dirigir todos sus esfuerzos y gestión a los empleados y a una mayor productividad.

Los procesos de recursos humanos en una empresa, se pueden dividir en cuatro macro procesos o eslabones de la cadena de valor, dentro de los cuales se desarrollan varios procesos que cubren o complementan la gestión de todos los trabajadores en una organización. Selección, formación y desarrollo, compensación y beneficios, y retiro son una síntesis de los procesos dirigidos a la gestión de personal en la misma.

Sin embargo, el ideal de la gestión humana (desde una perspectiva existencial) es que sus procesos se basen en la individualidad del ser humano, en la individualidad de sus trabajadores. Desde la selección, pasando por los procesos de entrenamiento, capacitación o desarrollo profesional hasta los aspectos de beneficios, bonificaciones e incentivos deben ser diseñados e implementados teniendo en cuenta la individualidad del ser humano, con sus necesidades, habilidades y el sentido de vida y lectura que dé a las situaciones a las que se enfrente.

En coherencia con lo anterior y ante las nuevas necesidades que exige la visión de un ser humano con toda su individualidad, se ha desarrollado teorías basadas en las competencias (entiéndase por competencias, aquellas habilidades, conocimientos o destrezas que permiten obtener el éxito en una función, tarea o trabajo específico), impulsadas por diversos autores con teorías de inteligencias múltiples, de la que actualmente ha tomado especial auge la inteligencia emocional en el desarrollo de proyectos de formación en liderazgo y aspectos comerciales; llegando incluso, a hablarse de las competencias relacionadas con la inteligencia emocional.

Un aspecto de análisis para el presente escrito, es la propuesta de un modelo de

competencias que se alinea perfectamente con la concepción del ser humano como un ser individual. Reflejo de lo anteriormente dicho, se ve en los procesos de selección donde, a través del assessment center se evalúan las habilidades, competencias o demás requerimientos para el cargo, llegando a definir su funcionalidad frente al cargo complementado por pruebas psicotécnicas.

Los modelos de competencias profundizan aún más. Involucran el proceso de selección con la estancia del trabajador en la organización. Los datos o información obtenida del proceso de selección constituyen la grilla de partida para futuros planes de desarrollo profesional y entrenamiento cuyo fin es potencializar las competencias y demás habilidades para desempeñar con éxito su cargo. Lo anterior, muestra que los beneficios no son unilaterales, sino más bien de una propuesta cuyos beneficios son bilaterales y que benefician a todos y cada uno de los miembros de la organización y lo que se vera reflejado en un aumento de la productividad y competitividad.

El desarrollo y entrenamiento son dos procesos en los cuales se puede desarrollar no sólo las habilidades inherentes a los cargos sino también otras habilidades que tienen un impacto en el desarrollo personal y profesional. El desarrollo del talento humano se entiende como el conjunto de experiencias organizadas, de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo. Chiavenato (2002) De las áreas de actividades, es necesario definir el entrenamiento como las experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus

responsabilidades actuales. En cuanto al desarrollo, se puede definir como las experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Si bien, los procesos de formación, entrenamiento o capacitación deben responder a las necesidades de la organización, también es cierto que estos mismos procesos tendrán mayor impacto en la medida en que se evalúen las necesidades reales de los empleados. Sólo en ese momento, los recursos invertidos podrán tener un impacto palpable en el tiempo y en la organización.

Continuando con los procesos de la cadena de valor de recursos humanos, se puede encontrar con el aspecto de compensación, beneficios y otros incentivos. En algunas organizaciones cuyo modelo de desempeño se basa en estos aspectos, llegan a desconocer los límites reales de lo que realmente significa beneficios o incentivos para un empleado. En la actualidad, los incentivos son tomados desde la siguiente perspectiva: las personas dedican un tiempo establecido a la organización que es necesario incentivar continuamente. Esto permitirá superar el desempeño actual y permitirá alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. Chiavenato (2002) La remuneración es la propuesta para lo anterior; sin embargo, en la actualidad se distingue la remuneración como un factor higiénico que no consigue motivar a las personas a superar las metas, es un factor para no sentirse insatisfecho, más no para sentirse plenamente satisfecho.

