

IGNACIO GARCÍA PALOMERO

*Departamento de Economía de la Empresa. Campus de
Colmenarejo. Universidad Carlos III
Asesor de Imaginatur, S.L.*

Extracto:

SOBRE un análisis del contexto y de la gestión del conocimiento y de las personas, SE ESBOZA UN MODELO DE MEDIACIÓN-INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, siguiendo el propuesto por ADIZES adaptado por el autor. En un espacio europeo, en el que la mitad de los directivos consideran que los responsables de recursos humanos desconocen el negocio principal de la empresa, condicionando su toma de decisión a niveles tácticos y operativos. Parece oportuno reflexionar acerca del liderazgo de estos profesionales en el tiempo en que vivimos, proponiendo una intervención estratégica mediadora-integradora, social, sistemática y proactiva.

Sumario:

1. Prólogo.
2. Introducción.
3. El contexto.
 - a) La gestión del conocimiento.
 - b) La gestión de personas, personajes, del personal.
 - c) El tiempo que vivimos.
4. El modelo.
 - a) La trampa.
 - b) La magia o cómo salir de la trampa.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

1. PRÓLOGO

Acabo de finalizar la lectura de un artículo sobre Gestión de Personal (1), titulado «Segundones de Primera», en el que a partir de un estudio realizado por una firma consultora se constata que los responsables de recursos humanos, entre otros aspectos, *«no tienen el conocimiento básico sobre el negocio principal de su empresa por lo que tampoco se les atribuye la capacidad de influir en las decisiones estratégicas»* es lo que consideran *«casi la mitad de los directivos europeos consultados sobre los responsables de recursos humanos»*. En el correo de hoy, recibo información del próximo Congreso de la Asociación de Directores de Personal AEDIPE, bajo el lema:

«Dirigiendo Personas en el Siglo XXI». Sobre ambas reseñas a continuación se presentan algunas reflexiones y creencias por si son de interés y generan un diálogo e intercambio. Alrededor del liderazgo de los profesionales de la gestión de recursos humanos y su función mediadora e integradora en las organizaciones.

2. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las organizaciones (instituciones, empresas, etc.) lo que necesitan es generar procesos, operaciones y prestaciones que mejoren la calidad de vida de sus clientes. Los internos (calidad de vida laboral), los externos (calidad de vida ociosa).

La percepción del tiempo, tiempo libre, ocupado, doméstico, turístico, etc., del tiempo creativo, solidario, lúdico, festivo, deportivo, etc., se ha convertido en el eje vertebrador de la transformación del recurso, la producción y la prestación de los servicios.

Durante el siglo pasado hemos estudiado a las personas, a los individuos de la especie humana, mujeres, hombres, en principio sujetos desconocidos, sin nombre significativo, simples referencias en escenarios civilizados, sujetos de derecho. Con diferentes comportamientos, con estados físicos y mentales que configuran una personalidad en interacción con otro y con el entorno.

Hemos observado a los personajes, sus representaciones de personas, sujetos de distinción, acreditación, estatus públicos, incluso nos hemos deleitado con los seres ideados por la creatividad, superados, pasado el tiempo, por la propia realidad.

Finalmente, hemos investigado al personal, ese conjunto de personas, y de personajes, que trabajan en una misma organización.

Pedro SANTA EUGENIA (2), persona, *se jubilaba* como personal siendo un personaje máximo responsable de recursos humanos de su Empresa; después de haber cambiado su maquillaje, había representado los papeles de *Jefe Superior de Personal, Director de Relaciones Industriales, Subdirector General de Recursos Humanos*.

En el Liderazgo (que no Dirección) de las personas, los personajes y del personal, una mirada retrospectiva y otra hacia el futuro nos revelan no pocas paradojas y contradicciones (3 a, b, c, d, e).

Un amigo mío Director de Recursos Humanos lleva años pensando autoinmolarse a lo bonzo, para convertirse en Director de Organización. En un intento final de acompañar con las estrategias empresariales y las de los empleados, en este caso, de una institución pública.

Lo cierto es que las personas, los personajes, el personal ya no responden a planteamientos estandarizados, y curiosamente este posicionamiento cohabita con un contexto social cada vez más globalizado y orientado hacia sociedades teledirigidas.

