

Trabajadores, empleados, personal, recursos humanos, colaboradores, asociados o como se les quiera llamar, la gente, de cualquier nivel, es lo que al final integra una organización y constituye el factor clave que explica el éxito o el fracaso de organizaciones tan diferentes como una gran compañía, una universidad, una cooperativa o un club deportivo. Eso es lo que demuestra la experiencia, por mucho que se haga girar la historia en torno de grandes ideas o de genios empresariales con una vasta capacidad de liderazgo.

Aunque en los libros queden escritos con letras doradas los nombres de esa especie de semidioses que hicieron inmensas fortunas, crearon una gran universidad o dirigieron un gran partido de masas, la realidad es que ningún héroe hubiera podido llegar muy lejos sin un equipo de colaboradores —ceranos unos, lejanos otros— que ayudaran a darle forma a las ideas, coordinaran expertos y no expertos, convencieran a otros cuyo apoyo fuera indispensable, otearan posibilidades y anticiparan dificultades, mediaran en conflictos, consiguieran talento técnico o aportaran el simple apoyo rutinario de los administradores. Esa red de colaboración es tan importante que crearla ha sido el secreto de muchos éxitos empresariales. De igual manera, no pocos fracasos se explican por fallas en los equipos humanos que integran una organización, más que por los errores estratégicos de quienes la dirigen.

La bibliografía sobre gerencia ha ido reconociendo paulatinamente que el factor humano es clave. Aunque parezca mentira, lo más significativo de este reconocimiento ha sido tomar conciencia de la naturaleza humana de quienes trabajan en las organizaciones, de que son, ante todo, personas con necesidades básicas relacionadas con la supervivencia; pero que, además, son motivadas por el saberse útiles y apreciadas. Por ello, no es trivial que muchos se sientan incómodos con el uso de la expresión «recursos humanos» y prefieran, más bien, la de «gente». Con esta preferencia lo que se pretende significar es que el personal de una organización merece un trato digno y justo, con valores que van más allá del argumento de ser «un buen recurso» que agrega valor y asegura el logro de los objetivos.

En circunstancias difíciles —por ejemplo, cuando la competencia arrecia y la inflación es alta, cuando lo que era previsible se torna imprevisible— un personal, de cualquier nivel, flexible, con capacidad para aprender y comprometido con la organización es particularmente indispensable. En esas circunstancias, cada vez más frecuentes, la capacidad para reclutar ese tipo de personal y retenerlo es una condición necesaria para el éxito de la organización. Para hacer ambas cosas, la gerencia de la gente debe asumir criterios que muchas veces contradicen prácticas muy arraigadas, por largo tiempo consideradas sagradas. ¿Ejemplos? Unos cuantos: no emplear a mujeres con hijos pequeños o pagar menos a las mujeres que a los hombres, aun cuando ellas y ellos tengan los mismos conocimientos e igual experiencia; no percatarse de que muchos discapacitados pueden emplearse, sin que se afecte la productividad; no considerar a personas en edad de jubilación como gente que puede ser útil por unos varios años más; atribuir una importancia desmedida al título académico; no considerar que muchas labores pueden realizarse desde la casa del empleado, cuando el traslado del hogar al trabajo y viceversa consume una parte importante del tiempo. Es interesante que investigaciones de amplio reconocimiento mundial sobre recursos humanos, como la de IBM reseñada en esta edición de *Debates IESA*, llamen la atención sobre la necesidad de revisar prácticas tan concretas como éstas para impulsar la competitividad.

Desde hace largos años abundan planteamientos que, con base en la investigación y la experiencia, insisten en la necesidad de aplicar al manejo de la gente que integra las organizaciones de cualquier tipo enfoques más frescos que aseguren un trato más digno, más motivador y más productivo del personal. Sin embargo, pareciera que el discurso de los expertos en la materia no ha tenido el impacto esperado en las prácticas de los gerentes. Así, por mucho que se haya predicado que ellos tienen la mayor responsabilidad en asuntos tales como la motivación de la gente y el cultivo de un buen clima laboral, todavía abundan quienes pretenden dejar cosas como éstas en manos del departamento de recursos humanos. Además, no es raro que quienes así piensan entorpezcan con su conducta las labores de ese departamento. Esta situación, al parecer muy frecuente, pone en evidencia una vez más que la cultura es lo más difícil de cambiar en una organización. Y ocurre que el trato de la gente es uno de los pivotes fundamentales de esa cultura. ■

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de informaciones públicas o privadas de toda índole. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios de gobierno, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.