Frente a esa situación surgieron programas de remuneración y recompensa flexibles y variables, cuya intención es motivar e incentivar un trabajo con éxito, desempeñándolo con entusiasmo Chiavenato (2002). Estos programas incluyen beneficios que la

organización pone a sus trabajadores como son vacaciones, impacto en los salarios, ascensos y beneficios menos visibles como seguridad en el empleo, transferencias laterales o puestos que exijan más desafío y que implique un mayor desarrollo adicional y reconocimiento social.

Ejemplo de lo anterior se ve en los vendedores, quienes en algunos casos tiene un salario que depende del volumen de ventas que hayan tenido, ó en otros casos tienen un salario integral que puede ser complementado con bonificaciones por la colocación o venta de un producto.

Según Chiavenato (2002), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar ciertas actividades, entre las que se encuentran:

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, incentiven el espíritu de misión en la empresa.
2. Ampliar la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. En otras palabras, que incentiven el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Ayudar a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, reflejado en un desempeño excelente.

Posteriormente, Chiavenato (2002) continúa con la descripción de los tipos de recompensas financieras que puede ofrecer la organización:

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo que se ve en algunas empresas del país, donde después de cumplir con una meta en un tiempo pactado o por un mejor desempeño son

recompensados con una participación en el beneficio de esa meta.

2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos si el desempeño es satisfactorio.
3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Este tipo de recompensas tiene como requisito una diferenciación en el desempeño salarial y un aumento del salario por merito.
4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, de sección o global. Se refiere a la participación en el alcance de una meta con relación a su base salarial. Es conocido como la remuneración variable.

Este modelo puede llegar a incidir eficazmente en el desempeño de los trabajadores a corto plazo. Sin embargo, ¿resulta eficaz a largo plazo? La respuesta frente a este interrogante puede variar: para los seguidores de este método, puede resultar eficaz ya que su pragmatismo les ha mostrado que las personas pueden desempeñar sus actividades para obtener mayores beneficios o recompensas, lo que mostraría que las recompensas contribuyen a mejorar cada vez más el desempeño. En la postura anterior se denota claramente la posición de Skinner con su premisa: “Todo comportamiento esta determinado por sus consecuencias”.

Pero, ¿puede ser posible que el ser humano desempeñe sus labores basado en un sistema de recompensas y castigos, sin espacio para la trascendencia? Para algunos autores, el desarrollo y la orientación al logro en las tareas que desempeña trascienden más allá. Los salarios y recompensas serian factores higiénicos en su trabajo, pero existen otras situaciones que les permite obtener satisfacción en otras esferas de su personalidad, satisfacción que analizada a la luz de la perspectiva existencialista, se

reconocería como el logro en el sentido de su vida.

Actualmente, un autor que da muestra de esta nueva tendencia del pensamiento es Levi-Leboyer al afirmar que si bien las condiciones del puesto (con sus recursos físicos, de remuneración, etc.) inciden en el desarrollo del concepto de sí mismo, es aún más importante, la naturaleza de la tarea y la gestión de liderazgo que puede llegar a desarrollarse en el contexto donde trabaja.

El planteamiento de metas muy fácilmente alcanzables no permite al empleado tener un buen concepto de sí mismo, ya que no se le ha exigido con el suficiente nivel que se le debe exigir sus habilidades. En contraste, si su jefe llegara a imponer metas demasiado altas, lo único que provocaría es un estado de incertidumbre e inconformismo consigo mismo y con la organización.

Como lo muestra el anterior aspecto, la acción estratégica de plantearse metas implica un conocimiento personalizado de los empleados. Un conocimiento que va más allá de la velocidad de respuesta frente a tareas específicas. El planteamiento de estrategias implica un conocimiento más profundo del empleado: implica conocer cuales son sus tipos de habilidades, como es su respuesta frente a incidentes críticos, cuales son los reales agentes motivadores para él.

