

***La actividad más importante que debe desarrollar la moderna gerencia es la administración profesional de los recursos humanos, en sus dos etapas básicas: selección y mantenimiento.***

**Juan Jacobo Pavajeau**  
**Catedrático Emérito**  
**Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia**

**Bogotá D.C., 27-mar-2012 (Prensa CID).** De nada le serviría a una empresa disponer de abundante capital, representado en equipos modernos y sofisticados, dispuestos en las más bellas y funcionales instalaciones, con los mejores y eficientes diseños, estudiados cuidadosamente para generar efectividad y productividad, si no cuenta simultáneamente con el mejor recurso humano que logre maximizar su utilización. Por esto, las empresas exitosas del mundo no escatiman esfuerzos para contar con gente excelentemente calificada que, a la vez, posea la más alta calidad humana, y, además, tenga claro el concepto de trabajo en equipo.

Así la actividad más importante que debe desarrollar la moderna gerencia es la administración profesional de los recursos humanos, en sus dos etapas básicas: selección y mantenimiento.

La primera es la más compleja y riesgosa, y en ella debe utilizarse ciencia y tecnología para lograr la selección óptima. Cuando se exige calidad humana, se refiere a la aspiración de lograr personas con los más altos valores y comportamiento social, que sepan interrelacionarse armónicamente tanto con sus compañeros como con los superiores jerárquicos.

La vinculación del mejor personal no solo se circunscribe a su buena formación académica, que le posibilite realizar las funciones requeridas. Un PHD podría convertirse en un problema grave si es conflictivo o disociador, si es de aquellas personas negativas que, en cambio de encontrar soluciones a los problemas, le inventan a cada solución nuevos problemas.

En la etapa de mantenimiento, la empresa debe practicar el mayor respeto por los valores tradicionales, culturales, políticos, religiosos y las tendencias sexuales del ser humano.

En el caso de las promociones a cargos que requieran subalternos, se debe evaluar si los potenciales jefes serían temerosos de seleccionar aspirantes mejor calificados que ellos mismos por temor a encontrar en los aspirantes una seria competencia futura. Las personas equilibradas y seguras de sí mismas, saben muy bien que en la medida en que los colaboradores sean mejores y más calificados, -mejores que uno mismo-, la gestión del responsable será más exitosa y lucirá más. Así se logrará la conformación del equipo eficiente y, por lo tanto, serán los jefes los primeros beneficiados.

El documento 2019 elaborado por el Gobierno anterior menciona que el BID ha señalado que en nuestro país “la productividad laboral muestra una situación preocupante”, puesto que entre 47 países analizados ocupó el puesto 40. Explica, de manera tímida, como razón poderosa y causal del bajo rendimiento las “deficiencias en las relaciones laborales”. Esta es como una declaración oficial de reconocimiento de la carencia nacional de gerencia actualizada en el manejo de los recursos humanos del país.

Se podría decir que en los departamentos de personal de la mayoría de las empresas colombianas predomina la tendencia hacia la represión y el castigo. Por esto, no es extraño que sean generadores de terror y, en no pocas ocasiones, odio hacia los jefes. En contraposición a la motivación y el reconocimiento, ostentan un estilo gerencial que es la antítesis del liderazgo, que debe caracterizar la gerencia moderna, más específicamente la de recursos humanos del siglo XXI.

Con frecuencia se observa que los trabajadores, aun conscientes de su gran dependencia económica con la empresa, en el caso de que esta se vea afectada por calamidades, internamente sienten alegría como un sentimiento de venganza contra sus patrones. Los gerentes colombianos inspiran temor, subestiman a sus subalternos, les exigen de manera aplastante y los maltratan moralmente, es decir, son típicos antilíderes.

Se pasa por alto el hecho de que no son los trabajadores los que logran mayor o menor grado de productividad, sino los empresarios, con su dirección y liderazgo. En las naciones más competitivas, a los dirigentes de las organizaciones les corresponde actuar principalmente como motivadores, además de orientadores. En su condición de líderes, son quienes deben impulsar el mejoramiento y el cambio edificante.

Esto se logra por medio de la combinación de diversos mecanismos, como las compensaciones justas, no necesariamente traducidas y circunscritas a lo pecuniario. La mejor utilización de los valores individuales del personal hace sentir a cada empleado importante e indispensable para el funcionamiento sincronizado de la organización. Saberse importante es valioso para el cumplimiento de los objetivos, y más sentirse digno de que se le confíen grandes responsabilidades. Así se desarrolla el sentido de pertenencia como factor determinante de productividad y competitividad.

Vale la pena destacar el hecho de que “las empresas más admiradas” y exitosas, las que clasifican entre las 500 primeras en las listas de las revistas ‘Fortune’ y ‘Forbes’, se han distinguido porque sus departamentos de recursos humanos tienen una filosofía muy clara, que se sintetiza en un objetivo fundamental: “Hacer felices a los trabajadores”. Este vital principio filosófico se fundamenta en una reflexión que parecería obvia: “Trabajadores felices son trabajadores más productivos” la que se explica suficientemente cuando se ven los resultados.

Se encuentra la explicación del porqué grandes empresas multinacionales, con miles de trabajadores, no existen sindicatos. Y, además, tienen el más alto sentido de pertenencia, hasta el grado de que cuando los trabajadores deben retirarse por cualquier evento, este hecho les ocasiona un profundo sentimiento de tristeza.