

PÓRTICO DE LA RAZÓN PRÁCTICA

*Solo ve claro quien se detiene cuando todo se mueve.
Solo oye quien calla donde todo es ruido (...). Para ver,
hay que quedarse fuera, atrasarse o adelantarse, echarse
a un lado o dar un salto. Donde uno no debe estar, si
realmente quiere ver, es aquí y ahora, en medio de la
corriente. El que está aquí y ahora, ese siempre llega
tarde. Salga de la corriente, atrevase a afrontar la
soledad y el ridículo y prepare sus ojos para resistir.*

JUAN MAYORGA

El pórtico es una invitación a entrar en la casa. Lo singular de esta casa es que la he construido a mano, poco a poco, a lo largo de más de cuatro décadas, cada mes, cada año, cada trienio, durante el tiempo que he desarrollado mi actividad profesional. Cuidadoso, como el artesano que limita sus pretensiones para hacer del mejor modo lo que sabe y se vale para ello de las materias primas que mejor conoce, así he ido recogiendo lo más preciado que la propia experiencia destilaba y lo iba organizando y archi-vando, en apuntes, en cuadernillos, en fichas de papel o en el ordenador, a las que titulé «experiencia y sentido», con el anhelo de darle el sentido que no encontraba a la experiencia que vivía.

Durante largos periodos he sido atacado de forma inmisericorde por las naves invasoras del activismo incesante, sin posibilidad de gozar de alguna frágil tregua que permitiese la acción reflexionada. Después de las acometi-das volvía, maltrecho y dolorido, al campo donde se libró la batalla y reco-gía con esmero restos especialmente emotivos y singularmente valiosos para seguir construyendo el sentido de lo vivido.

Ahora abro las puertas a los que quieran conocer lo almacenado y ordenado. Lo que en este manual se propone, sean diseños, indicaciones, recomendaciones, sugerencias, ha emanado de la práctica y se ha filtrado y contrastado en la experiencia. Es una construcción empírica, dictada desde un razonamiento inductivo. Es lo que me ha servido, lo que me ha sido útil, lo que me ha dado resultados en el desempeño de mi trabajo. He renunciado a comentar teorías que no me convencieron en la puesta en práctica. No he reseñado metodologías que otros propiciaban, pero que no me aportaron nada nuevo para hacer mi trabajo más eficaz. Tampoco doy cuenta de herramientas que me consta que a otros les valieron, pero que no me sacaron de las disyuntivas en las que me encontraba. Aquí, solo reúno aquello que en la fragua de la experiencia he podido calentar y moldear con la materia prima propia o con la recibida de otros, pero ya adaptada a mi mano. Solo hablo en nombre propio, en función de una reflexión personal desatada por el asombro, la duda y la perplejidad, mientras hacía mi trabajo.

Los invitados a entrar en la casa, en primer lugar, son mis alumnos porque ellos también son propietarios de lo construido. Asimismo, animo a conocer las dependencias de la casa a los gestores de personas que desempeñan su actividad en organizaciones medianas o pequeñas, a los responsables de las pymes y de la mayoría de las ONG que existen en este país. A los propietarios emprendedores que descubrieron con el tiempo que no era el producto o el servicio lo que les iba a dar continuidad al proyecto que iniciaron con fortuna y mucho esfuerzo. A los directivos de esas pequeñas organizaciones que no habían sospechado que su éxito profesional dependería de algo que no podían ni imaginar, ni para lo que nadie los había preparado: el factor humano. También a los coaches y mentores, ya que su intervención se inscribe en calidad de consultores externos en la gestión de personas como una metodología específica dentro del proceso de desarrollo. A los terapeutas y psicólogos que nunca pisaron una organización, para que conozcan el suelo que sí pisan las personas a las que atienden en sus consultas. Con la misma intención, están invitados los que conviven en familias, comunas o proyectos solidarios, porque los nobles fines no justifican escabullirse de la necesaria gestión de las personas. Finalmente, si eres puro RR. HH., si eres un profesional, si eres un trabajador, si eres alguien que se gana la vida en una organización, si ahora eres un autónomo o un nómada digital que, en la soledad del cubículo, depende de las conexiones con otros seres solitarios

que forman la colmena, este manual pretende que descubras el lugar que te corresponde. Todo aquel que quiera hacer algo con alguien, compartir un proyecto, sea sentimental, lucrativo o de servicio, debería leer estas páginas.