Un ejemplo de lo anterior puede ser el siguiente: en un banco se le pide a OyM (Organización y Métodos) que revise los niveles de velocidad y tiempo de respuesta de sus cajeros para diseñar una estrategia para reducir personal. OyM toma la velocidad y el tiempo en que un cajero cuenta sus billetes y de acuerdo a eso saca un promedio de tiempo y velocidad para contar billetes. Posteriormente lo institucionaliza, pero la resistencia de los cajeros aumenta y la eficiencia baja. La razón: se tomó velocidades

basadas en rasgos cuantitativos, sin tener en cuenta que circunstancias intrínsecas pueden afectar a ese empleado y la labor que desempeña. Este es tan sólo un ejemplo de las situaciones que se desarrollan en una organización y cuyo impacto desemboca en un clima poco saludable que incide finalmente en la productividad de la organización.

Si se tomara el lado opuesto, se observaría que el excesivo cuidado sólo conduce a inconformidades por la ausencia de retos y la disminución progresiva de las habilidades de ese empleado que hubiera podido ser excepcional.

La nueva tendencia de concebir al empleado de forma integral se extiende por el mundo empresarial, aprovechando las habilidades, destrezas, conocimientos y valores de su recurso humano. Se ha pasado del paradigma del empleado burócrata, de acciones mecánicas y como simple sujeto ejecutor, a un empleado creativo e innovador, con el espacio para aprovechar sus habilidades y destrezas, y donde se exige al máximo su creatividad e innovación para adaptarse al ya muy cambiante mundo empresarial. Para las nuevas organizaciones ya no será suficiente empleados que desempeñen eficientemente su labor de características repetitivas y mecánica, sino que también proponga nuevas estrategias para la optimización de procesos y recursos que tengan un impacto directo sobre la consecución de los objetivos que se han impuesto. En la medida en que el empleado participe en la estrategia de la organización, podrá desarrollar un mejor concepto de sí mismo, concepto que le permitirá ser líder y persistente al cumplir su proyecto de vida.

Vale la pena destacar el plan de carrera como una primera aproximación a lo que sería el proyecto y sentido de vida de un trabajador en una organización. Reconociendo que las necesidades de los trabajadores se hayan en distintos niveles, de las cuales

algunas se dirigen a mantener las mejores condiciones para desarrollar su trabajo, y otras en un nivel de trascendencia mucho más complejo e importante para el ser humano como lo son la autorrealización, el reconocimiento social, la satisfacción por el esfuerzo, son sólo algunos ejemplos de necesidades inherentes al desarrollo individual de cada ser humano en la organización.

En algunas organizaciones, el plan de carrera depende de la evaluación del desempeño y del entrenamiento y desarrollo del que se pudo beneficiar el trabajador. Los términos de entrenamiento y desarrollo fueron descritos anteriormente, y respecto a la evaluación del desempeño existen algunos puntos que se deben discutir.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Es además, un proceso dinámico que involucra tanto al evaluado como a su superior, permitiendo entre cosas, localizar las dificultades de supervisión, dificultades en procesos, dificultades por falta de entrenamiento, entre otras cosas.

Los beneficios de una evaluación del desempeño, se traducen en la obtención de juicios sistemáticos que fundamentan los aumentos salariales, promociones, asensos o despidos; una retroalimentación continua de los trabajadores sobre como marchan en el trabajo; y como un espacio en el que el jefe puede sugerir a su equipo.

Sin embargo, la evaluación del desempeño se constituye en un nuevo vestigio del positivismo o pragmatismo existente en los programas de recompensas e incentivos. Se llega entonces al mismo punto donde se considera que los factores higiénicos son los que inciden raramente en la motivación del individuo, olvidando la existencia de otros

factores inherentes al self del empleado.

Uno de esos factores es la libertad de la voluntad. La libertad en el hombre es una libertad con límites, límites que se encuentran en los condicionantes ya sean de tipo biológico, psicológico o de tipo sociológico. La verdadera libertad del hombre está en tomar una posición frente a estos condicionantes, es decir, que su verdadera libertad está en decidir su actitud frente a ellos. En síntesis, la libertad del hombre está en la libertad para decidir que acción emprender frente a los condicionantes.

