

# La gente es la clave

**OSCAR PARDO RAMOS**

Profesor catedrático Facultad de  
Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena

## **"Lo más importante en esta empresa es nuestra gente"**

Hoy en día es difícil visitar una empresa y no escuchar o leer esta frase. Aparece en los informes, en los manuales, en las declaraciones de misión, en estandar-tes y en placas con letras decorativas, y se oye en todas las reuniones institucionales para convertirse en un lugar común entre los líderes de cual-quier organización del mundo.

Cuando le preguntamos a gente que trabaja en muchas de estas organizaciones si comparte el significado de esa declaración, una gran proporción manifiesta que la frase no es verdadera porque si enten que la empresa (o la alta gerencia) -no les da el tratamiento debido en tanto factores esenciales para la creación de valor que son, y menos aún, el que como seres humanos merecen, pues, en términos generales, los problemas del personal sólo son atendidos si afectan los resultados claves de la empresa o las expectativas de la dirección, y además, recursos humanos es el área que experimenta los primeros recortes en épocas de dificultades financieras. A menudo la formación y desarrollo del talento humano se consideran como actividades de lujo (o superfluas en el peor de los casos) de las que se puede prescindir sin que se presenten repercusiones im-portantes en los resultados de la organización. Dice Sheila Cane que *"el índice de utilidad por empleado se ha constituido en una medida de que tan efectiva es la organiza-ción y no en una medida real del valor y el potencial de cada persona empleada"*<sup>1</sup>. Efecti-

---

<sup>1</sup> CANE Sheila. Como triunfar a través de las personas. Mc Graw Hill. Bogotá 1997.



vamente, el tratamiento administrativo - y hasta contable- de nuestras empresas a la inversión para formación y desarrollo del talento humano es de gasto; por ello, cualquier crisis que se presente en el entorno económico que impacte a la organización o simplemente un comportamiento negativo del mercado les muestra un camino expedito hacia el despido masivo de trabajadores con todos los costos sociales que esto acarrea, sin considerar otras posibilidades o acciones válidas y aconsejables como los ajustes internos (sin despidos) o la implementación de nuevas estrategias de mercado.

En este mismo sentido, los responsables de la gestión del talento humano de muchísimas organizaciones, pese a lo trascendental de su misión en las mismas y a que pertenecen a la cúpula gerencial, sienten que no se les da la misma importancia que a los de otras áreas como producción, mercadeo o finanzas. Sobre el particular, valga recordar que hay una gran diferencia, en el contexto de las empresas nuestras, entre lo que se dice y lo que se hace. Se ha dicho, por ejemplo, que a partir de las enseñanzas de los japoneses en este tema, el factor humano alcanzó en occidente la trascendencia que nunca le dieron nuestras empresas. Nada más falso, pues, en la administración occidental, prevalece aún la concepción instrumentalista del hombre en la organización: "necesitamos personas física y mentalmente sanas, capacitadas para producir y mejorar los rendimientos globales de la empresa".

Pero, ¿Por qué darle al factor humano mayor importancia sobre los otros recursos de la organización?

En cualquier empresa se necesita la conjunción de muchos recursos para que esta pueda cumplir con su misión de manera competitiva: financiación oportuna, tecnología apropiada, la fuerza laboral y la acción directiva que permita las decisiones necesarias. Ningún aparato por muy sofisticado que sea puede funcionar adecuadamente sin la intervención del hombre; ningún plan por muy bien diseñado que esté, puede llevarse a cabo sin que el personal lo comprenda y se comprometa con él; ninguna inversión económica será rentable a menos que el personal sea capaz de transformarla en retornos efectivos para la empresa, y de igual manera, ninguna tecnología, por avanzada que sea, operará efectivamente sin una interrelación positiva con los seres humanos.



Bajo estas consideraciones, es más que evidente señalar como factor clave para el éxito de las organizaciones actuales el talento humano, es decir, que en la fórmula del éxito, si es que puede hallarse, la gente es la clave. No obstante, esto sólo será cierto en la medida en que las personas también, puedan percibir que las organizaciones son un medio para el logro de objetivos propios y para la satisfacción de necesidades individuales y sociales. Cuando existe esta percepción aumentan los niveles de motivación del trabajador y de su compromiso con la empresa. Esto es significativo porque un personal bastante motivado y comprometido con la organización puede lograr que los otros elementos funcionen a la medida de las exigencias; y, por el contrario, un personal sin motivación, deficiente y sin confianza ni compromiso hará ineficaces a los demás factores, por muy buenos que estos sean.

Por todo ello, la administración de las organizaciones debe estar atenta a detectar todas aquellas señales de una fuerza humana sin todo su potencial, tales como: la falta de compromiso visible con los objetivos de la organización, apatía con relación a los problemas de la empresa, relaciones ficticias, indiferencia ante el dolor ajeno, evasión de responsabilidades, aprendizaje difícil, tensas relaciones interpersonales, conflictos personales que dejan resentimientos, control rígido descendente, poca comunicación, altos niveles de ausentismo, problemas persistentes de salud, alta accidentalidad, alta rotación del personal, gran cantidad de daños en equipos y máquinas, deficientes indicadores de desempeño individual, resistencia extrema a los cambios, poco presupuesto para capacitación, alto nivel de trabajadores con una sola especialidad, niveles evidentes de estatus o diferenciación (estacionamientos, cafeterías, baños), entre otros. Cada una de estas situaciones requiere la atención oportuna por parte de la gerencia, por lo menos, con la misma celeridad con que se atiende una caída en los indicadores financieros o de mercado.

Todo lo anterior nos lleva a plantear la necesidad de un enfoque administrativo más conciente y humano, que facilite la inserción de las organizaciones en la dinámica de la nueva economía. Para lograrlo, las organizaciones necesitan cambiar y a la gente hay que prepararla para esos cambios; la natural resistencia a estos cambios será aún mayor si la gente no recibe la seguridad laboral y la atención requerida para avanzar al unísono del desarrollo de la empresa. En este orden de ideas se perfila el desarrollo organizacional como una herramien-



ta destacada de gestión del factor humano, que puede permitir el avance de la organización con fundamento en el crecimiento integral del ser humano en la empresa.

Pero, para hacerlo bien hay que invertir en la gente, ya que la rentabilidad social de esta inversión es mucho mayor que la rentabilidad económica, y puede asegurarle a la empresa su permanencia a largo plazo.

**Querer a la gente puede sonar extraño en administración, pero es una opción de vida para la empresa, para quienes dependen de ella y para la misma sociedad.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

CANE Sheila. Como triunfar a través de las personas. Mc Graw Hill. Bogotá, 1997.

IMAI Masaaki. Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba). Mc Graw Hill, 1998.

GOMEZ Sandalio. La persona y el trabajo en la empresa del siglo XXI. Ediciones Folio, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Barcelona, 1997.

SANCHEZ-RUNDE Carlos J. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Folio, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Barcelona, 1997.

