

LOS RECURSOS HUMANOS

"Es mas importante conocer los temperamentos y características de las PERSONAS que los de las hierbas y las piedras. Esta es una de las cosas más sutiles de la vida; los metales se conocen por el sonido y las PERSONAS por lo que dicen y hacen. Las palabras demuestran la rectitud, pero los hechos mucho más aún. Se necesitan en grado sumo, reflexión, observación y capacidad crítica."

BALTASAR GRACIÁN, Oráculo Manual y Arte de la Prudencia, 1647

He conocido y experimentado en primera persona el carácter crítico del comportamiento humano en las organizaciones, su extraordinario peso en los resultados de cualquier iniciativa o proyecto, y también lo complejo de sus motivaciones, lo fluido y plural de los factores que inciden en él, lo arduo de la tarea de descifrar los orígenes y buscar las respuestas a los problemas que afectan a las personas en el trabajo. He experimentado el plus de dificultad que el oficio de gestionar personas lleva consigo en los entornos públicos: la ambigüedad de las prioridades, su carácter mudable, el peso abrumador de la inercia, las numerosas limitaciones legales y, sobre todo, las intangibles restricciones de naturaleza cultural.

La demanda, cada vez mas acentuada, de ideas, estrategias, metodología e instrumentos que permitan mejorar la gestión de personas ha crecido de un modo significativo, Obsesionados por el cambio no nos damos cuenta de que el verdadero cambio es aquel que consigue penetrar en las mentes de los individuos y trasladarse a sus conductas. La mirada se vuelve crecientemente hacia las personas y es, las más de las veces, una mirada interrogativa, dubitativa y perpleja.

En definitiva, mejorar la gestión de las personas se percibe en nuestros días como uno de los desafíos principales de las organizaciones y al mismo tiempo como el que afronta mayores obstáculos y resistencias.

Hace tiempo que estoy convencido de que la modernización de la gestión de RRHH se produce en general cuando sus temas salen del círculo restringido de los expertos y acceden a la esfera del debate público. Lógicamente cuanto mas conocimiento experto se aporte mayor será el número de soluciones posibles.

De ahí la importancia de las personas, que son el nexo entre la estrategia y los resultados. Hay una marcada conexión entre personas con la producción de ventajas competitivas y atributos diferenciadores, destacando su vinculación con el desarrollo del conocimiento, la innovación y la gestión de la complejidad, factores todos ellos determinantes del éxito de las empresas y de las organizaciones actuales. Hoy está de moda orientar las personas hacia el talento y el compromiso. Disponer de los mejores en cada momento y alinear sus objetivos vitales con los de la organización pasan a ser los objetivos centrales. Se buscan prácticas de "alto rendimiento" cuya síntesis es el objetivo de lograr el máximo nivel posible de alineamiento, implicación y productividad de las personas. Un hilo conductor de esas políticas es la búsqueda del mayor grado de identificación entre las expectativas y las preferencias individuales y los objetivos de rendimiento derivados de la estrategia de la organización. ¿Qué hace de las organizaciones un lugar atractivo para sus gentes? Básicamente, la alta calidad de tres relaciones interconectadas: La de sus personas con sus responsabilidades, de las personas entre si y entre ellos y sus dirigentes.

Cuando aún se cree que las personas son el mayor pasivo, por lo del gasto, de una organización, soy de los que piensan que es su mayor oportunidad, solo las personas piensan, se implican, se motivan y con su conocimiento dan soluciones a problemas.

Hoy no salva, por si solo, a una organización ningún superhombre ni ninguna supermujer, sobreviviremos y avanzaremos si somos capaces de conformar equipos de personas competentes y motivadas que sepan tomarse su trabajo en serio, No brilla un jefe ni por su formación ni por su experiencia, brilla cuando la gente que dirige también brilla.

Si somos capaces de reconocer lo que constituye una ventaja esencial en la mente de uno de nosotros y convertirla en una ventaja corporativa os garantizo que seremos organizaciones del siglo XXI. Y si además fuéramos todos los que de forma disciplinada en la estructuración de nuestras tareas pusiéramos nuestra creatividad y nuestra imaginación con grandes dosis de motivación os aseguro que el objetivo está conseguido.

Mateo Torres
Granada Noviembre de 2004