Dichos condicionantes que surgen en las empresas, son entendidos muchas veces por los gerentes y líderes de las mismas, como factores que restringen su libertad, barreras que evitan que el ser humano haga su voluntad y termine bajo el yugo de las necesidades biológicas, psicológicas y sociológicas. Esta concepción hace que los gerentes consideren que las necesidades del empleado pueden ser cubiertas por la remuneración, los incentivos o cualquier tipo de bonificación; es imponer los límites a su libertad, es una aparente manipulación de la libertad de los seres humanos.

Sin embargo, al concebir al empleado y la remuneración bajo estas condiciones, sólo queda enfrentarse al fracaso de la inconformidad de los empleados frente a su puesto y su organización. Se satisface sólo los condicionantes más no los factores relacionados directamente con su voluntad, con su libertad de elegir. Estos son los factores trascendentales que tanto deben ser cubiertos y que en un intento desesperado por cubrirlos, terminan por ser manejados sólo los factores higiénicos.

¿Cómo se puede manejar la satisfacción del ser humano en un nivel al anteriormente descrito? ¿Cuál pueden ser las consecuencias de manejar la satisfacción de unas necesidades en estos términos? Las consecuencias se han descrito a lo largo de este

escrito; las necesidades del empleado que son satisfechas, generalmente se satisfacen en un plano o nivel distinto al que realmente debería ser satisfecho.

La dificultad en este aspecto no esta sólo en identificar si realmente las necesidades del empleado son satisfechas por la empresa, sino también en la forma en la que pueden ser satisfechas. Su complejidad tiene su origen en la siguiente premisa descrita por Frankl (2001): “El hombre entra en la dimensión de lo noético, en contraposición a lo somático y lo psíquico. Se vuelve capaz de adoptar una actitud no sólo con relación al mundo, sino también en relación consigo mismo. El hombre es un ser capaz de reflexionar sobre sí mismo y hasta de rechazarse”. (Frank 2001 pág 19)

Como se ve, si se parte de esta concepción se tendría que afrontar que la teoría simplista y reduccionista del programa de recompensas y castigos, no es eficaz a largo plazo con los empleados. Esta teoría se basaría en situaciones simples que nada corresponde a la verdadera complejidad del ser humano.

Ahora, otro aspecto del ser humano que resulta esencial en su existencia es el sentido de vida. El sentido de vida lejos de ser prescrito, puede ser descrito en términos de cómo interpreta su propia responsabilidad. Para Frankl (2001), el hombre sólo encuentra significativa su vida, no sólo por lo que hace, sus obras y su creatividad, sino también por sus experiencias, sus encuentros con lo verdadero, bueno y bello del mundo, y finalmente por sus encuentros con los demás y con sus cualidades únicas. Dicho en otros términos, la vida cobra sentido en tres maneras:

- Por lo que se da a la vida (obras creativas).
- Por lo que se toma del mundo (experiencia de valores).
- Por el planteamiento que se hace frente a un destino que no se puede cambiar.

Sin embargo, también resulta paradójico que para el hombre la vida cobre sentido al verse enfrentado a su destino, a una situación desesperada que se presenta como una última oportunidad para realizar su sentido de vida, es lo que se conoce como el sentido del sufrimiento.

Se debe aclarar sin embargo, que la intención del existencialismo de Frankl no pretende crear sentidos de vida en todas las cosas, sino más bien descubrir el sentido de vida que existe en cada una. Es un sentido de vida entendido en el sentido específico de la vida personal y de la singularidad de la vida humana.

Sin embargo que ocurre cuando alguien manifiesta que le falta sentido a su vida. Esta es la expresión característica de muchos hombres y mujeres que se encuentran dentro de las estadísticas de suicidio. A esto se le conoce con el nombre de frustración del sentido o frustración existencial, llamado en la cotidianeidad como un “vacío existencial”.

Frente a este tipo de frustraciones, Frankl (2001) recomienda no suplir ni sustituir ese sentido de vida, sino más bien complementarlo. En estas condiciones talvez se desenvuelven muchos de los empleados de las empresas, quienes quizás tengan un impacto directo sobre el desempeño, y los cuales se enfrenta al total desconocimiento de su situación, de la importancia de su sentido de vida.