El *Homo Sapiens* de Linneo, su capacidad simbólica (CASSIRER), su actividad como *Homo Ludens* (HUIZINGA), el *Homo Faber*, etc., han dado paso al *Homo Videns* (SARTORI) (4). Incluso apunta un nuevo personaje, el *Homo Ociosus* (5).

En cualquier caso, el sistema de valores, las creencias del repertorio de personajes anteriores, está mediado en sus actuaciones por un tipo de poder diferente al de la autoridad formal (el poder delegado o de cargo); ese poder es el de la Información. Como ha planteado DRUCKER (6). El *Blown to Bits* lo inunda todo con su estallido facilitado por herramientas como Internet.

Pero además, el personal quiere dar significado a su actividad. El valor del desempeño, las motivaciones se orientan hacia la prentoriedad en la obtención de la satisfacción en el trabajo. Proceso que también explica el comportamiento en las actividades ociosas.

Con los aspectos reseñados; tiempo, valores, información, la función de intervención con los recursos humanos necesita expertos, especialistas, líderes capaces de **Mediar e Integrar Tiempo, Valores e Información**, y, sobre todo, mediar entre la información, el conocimiento de los empleados y la autoridad, el poder de los consejos de administración o su delegación de cargo.

En los ensayos de la función de Integración-Mediación surgen trampas que es necesario superar gracias a la estructura de la magia que proponemos más adelante, pero antes centremos el contexto.

3. EL CONTEXTO

Durante la década de los 80-90 planteábamos, influenciados por Tom PETERS o WATERMANS, por ejemplo, con su búsqueda de la excelencia del año 82, o por SCHEIN (7), que el reto más importante al que tenían que enfrentarse los líderes de las organizaciones era la gestión del cambio. Según TOFFLER se estaba produciendo un cambio del poder (8). A las puertas de siglo XXI nos dimos cuenta (de nuevo influenciados por gurús como PETERS) de que el problema no era la gestión del cambio, sino la gestión de la sorpresa, la gestión del caos en muchos escenarios de la incertidumbre, PETERS (9). No se trata sólo de la pasión por la excelencia, sino del intento de prosperar en el caos. O, como ha planteado POPPER (10), la búsqueda de un mundo mejor desde el conocimiento de la realidad y la configuración de la realidad desde el conocimiento. Sin olvidar, como apuntaba CASTELLS (11), que el espacio de los lugares ha dejado paso al espacio de los flujos. En la sociedad de la información, las misiones, los procesos y las metodologías se organizan en torno a redes, configurando un nuevo paradigma social.

Por eso, a los consultores, a la Universidad y a los gurús, las organizaciones preguntan insistentemente sobre cómo pueden enfrentar sus transformaciones, y cada vez más sobre cómo hacerlo rápidamente. Cómo gestionar el conocimiento.

a) La gestión del conocimiento.

Para sobrevivir, las organizaciones tienen que ser capaces de «ser inteligentes» QUINN (12), STEWART (13), es decir, capaces de asimilar y adaptarse al medio; pero cada vez con más rapidez y flexibilidad, si no serán eliminadas o absorbidas.

La teoría de la gestión del conocimiento propone diferentes alternativas ROOS (14), HOPE Y HOPE (15), todas ellas desde una concepción que apunté en 1990 (16 a, b, c) desde el entonces Instituto Universitario de Recursos Humanos de la Universidad Complutense, hoy Centro Superior de Evaluación y Gestión, y posteriormente conectando con autores como GARWIN (17), y concretadas en 1998 (18) en las Organizaciones Cualificantes y en 1999.

La gestión del conocimiento se desarrolla desde cuatro niveles:

- | | |
|--|---------------|
| 1 El conocimiento cognitivo | Saber Qué |
| 2 El <i>transfer</i> de lo aprendido a las ejecuciones | Saber Cómo |
| 3 El nivel de la comprensión de los sistemas | Saber Por qué |
| 4 El nivel de la actividad de creación | Saber Crear |

Incluso podríamos incluir un quinto nivel metacognitivo, el Saber Saber.

Esta gestión del conocimiento desarrollada en esos cinco niveles podríamos clasificarla, siguiendo a QUINN (19), en tres núcleos: el capital humano, interno, externo.

