

Políticas de personal adecuadas a la empresa

Partiendo de la idea de que las empresas están constituidas por seres humanos y lo difícil que es enlazar creencias y actitudes en los comportamientos, el autor da claves para mejorar situaciones

Opinión



Roberto Luna-Arocas

► Catedrático de Organización de Empresas. Universitat de València
www.robertoluna.es

Todos somos conscientes de lo difícil que es establecer políticas de personal que se adecuen a las estrategias empresariales. De hecho, sigue siendo la asignatura pendiente de la mayoría de las organizaciones, una maravillosa formulación pero una compleja implementación. Dichos y directes que difícilmente se plasman en los comportamientos diarios en la organización.

¿Y esto por qué es? Todos los estudios coinciden en la dificultad de enlazar las creencias y actitudes directamente en los comportamientos. Y de hecho no es sólo un tema organizativo, sino un tema incluso individual y personal. ¿Cuántas veces ha pensado en cambiar un hábito y aun teniéndolo claro se sorprende de que repetidamente no acaba de cumplirlo? Veamos cómo podemos mejorar estas situaciones:

Lo primero de todo es que cuanto más lejana es su declaración de la situación real de comportamiento más susceptible

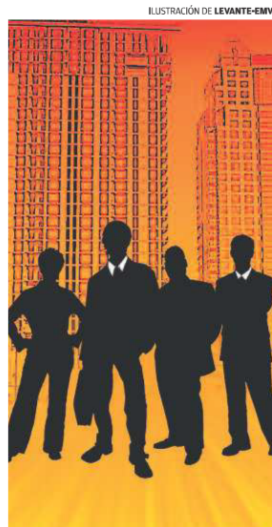


ILUSTRACIÓN DE LEVANTE-EMV

es de que no se cumpla. Por lo tanto, es importante que las declaraciones se vinculen cuanto antes a los hechos, planes, objetivos o acciones.

¿Cuántas veces ha pensado en cambiar un hábito y aun teniéndolo claro se sorprende de que repetidamente no acaba de cumplirlo?

En muchas ocasiones el lenguaje expresado se hace en códigos descifrables sólo por los pares y no por el resto de la organización

Lo segundo es que lo «dicho» tiene que conectar con algo realmente relevante para la organización y no sólo ser un «maquillaje» o «moda». Por lo tanto, también es un buen indicador de aquello que se «pretende» que no tiene que coincidir con la prioridad organizativa.

Lo tercero es que muchas circunstancias afectan diariamente estableciendo nuevos retos o posibilidades. Por lo que es fácil o incluso sugerente «caer» en una tendencia de «impulsividad» a lo que salga.

Lo cuarto es que en la medida no hay «observadores» o «testigos» de relevancia sobre lo planteado, las posibilidades de cambio de tendencia aumentan. Esto implica que muchas veces el lenguaje expresado se hace en códigos descifrables sólo por los pares y no por el resto de la organización.

Y ya lo último, es que los comportamientos se «alimentan» unos a otros de

modo que se establece una especie de «coherencia organizativa». Si la organización no apuesta realmente por lo «dicho», no encontraremos este tipo de comportamientos de retroalimentación.

Lo que sí está claro es que con estos cinco filtros podemos perfectamente establecer qué políticas obedecen a unos valores enraizados en la organización y que comprometen la coherencia y la fiabilidad, o por el contrario obedecen a modas superficiales más sujetas al «qué dirán» o a la falsa marca que se quiere superficialmente crear.

Con todo esto no es difícil comprender la diversidad de situaciones que ocurren en los recursos humanos. Algunos siguen considerando que los humanos son recursos, otros que los recursos son humanos, y al menos algunos hay que consideren que hay humanos en las organizaciones. Vamos, todo un galimatías esto de la dirección de personas.

Si ya lo decía Adam Smith, que con la descentralización de precios se conseguía la asignación de recursos más eficiente, y que con estos precios no se necesitaba ningún otro mecanismo de coordinación y menos de sistemas administrativos. ¿Para qué coordinar o planificar, si la empresa es una caja negra en la que se ignora todo lo que pasa entre el input y el output?

Si es que no hay nada mejor que negar la complejidad para poder hacer experimentos con las personas. Y en eso, tenemos que evolucionar, pues el ser humano es maravillosamente complejo.