Paradójicamente, esa frustración existencial parece ser evitada con una formación que inicia desde la etapa escolar de los empleados. Durante su etapa escolar, algunos proyectos educativos se dirigen a desarrollar un proyecto de vida para los estudiantes, la versión práctica y escolar de un sentido de vida. Desde los primeros grados y hasta los últimos, se trabaja continuamente en este aspecto, pero ¿qué falla realmente en esta labor?

Es difícil determinarlo, tal vez sea la dificultad al reconocer por sí mismo la importancia de su proyecto de vida, o tal vez que no se ha empleado la herramienta que verdaderamente atraiga la atención de las personas. Al revisarse u proyecto de vida, se encontrara una análisis muy parecido al DOFA, así como los planes a corto mediano y largo plazo, pero este proceso se interrumpe y pierde su continuidad.

¿Qué evita que se continúe trabajando ese proyecto de vida en las organizaciones? Las razones no se discuten en este espacio y el impacto de un trabajo en el proyecto de vida y del desarrollo de un sentido de vida en los empleados de una organización tampoco será discutido, pero se considera que en la medida en que los empleados hallen un sentido de vida en su empresa podrán desempeñarse de manera más eficiente y eficaz.

Maria Elsa Acosta (1999) hace referencia de manera más clara a este aspecto, al manifestar que si bien la vida es un proceso continuo de crecimiento y desarrollo personales para realizar al máximo el potencial, planearla es fijar los objetivos que la hagan posible. Para avanzar en esa planeación, se ha de avanzar de manera continua enfrentado los obstáculos, retándolos con nuevas responsabilidades y actividades para desarrollar las distintas posibilidades basadas en la creatividad.

El avance en el proyecto de vida debe ir en forma coherente con el ascenso en la escala jerárquica de la organización. Si esto no ocurriese, podría conducir al empleado a una toma de decisiones equivocada que desembocaría en una pérdida de la propia identidad, la falta de sentido en el escalar posiciones y un sentimiento de futilidad o de falta de sentido en lo que hace.

Lo anterior, muestra que planear un proyecto de vida en un contexto organizacional,

exige conocer e integrar todos los objetivos que el empleado tiene para su vida y con base en estos, se empezará a estructurar o reestructurar el proyecto que se posee a través de una constante reflexión y análisis que permita definir los dos objetivos centrales del proyecto de vida: lograr la autorrealización como ser humano y alcanzar los objetivos específicos de vida que además impulsen el crecimiento y desarrollo anteriormente nombrados.

Es conveniente recordar que Frankl (2001) involucra la autorrealización en el sentido de vida, pero con base en la definición de Acosta (1995), se puede entender como un proceso continuo de crecimiento y desarrollo personal para realizar el potencial de todas las capacidades que posee el ser humano.

De la mano con un proyecto de vida, se puede señalar la carrera de trabajo que se relaciona con el plan de carrera y todo el proceso que implica ascender en una organización. El plan de carrera de trabajo se entiende como la orientación que el empleado le da a la ocupación dentro de la carrera de trabajo que ha seguido hasta el día que empiece a realizar dicho proceso. De nuevo, el sentido de la vida del que Frankl (2001) trató se haya presente para dicho proceso: es dar un sentido, un para que a su carrera en la organización.

Es en este punto donde convergen todos los aspectos anteriormente nombrados. La postura de Levi-Leboyer surge en la plan de carrera en la organización, al resaltarse que para desarrollar se debe tener claro quien es el empleado en realidad, esto implicaría aclarar y definir el auto concepto como resultado de la interacción entre lo que es y lo que hace en la experiencia del trabajo. Es aquí donde se estructura una compleja planeación del desarrollo de su carrera.

Siguiendo con los pasos en diseño del plan de carrera, surge el definir para que se está en el mundo y en esa organización, y cuales serán sus metas u objetivos en la misma. En este punto se presenta el auto concepto e implica también esa habilidad única a la que hace referencia Frankl (2001), como la capacidad de auto distanciarse y ser capaz de juzgar sus acciones, experiencias y a sí mismo.