Lo que aquí explicamos lo saben o deberían saberlo los gestores de las grandes empresas, pero les alegrará comprobar que sus conocimientos pueden presentar nuevos matices. Con este texto aspiro a que los gestores de personas de cualquier entorno puedan disponer de una guía que les acerque a soluciones prácticas del día a día.

A unos y otros les resultará útil recorrer estas páginas, que es el objetivo primero de cualquier manual. ¡Ojalá que también disfruten con la lectura!

Este manual lo ha iluminado la razón práctica, la cual debe afrontar el desafío no menor de concebir las ideas. «La razón práctica no se ocupa de objetos para conocerlos, sino de su propia facultad para hacerlos reales» (E. Kant, 2008). Aplicar los conocimientos resulta menos llamativo que concebir nuevas ideas, aunque estas, irremediabilmente, solo encuentran su aval y sentido en la aplicación práctica. Recuerda Andreas Schleiser, responsable de asuntos educativos de la OCDE, que tan importante como adquirir conocimiento es saber aplicarlo en la práctica en un mundo tan automatizado y digitalizado como el actual.

Hay un lema educativo, según José Antonio Marina, que bien podría ser el frontispicio de este pórtico en defensa de la razón práctica: «Debemos conocer para comprender, y debemos comprender para tomar buenas decisiones y actuar». También insiste en esta idea de aprender a hacer el conocido Informe Delors, en el que se recogen las líneas maestras de la educación a la que aspira la CEE: «Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser».

Nuestro anhelo profesional, que es tomar buenas decisiones sobre las personas, constata la enorme distancia existente en este ámbito entre lo especulativo y la realidad, como ocurre también con la teoría y la práctica de los derechos humanos. El abismo entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se debería hacer y después se practica, suele ser desmesurado. Parecen dos mundos condenados a no encontrarse, dos mundos distintos. El teórico, limpio, inmaculado; el otro, gris, embarrado y desazonador. Dos orillas que se miran y se reconocen, pero sin puentes que las aproximen.

¿Cómo se pone en práctica la aspiración a superar esas distancias en la gestión de las personas? Esta y otras preguntas son a las que este manual pretende contestar: ¿Qué es lo que hay que gestionar cuando hablamos de gestión de las personas? ¿Con qué sistemas o técnicas contamos para ello? ¿Cuáles son las herramientas imprescindibles? ¿Es verdad que se mejoran los resultados de las organizaciones, sean estas lucrativas o de orientación social, con una buena gestión de personas? ¿Es verdad que el objetivo número uno de esta gestión es mejorar los resultados? ¿Dónde están los riesgos y las oportunidades? Hemos reservado las preguntas más comprometedoras para el final. ¿Es necesario que la gestión de personas tenga que pasar por el drama de los resultados por los resultados? ¿Se debería someter la eficacia a la primacía de lo ético, ya que estamos hablando de personas? ¿Se puede realizar una gestión humanista, reconociendo y respetando a las personas, sin renunciar a la eficacia y eficiencia en los resultados?

La teoría, los diseños, las ideas deben friccionar constantemente con la práctica de lo que se hace en el día a día. Y de ese constante roce, podemos ir concluyendo qué teorías son prácticas y qué prácticas terminan confirmando las teorías o exigiendo otras que expliquen mejor la práctica. «La actividad de construcción teórica y la de constatación empírica, frotándose una sobre otra en un proceso dialéctico inacabable, colaborarán, cada una en su plano, en la tarea de investigación» (Ibáñez, 1979). Así funcionan las ciencias y así debería hacerlo esta disciplina de gestión de personas que aspira a ser científica y, al mismo tiempo, práctica. Así han sido concebidas estas páginas, en la constante y nutriente fricción entre lo experimentado y lo estudiado para entender lo que sucedía. La experiencia, como repertorio de ejemplos y anti-ejemplos acumulados a lo largo de los años, nos permite reproducir los éxitos y evitar los fracasos, cuando se está atento a escucharla en la conciencia.