Desde la gestión del conocimiento se trata en suma de crear y/o adquirir, desarrollar, mantener, aplicar y evaluar conocimientos por y para la organización configurada por personas, personajes. El personal.

b) La gestión de personas, personajes, del personal.

Pero sucede que cada vez las organizaciones poseen más y más información y una capacidad cognitiva limitada y/o poco entrenada y, por qué no decirlo, en ocasiones poco motivada para diseñar, desarrollar, aplicar, mantener y evaluar, por ejemplo, los cambios culturales. En cualquier caso el proceso latente implica un aprendizaje.

Lamentablemente en España todavía no hemos superado el planteamiento de que aprender no es una elección sino una necesidad a todos los niveles, desde la formación ocupacional, la continua, la formación profesional, la reglada y la universitaria y de post-grado y, cómo no, la formación permanente. Como he apuntado anteriormente, desde 1993 y, recientemente, en 1998 y 1999 y, más recientemente, en lo referente a los estudios de Turismo (20), defendiendo el enfoque estratégico de las organizaciones cualificantes, particularmente en las organizaciones turísticas, tratando de superar la concepción de la formación como una variable estratégica, aún en boga para algunos autores.

El tamaño, la complejidad de las organizaciones, la interconexión de las informaciones y su interdependencia, la competencia, etc., se almacenan en la memoria organizacional y se distribuyen como conocimientos generados en unidades de conocimiento que funcionalizan las personas.

Así, el recurso humano, la persona, los personajes, el personal se convierte en un proveedor de conocimientos orientados a la mejora de la gestión y el éxito de la organización.

Por eso, de la concepción mecanicista que considera a los recursos humanos como motores del cambio, pasamos al concepto del recurso humano como un generador de conocimientos, un mediador y un facilitador en cada organización.

c) El tiempo que vivimos.

Brevemente, para finalizar esta primera parte del artículo, podemos afirmar que la gestión del conocimiento se revela como una metodología eficaz para rentabilizar el capital intelectual interno y externo de la organización.

Por otra parte, en las organizaciones se comunica cómo se trabaja y viceversa. Esto es, se comunican conocimientos a partir de la interacción de los recursos humanos, de los servicios y/o

productos, de las informaciones a nivel externo e interno. La manera cómo está pensada la organización determina su éxito y/o fracaso. Pero planificar la incertidumbre desborda los pronósticos basados en el cálculo de probabilidades y las preguntas se agolpan para tratar de conocer las tendencias cuantitativas y cualitativas de la economía, la cultura, la producción, y, en general, el desarrollo sostenible, anticipando su impacto en las organizaciones, el trabajo, el ocio, la sanidad, la educación, etc.

4. EL MODELO

Formar equipos, rejuvenecer las organizaciones, flexibilizar las operaciones, los procesos de producción y servicio, mejorar la efectividad y la eficiencia de las organizaciones, desarrollar a las personas y a las organizaciones son objetivos y estrategias asumibles por cualquier gerente.

Sucede sin embargo que su puesta en escena en ocasiones no acompaña con las personas de la organización y en ocasiones no se moviliza a los recursos humanos, entre otras razones, por la dificultad de liderar a personajes que con su comportamiento y, más en concreto, con su toma de decisiones bloquean el desarrollo de la organización. Sobre la incompetencia gerencial para solucionar estos problemas se han escrito ríos de tinta; el papel lo soporta todo pero lo cierto es que las trampas dejan al descubierto las carencias de los responsables «encargados de dirigir personas», incapaces de liderar las exigencias del espíritu del tiempo, del progreso.

a) La trampa.

La función de los recursos humanos en el siglo XXI supone la existencia de líderes capaces de superar las diferencias de estilo de opinión (*doxa*), los diferentes estilos de pensamiento, de talento (*episteme*). Son necesarios los líderes capaces de aceptar el conflicto como algo inevitable, incluso deseable en el ámbito funcional, un proceso negociable y reconducible en lo disfuncional. Los conflictos funcionales generan un aprendizaje y, por tanto, un crecimiento, frente a los disfuncionales, que no sólo no generan un aprendizaje, sino que además aumentan la tensión y deterioran el clima de la organización.