El paso siguiente en el diseño de un plan de carrera que es sugerido por Acosta (1995), es la definición de los objetivos del plan de carrera en relación con los objetivos del proyecto de vida. Para este punto, Acosta sugiere que se utiliza la experiencia de trabajo como hechos reales que permiten conocer y evaluar mejor las posibilidades y preferencias que se pueden tener. Adicionalmente, se requiere de una toma de decisiones congruentes con dichas preferencias, capacidades, valores y ambiciones.

El diseño del plan de carrera finaliza con el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo a que retan los objetivos del plan de carrera que se ha diseñado. Esto implica, darse la oportunidad de mejorar la calidad de vida al desempeñar el trabajo con gusto, habilidad y maestría.

Ahora, ¿cuáles serían las consecuencias, impacto o beneficios de un diseño de plan de carrera basado en un previo desarrollo de un proyecto de vida? El impacto, determinado por Acosta, se presenta en seis aspectos:

- Conocerse mejor, es decir quien eres y quien quieres ser.
- Comprender el entorno social entendiendo donde está y haciendo un análisis DOFA.
- Aclarar las expectativas, relacionado con el aspecto existencial, definiéndose para que esta aquí, cuales es el sentido de vida, que objetivos se puede plantear para alcanzarlo y cuales han sido los logros en este aspecto.

- Tomar decisiones, definiendo nuevos objetivos de vida a corto y largo plazo, eligiendo la orientación que dará a la carrera de trabajo.
- Tener un plan de acción que defina que plan seguirá, las estrategias para lograrlo, que actividades tiene que realizar y como usará el tiempo-vida.
- Finalmente, realizar un seguimiento con el cual se evaluarán los avances respecto a los objetivos propuestos.

Sin embargo, el ser humano incluyendo a los empleados, se encuentran ante un mundo sin sentido que como afirma Charles Handy (1997), exige del empleo de todas las habilidades y capacidades para tratar de descubrir el futuro o siquiera desarrollar un plan frente a la incertidumbre. Para Handy (1997), la misma definición está cambiando. Antes solía ser tener un trabajo con un jefe, pero actualmente, se ha transformado en un trabajar para uno mismo, e incluso por uno mismo. Esto contribuye a aumentar la incertidumbre frente a ese cambio de paradigma y estilo de vida, exigiendo como se dijo antes, el empleo de todas las habilidades y conocimientos que el ser humano tenga a su alcance, incluyendo el conocimiento de sí mismo.

Lo anterior, revela aún más la importancia de tener un proyecto de vida complementado con un plan de carrera que le permita enfrentar la incertidumbre de este nuevo contexto laboral. Incertidumbre que si no es trabajada a tiempo, puede incidir en el clima laboral y la productividad de la organización o empresa en la que se encuentre el trabajador. Sin embargo, esta no es sólo una labor del empleado, la empresa misma debe ofrecer oportunidades y experiencias reales y alcanzables frente al plan de carrera: si no existe un plan de carrera para el talento humano de una organización, seguramente afectará su concepto de sí mismo, las expectativas frente a las condiciones de su puesto,

desarrollara una incertidumbre frente a un futuro incierto que no le ofrece beneficios reales.

La labor debe ser una labor conjunta entre los diferentes departamentos que hacen parte de gestión humana, recursos humanos o el nombre que le asignen a esta dependencia. El propósito ideal de los departamentos sería satisfacer las necesidades reales de los empleados o trabajadores, sería cubrir la amplia gama de motivadores entre los que se incluye: las necesidades biológicas, los intereses y preferencias descritos por Toro (2001), los motivos Senge (1998), las expectativas y los juicios de inequidad.

Finalmente, vale la pena recordar que todo proyecto o trabajo que se dirija al talento humano, sólo podrá ser eficaz en la medida en que se extienda al carácter psicológico: cognoscitivo, afectivo / emocional y conductual.

CONCLUSIÓN

Reconocer un proceso de gestión basada en el desarrollo integral de su capital humano, es la base no sólo de la eficiencia, sino también de la competitividad y de niveles de satisfacción que sean armoniosos con el proyecto de vida y con los objetivos estratégicos de la empresa.

