



ieem.edu.uy



Las personas, siempre las personas

Las personas serán el principal activo de toda organización, siempre y cuando sean las adecuadas para realizar el trabajo asignado. La clave del crecimiento de cualquier empresa es contar en ella con los que saben hacer realmente



Por Pablo Regent
Profesor del IEEM

Es un lugar común afirmar que las personas son lo más valioso que tiene una organización. Por eso sorprende cuando Jim Collins¹ niega el trillado adagio que versa: “Las personas son el activo más importante de la empresa”. En su opinión, el activo más valioso es “la gente correcta”. Puede parecer que es lo mismo, pero en realidad es muy diferente. En este sentido, afirma que las empresas que logran brillar son aquellas que se aseguran de tener a las personas correctas a bordo y, a su vez —tan importante como lo anterior— a las que no lo son fuera del buque.

Más aún, Collins afirma que primero se trata de tener a la gente adecuada y recién luego pensar en la visión, en la estrategia, la estructura y en todo lo que viene como corolario.

En la misma línea opina el profesor Luis Manuel Calleja. En uno de los diálogos, que grabamos durante sus últimos meses de vida con el fin de publicar su visión sobre el trabajo de los altos directivos², se puede leer lo siguiente:

Pablo Regent: Hasta ahora todo parece muy mecánico, no hemos considerado la restricción tan usual de no contar con las personas adecuadas o, por el contrario, la existencia de directivos disponibles con capacidades particularmente buenas para cierto eslabón del proceso de negocio.

Luis Manuel Calleja: Que lo diga al final no quiere decir que sea menos relevante. He de saber cómo son las personas con las que cuento o que puedo conseguir. De ello también depende el trabajo de cómo diseñar la estructura de una empresa. Hablo de mi lista, en la cual tengo identificado cuáles directivos están disponibles y son adecuados, son idóneos —aunque el término idóneo se utiliza distinto según los países—.

PR: De qué depende la valía de un



directivo, conocimientos, experiencia, confianza, efectividad, ¿qué es lo relevante para encargarle responsabilidades directivas?

LMC: Una cosa que a mí me hizo mucho bien en mi trabajo profesional fue distinguir y caer en la cuenta de que la persona más adecuada para un encargo no es la que tiene ni más ni menos

● ●
Primero tener a la gente adecuada y recién luego pensar en la visión

edad, ni es la que tiene más o menos estudios relacionados con el encargo, ni siquiera la que tiene más experiencia con ese encargo. Porque muchas veces las cosas se hacen con pequeñas corrupelas que se siguen repitiendo. Es decir, la experiencia no es un criterio decisivo para encargar definitivamente el trabajo.

El criterio más decisivo es la capacidad de realización.

Hay gente que tiene una capacidad celestial, le haces un encargo y va y lo lleva a cabo, y no solamente por delegación de una vez, o un proyecto, sino habitualmente. Lo que quiero decir es que no basta solamente con que sea muy antigua en la empresa, o con que tenga los estudios adecuadísimos al encargo, o con que haya, incluso, tenido éxitos. Debo haber podido comprobar, simplemente, que es una persona que realiza, que lleva a cabo y, además, que es una persona que si le encargas las cosas puedes descansar de eso que le has encargado. Esta es una característica definitiva.

PR: Personas en las que puedes confiar.

LMC: Confiar sí, pero no solo en su honestidad, sino en que se hará cargo de lo que se le asigna.

La tarea primera

La responsabilidad principal de

la dirección de una empresa, sea esta una propiedad unipersonal o un directorio colegiado, es siempre la misma: asegurarse de contar con las personas correctas en los puestos clave de la organización. De la misma forma, y aunque pueda entenderse repetitivo, tomar todos los recaudos para que en las posiciones que pueden hacer

● ●
El ejecutivo correcto en el sitio indicado hace la diferencia, el incorrecto también

la diferencia no haya personas que sean inadecuadas para tal posición. El ejecutivo correcto en el sitio indicado hace la diferencia, para bien; el incorrecto también, para mal. Se trata de una tarea que no puede ser delegada. Ciertamente muchas veces puede ser muy incómoda, hay que reconocer errores pasados,

deshacer entuertos, y bastantes veces exponerse a situaciones desagradables. Se trata de una responsabilidad imposible de cumplir si quienes han de gobernar no conocen lo suficiente a sus subordinados o, increíble pero muchas veces cierto, desconocen aspectos básicos de las tareas a llevar a cabo.

Parafraseando la ya añeja frase que se hizo famosa en la campaña presidencial que llevó al poder a Bill Clinton, “¡es la economía, estúpido!”, en nuestro entorno empresarial cercano, en el que podemos y debemos incidir, deberíamos gritarnos a nosotros mismos, “¡son las personas, estúpido!” ●

1. Good-to-Great, 2001, Harper Business, pág. 51.

2. Extracto del libro en proceso de publicación, Diálogos con Luis Manuel Calleja, un recorrido por el buen saber del político de empresa.