Ese liderazgo implica una función de mediación e integración en un marco de relaciones laborales cada vez más flexible. Se trata de superar las trampas que plantean las personas con sus riesgos individuales, convirtiéndolos en riesgos de grupo. Las incertidumbres, los miedos, las contradicciones individuales, las metas personales se armonizan con las del equipo. Ante la trampa de los conflictos disfuncionales es necesario encontrar estabilidad y la búsqueda de opciones tolerables por todos y útiles para la organización.

¿Quién tiene la responsabilidad y el poder de gestionar los recursos humanos en las organizaciones?...

ADIZES (21) planteaba que «*las funciones necesarias y suficientes para lograr en el largo plazo operaciones efectivas y eficientes de las organizaciones son las de Producir, Administrar, Empezar e Integrar*». Y además ha sugerido que «*En vez de hablar de los gerentes como planeadores, organizadores, etc., deberíamos hablar de un equipo gerencial que desempeña determinadas funciones*». Las que propone el modelo, Producir, Administrar, Empezar e Integrar, se desempeñan por un equipo que se complementa, entre otras razones, porque una sola persona no puede ser responsable de todas.

Cuando no se superan las trampas se desarrollan estilos de incompetencia para gestionar personas (tema que abordaremos en un segundo ensayo).

Pero además tenemos que tener en cuenta que la intervención de los profesionales de la gestión de recursos humanos (no sólo los internos, sino también los externos) se desarrolla en organizaciones vivas, con un ciclo de desarrollo organizacional, con diferentes estadios evolutivos que determinan funciones situacionales diferenciadas, tomas de decisiones en las que la función de recursos humanos se emplea más o menos a fondo, pero siempre manteniendo su acción Mediadora-Integradora.

b) La magia o cómo salir de la trampa.

¿Qué es realmente un director de personas, de personajes, de personal? ¿Puede la organización prescindir de esta función?...

Parece que no, como tampoco lo hacemos de la gerencia. Los datos apuntan hacia la necesidad de contar en las organizaciones con personas que se complementen. En este sentido no se trata tanto de establecer un perfil ocupacional, sino de superar las trampas y desarrollar «las virtudes» atribuibles al desempeño, que describimos a continuación sobre las propuestas por ADIZES adaptadas a la Dirección de Personas:

- 1. Es capaz de desempeñar las cuatro funciones descritas anteriormente (PAEI), aunque no sobresale en todas, sobresale en la Función Integración-Mediación, y cubre las exigencias de las demás.*
- 2. Conoce sus propias fuerzas y debilidades.*
- 3. Está en contacto con su ambiente social (interno y externo); en este sentido parece necesario mejorar continuamente la presencia de los Responsables de Personas, no sólo en el ámbito laboral sino en la vida social. Aceptando la retroalimentación de los demás para determinar quién es él.*
- 4. Tiene una opinión equilibrada de sí mismo. Se da cuenta de sus fuerzas y debilidades.*
- 5. Acepta tanto sus debilidades como sus fuerzas. No trata de ser lo que no es.*
- 6. Puede identificar la excelencia en los demás, aun en funciones que él no desempeña bien. Potenciando a los demás.*

7. *Acepta las opiniones de los demás en áreas donde el conocimiento y la toma de decisión sea mejor que la suya. Valorando el resultado.*
8. *Puede resolver los conflictos que necesariamente surgen cuando personas con diferentes necesidades y estilos tienen que trabajar juntas para crear un equipo gerencial.*
9. *Crea un ambiente de aprendizaje.*