Lo anterior implica reconocer y respetar la individualidad del ser humano, trabajar con base en ella y en servicio a ella. Es reconocer al ser humano como un ser que tiende a la autorrealización, a la búsqueda de sí mismo, de su auto concepto, de su definición del sentido de vida que lo regirá.

El ser humano incluyendo a los empleados, se encuentran ante un mundo sin sentido que según Charles Handy (1997), exige del empleo de todas las habilidades y capacidades para tratar de descubrir el futuro o siquiera desarrollar un plan frente a la

incertidumbre.

La definición de empleo ha cambiado: antes solía ser tener un trabajo con un jefe, pero actualmente, se ha transformado en un trabajar para uno mismo, e incluso por uno mismo. Esto contribuye a aumentar la incertidumbre frente a ese cambio de paradigma y estilo de vida, exigiendo como ya ha dicho Ardí (1997), el empleo de todas las habilidades y conocimientos que el ser humano tenga a su alcance, incluyendo el conocimiento de sí mismo.

Nuevamente, se revela ante la realidad, la importancia de tener un proyecto de vida complementado con un plan de carrera que le permita enfrentar la incertidumbre de este nuevo contexto laboral. Incertidumbre que si no es trabajada a tiempo, puede incidir en el clima labora y la productividad de la organización o empresa en la que se encuentre el trabajador. Sin embargo, esta no es sólo una labor del empleado, la empresa misma debe ofrecer oportunidades y experiencias reales y alcanzables frente al plan de carrera: si no existe un plan de carrera para el talento humano de una organización, seguramente afectara su concepto de sí mismo, las expectativas frente a las condiciones de su puesto, desarrollara una incertidumbre frente a un futuro incierto que no le ofrece beneficios reales.

La labor debe ser una labor conjunta entre los diferentes departamentos que hacen parte de gestión humana, recursos humanos o el nombre que le asignen a esta dependencia. El propósito ideal de los departamentos sería satisfacer las necesidades reales de los empleados o trabajadores, sería cubrir la amplia gama de motivadores entre los que se incluye: las necesidades biológicas, los intereses y preferencias Toro (2001), los motivos Senge (1998), las expectativas y los juicios de inequidad descritos por

diversos autores.

Nuevamente, se resalta el punto que ha sido descrito a lo largo del trabajo: planear un proyecto de vida en un contexto organizacional, exige conocer e integrar todos los objetivos que el empleado tiene para su vida y con base en estos, se empezará a estructurar o reestructurar el proyecto que se posee a través de una constante reflexión y análisis que permita definir los dos objetivos centrales del proyecto de vida: lograr la autorrealización como ser humano y alcanzar los objetivos específicos de vida que además impulsen el crecimiento y desarrollo.

Desde uno de los campos donde más se puede aportar al desarrollo personal y profesional del empleado, es decir desde el Departamento de Formación y Desarrollo, se desarrollan procesos de desarrollo y entrenamiento en los cuales se puede desarrollar no sólo las habilidades inherentes a los cargos sino también otras habilidades que tienen un impacto en el desarrollo personal y profesional.

El desarrollo del talento humano se entiende como el conjunto de experiencias organizadas, de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo. (Chiavenato, 2002).

En adición a lo anterior, de las áreas de actividades, es necesario definir el entrenamiento como las experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales. En cuanto al desarrollo, se puede definir como las experiencias no necesariamente relacionadas con el

cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

REFERENCIAS

- Acosta G., M. E. (1999) *Un Proyecto de Vida para directivos. Planeación de Vida y Carrera de Trabajo*. México: Panorama Editorial.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Frankl, V. E. (2001) *Psicoterapia y Existencialismo. Escritos Selectos Sobre Logoterapia*. Barcelona: Editorial Herder.
- Handy, C.; Ries, A.; Trout, J.; Porter, M.; Parlad, CK; Goldratt, E.; Senge, M.; Bennis, Warren, K., Covey, S; Kotler; Naisbitt, J.; Thurow, L.; & Nelly, K. (1997) *Repensando el Futuro*. Colombia: Editorial Norma.
- Senge, P. M. (1990/1998) *La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. México: Ediciones Granica S.A.
- Toro A., F. (2001) *El Clima Organizacional. Perfil de las Empresas Colombianas*.