Foro de opinión

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas



Consejos para estas «flacaciones»

Según una encuesta elaborada por Tom Tom, el 42% de los españoles no saldremos de España de vacaciones, por lo que parece que lo más importante no va a ser tanto el dónde sino el cómo

tiempo de crisis



Cristóbal Paus

► Licenciado en Historia y Derecho
twitter@cpausm

Decía Mariano Rajoy en el reciente debate parlamentario sobre los ajustes presupuestarios que el Gobierno tenía que elegir entre un mal y un mal peor. Si a esto unimos la evolución de la prima de riesgo, los vaivenes de la bolsa y toda la retahíla de noticias económicas negativas de los últimos tiempos, desde luego que irse de vacaciones no lo vamos a hacer con el mejor humor. Según una encuesta elaborada por Tom Tom, un 42 % de los españoles no saldremos de España, y solo un 16 % gastará más dinero que el año pasado, por lo que parece que lo importante de estas «flacaciones» no va a ser tanto el dónde sino el cómo.

Ya decía el estoico Séneca (4 aC - 65)

que para viajar solo hace falta mudar el espíritu; aunque quizá llegó a esa conclusión porque no tuvo más remedio que pasar ocho años exiliado; eso sí, en una isla, la de Córcega, por sus discrepancias con Nerón. En cualquier caso, es evidente que el propósito principal de las vacaciones suele ser romper con la rutina y descansar, si bien, como advertía el escritor francés **La Rochefoucauld** (1613-1680), «cuando no se encuentra descanso en uno mismo, es inútil buscarlo en otra parte». En efecto, la victoria interior de la que hablaba el recientemente fallecido **Steven Covey**, es el paso primero para disfrutar del entorno, y como se nos ha indicado desde tiempo inmemorial, descansa en el equilibrio de mente y cuerpo. Respecto a este último, los nutricionistas advierten que, llegadas las vacaciones, olvidamos los esfuerzos previos típicos de la «operación bikini», y acabamos aumentando nuestro peso en dos o tres kilos de promedio, que aquí no se tira nada. Y eso que, según la mencionada encuesta, un 66 % asegura que los lugares que más frecuenta en vacaciones son los sitios culturales, por encima de los bares (25 %). Esta estadística empieza a recordarme los altos

El 75 % de los españoles afirma que la buena compañía es lo más importante en unas vacaciones. Un 66 % asegura que frecuentan los sitios culturales

porcentajes de quienes afirman que son seguidores de La 2. El sabio refrán afirma que del dicho al hecho, va un trecho, por lo que creo que, en la práctica, muchos somos más bien seguidores del ingenioso escritor **Oscar Wilde** (1854-1900), quien afirmaba que «para tener buena salud lo haría todo menos tres cosas: hacer gimnasia, levantarme temprano y ser persona responsable». En cuanto a la mente, evadimos del «ruido» de los temas cotidianos puede ser aprovechado para desaprender y vaciar algunos conceptos que, lejos de ayudarnos, nos restan ilusión. Ahora bien, tampoco se trata de convertirse en ermitaño, que hay tiempo para todo, y el verano es tiempo de relación. Por eso seguramente decía el filósofo griego **Cleóbulo de Lindos** (siglo VI aC) que «hay que aprender a vivir aislado y a meditar en soledad; pero si te mezclas con la muchedumbre procura ser, como todos ellos, uno de tantos». Y es que, en definitiva,

lo que queremos es ser felices, y la clave para eso está en «hacer lo que amas, con la gente que amas», como dice el personaje de Teddy Roosevelt, interpretado por **Robin Williams**, en «Noche en el museo 2». En eso debe estar pensando el 75 % de los españoles que afirman en la repetida encuesta que la buena compañía es lo más importante en unas vacaciones, cifrando en cuatro el número ideal, según un 41 %. Y esto tiene mayor valor que nunca dadas las circunstancias; se trata de que el viento de la tormenta no nos doble la espalda, sino de aprovecharlo para enderezarla, como sugiere **Anthony Quinn** en el filme «El león del desierto», en el papel de Omar Mukhtar, rebelde libio contra la conquista italiana. Sin duda que, entre estos pensamientos y compañías, las vacaciones pasarán tan rápidamente como siempre, de modo que quizá no hayamos acabado de descansar realmente y ya tengamos que regresar. Por eso, como advertía el ensayista **Elbert Hubbard** (1856-1915), «nadie necesita más unas vacaciones que el que acaba de tenerlas».

Foro de opinión

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