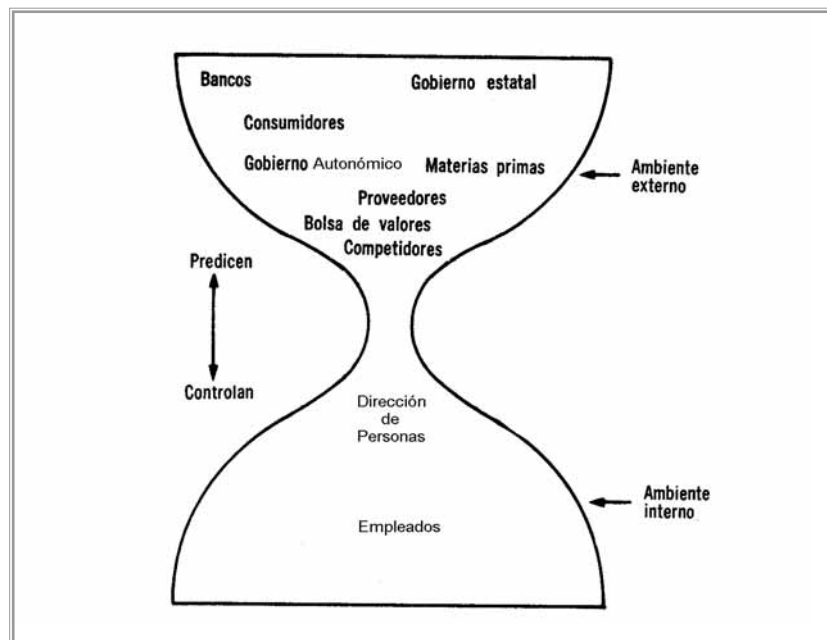
El Director de Personas (el Líder de Personas) forma parte del equipo gerencial, orientado hacia la sinergia, esto es, un proceso en el que el efecto combinado de las partes componentes del mismo es mayor que los efectos separados de las partes. Orientando además su intervención socialmente (interna y externamente), con sistemática y proactividad.

Las personas representan un valor, pero mucho más su interacción, su aprendizaje mutuo.

El Director de Personas propicia un ambiente de aprendizaje que supone el valor añadido de la función.

Facilitar la participación y, más aún, el compartir las ideas, cooperar, aprender y compartir la responsabilidad por los resultados. Todas estas habilidades suponen un entrenamiento permanente (que olvidamos, incluso cuando utilizamos nuestro tiempo libre para pensar en el entrenamiento de los demás).

Se han propuesto diferentes estructuras para explicar la dinámica de los grupos, tanto de los pequeños, como de los grandes. ADIZES propone el Modelo del Reloj de Arena.



«Los altos ejecutivos están atrapados en medio de este reloj. Arriba están los accionistas, el consejo de dirección, el comité ejecutivo y las entidades externas, consejeros y consultores, auditores, competidores, proveedores, clientes, defensores, detractores y grupos de interés social».

A los Directores de Personas se les hace responsables de producir resultados presionados por todas las fuerzas mencionadas anteriormente. Para producir los mejores resultados, en ocasiones en ambientes externos hostiles e internos poco facilitadores, tratando de controlar la mayoría de las variables, de las que *a priori* son las internas las más fáciles de armonizar, entre otras razones, por la influencia de mediación no sólo en su actividad de Integración sino de apoyo a otras áreas.

5. CONCLUSIONES

Como hemos apuntado, la intervención del Director de Personas (líder de personas, personajes, del personal) es un proceso social (interno y externo), sistemático, proactivo, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los clientes internos (vida laboral), de los externos (vida ociosa) y, por tanto, la calidad de vida de la organización, y el desarrollo sostenible del medioambiente (22).

Liderazgo, porque supone facilitación, Mediación-Integración, y desarrollo de las personas y la organización.

Social, porque supone una interacción interna entre actores para producir y prestar servicios para los que existe la organización.

Sistemático, porque es metódico, sus decisiones son seriadadas, oportunas, aplicadas y lo más exactas posible.

Proactiva, porque es un comportamiento orientado a las estrategias y objetivos esperables que ocurran, y no como una reacción a lo que ha ocurrido.

Probablemente, dirigir personas, liderar personas, personajes, el personal es algo más que contratar recursos humanos, formarlos, etc.

Más bien, la propuesta sería:

- A) Intervenir en la resolución de problemas reales organizacionales y de gestión de las organizaciones.
- B) Favorecer y armonizar la formación de equipos *step by step* autónomos.

- C) Guiar y Supervisar los desarrollos individuales.
- D) Facilitar el entrenamiento y el aprendizaje a todos los niveles organizativos.

Lo que finalmente supone intervenir en los diferentes procesos de transferencia de información, y en la comunicación, a través de la Mediación e Integración en las operaciones y procesos de producción y prestación del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) A.I. (2001). «Segundones de Primera». *El País de Los Negocios*, pag. 22.26.8.
- (2) PRADES, J.A. (2000). «Ramón Huertas, Director de Recursos Humanos o una filosofía para la Gestión de los Recursos Humanos». *Rev. Aedipe*. N.º 14. Oct. 2000.
- (3a) ORDOÑEZ, M., coord (95). *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- (3b) Ibídem (97). *Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- (3c) PERETTI, J.M. (97). *Todos Somos Directores de Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- (3d) RODRÍGUEZ, A., director. (95). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Ed. Tecnos, Madrid.
- (3e) WREN, J.T. (95). *The Leader's companion: Insights on leadership through the ages*. New York. Ed. Free Press.
- (4) SARTORI, J. (98). *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Ed. Taurus. Madrid.
- (5) PALOMERO, I. (2001). *Introducción al estudio del ocio y el turismo*. Univ. Alfonso X El Sabio.
- (6) DRUCKER, P. (96). *La gestión de un tiempo de grandes cambios*. Ed. Edhasa. Barcelona.
- (7) SCHEIN, E. H., *Organizational Culture and Leadership*. Ed. Josey Bass, San Francisco, 1985; *vid. también del mismo autor: Consultoría de Procesos*. Ed. Acidison Wesley, Iberoamericana, México, 1988. SCHEIN, E. H., *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Ed. Plaza y Janés, Barcelona, 1988, e «Innovative Culture and Adaptative Organization», *Journal of Development-Administration*, Sri Lanka, 1990.
- (8) TOFFLER, A. (90). *El cambio del poder*. Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- (9) PETERS, T. (94). *Nuevas Organizaciones en Tiempos del Caos*. Ed. Deusto, Bilbao.
- (10) POPPER, K. (96). *En busca de un mundo mejor*. Ed. Paidós, Barcelona.

- (11) CASTELLS, M. (97). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad en red*, Vol. 1, Alianza, Madrid.
- (12) QUINN, J. B. (92). *Intelligent Enterprise. The Free Press*, New York.
- (13) STEWART, T. (94). «Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital». *Rev. Fortune*, octubre.
- (14) ROOS, J. (96). *Perspectives for Managers*, 1 MD, Vol. 26, Lausanne (Switzerland).
- (15) HOPE, J. y otro (98). *Competir en la Tercera Ola: Los Diez temas clave en la Era de la Información*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- (16a) PALOMERO, I. (90) *La Formación como Variable Estratégica en el Cambio Empresarial. Experiencias Concretas en España*. Seminario Univ. Complutense, IURH, Madrid, 1990.
- (16b) *Ibídem* (90). *Textos sobre desarrollo estratégico organizacional y de los Recursos Humanos. Ante el reto Europeo: Recursos Humanos y Competitividad*. Seminario Univ. Complutense, IURH, Madrid, 1990.
- (16c) *Ibídem* (90) . *Ídem: Experiencias de desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa Española*. Seminario Univ. Complutense, IURH, Madrid, 1990.
- (16d) *Ibídem* (99). «Aportaciones para un modelo de gestión y control de la calidad de la formación en España: El mapa no es el territorio». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 191. Madrid.
- (16e) *Ibídem* (99) . «La Gestión del conocimiento y de las personas en las organizaciones cualificantes». *Rev. Relaciones Laborales*, n.º 21. Ed. La Ley-Actualidad. Madrid.
- (17) GARWIN, D. (93). «Building a Learning Organization». *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- (18) PALOMERO, I. (98) «La visión estratégica de las Organizaciones Cualificantes». *Capital Humano*, núm. 109, marzo.
- (19) QUINN, J. B., *et al.* (96), *Managing Professional Intellect: Making the most of the best*, marzo-abril.
- (20) PALOMERO, I. «¿Son las Organizaciones Turísticas un modelo de Organizaciones Cualificantes?», en *IH, Formación y Turismo*, núm. 430, julio.
- (21) ADIZES, I. (79). *How to solve the mismanagement crisis*. Ed. Dow Jones-Irwin. Homewood, Ill, USA.
- (22) PALOMERO, I. (2001). *La Formación Turística en España*. Univ. Antonio Nebrija.