La experiencia, que es una de las cuatro fuentes del acceso al conocimiento (las otras tres son: lo que nos dicen los otros, lo que observamos, lo que se experimenta), compromete e implica al sujeto que la vive, lo atraviesa literalmente, lo conmueve y zarandea, lo apasiona. La pasión tiene que ver con las emociones intensas, con los deseos persistentes, con el ejercicio de una actividad que incita al sujeto a seguir insistiendo. Y no depende solo de las condiciones o contenidos de la profesión, sino también del carácter del profesional que la ejerce con una cierta disposición a ser sacudido por las manifestaciones imprevistas que le asaltan desde la realidad que maneja.

Apasionado es este manual y apasionante ha sido la actividad profesional ejercida porque, desde el minuto uno hasta esta prórroga, la perplejidad que suscita el factor humano ha encendido mi curiosidad y deseo de saber. Pasión inagotable porque inacabables son las sorpresas. Por las mismas razones, para otros necesitados de certezas, esta profesión puede ser descorazonadora ante tanta indeterminación, por los inacabables vaivenes de la dilemática condición humana.

Este manual, orientado a la práctica, es apasionado porque detrás de este adjetivo asoma agazapado también un padecimiento, una visceralidad, un entendimiento doloroso, «el más puro padecer trae y acarrea el más puro entender» (San Juan de la Cruz). Esta profesión acarrea dolores por la caída, desde la ingenua expectativa que se difumina en sueños no factibles, hasta darse de bruces sobre la realidad humana.

La pasión y la experiencia reflexionada han jugado en el tablero de mi vida profesional esta partida. Este texto pretende ser un comentario, una interpretación de las jugadas ya concluidas.

El contenido de este manual se estructura en tres niveles, conforme a la clasificación filosófica de los *saberes humanos*:

- El *teórico*, en el que se exponen los modelos que explican la realidad que queremos gestionar, guiados por el principio de que nada hay más práctico que una buena teoría.
- El *metodológico*, en el que se indica cómo se hacen las cosas, localizamos el corazón de la gestión de personas y concluimos que se trata de la gestión de los métodos y procesos.
- El *operativo o tecnológico*, donde se enumeran los recursos de ambos tipos que se pueden utilizar.

Cada nivel exige un discurso que se integrará con los restantes, como la maroma con tres distintos cordeles que la hacen más resistente, alumbrando un texto plural que articula los tres niveles, sin renunciar a la complejidad que la realidad presenta. Si los saberes clásicos iban dirigidos a comprender y transformar la naturaleza, nuestro saber está dirigido a comprender y transformar a las personas y su entorno laboral.

Si cualquier teoría o práctica debe tener un punto de fuga que aporte la perspectiva, como descubrieron los pintores del Renacimiento, la

perspectiva aquí la aporta el enfoque ético, porque cuando de lo que se trata es de la gestión de las personas, o es humana o no es gestión.

Si cualquier teoría o práctica debe tener un punto de fuga que aporte la perspectiva, como descubrieron los pintores del Renacimiento, la perspectiva aquí la aporta el enfoque ético, porque cuando de lo que se trata es de la gestión de las personas, o es humana o no es gestión.

No se abordan temas clásicos que tengan que ver con la parte administrativa o legal que toda gestión de personas conlleva en una organización. No es materia de nuestro interés.

A lo largo de las siguientes páginas, como hacen los actores cuando rompen la cuarta pared en la representación teatral y se dirigen al público para ampliar información de lo que allí ocurre o para compartir alguna confidencia, voy a desviarme, de vez en cuando, del hilo argumental y pararme, salir del camino y recrearme, mientras hago reflexiones personales, sean gozosas o dolorosas, sobre lo que pensé de lo que estaba sucediendo o de lo que sentí mientras ocurría. Desvelar los pensamientos y las emociones, además de las propuestas de acción, es el riesgo que asumo en este texto.

Estas adendas subjetivas están escritas en otra tipografía y en primera persona, precedidas y cerradas por unos pequeños puntos que representan la puerta imaginaria que abrimos para invitar a entrar al lector.

• • •

Abro estos epígrafes íntimos con la siguiente pregunta:

¿Qué puede decir un hombre experimentado a alguien que quiere adentrarse en un territorio que creo conocer, después de recorrerlo, como los exploradores del viejo Oeste, durante todos los años que ha durado una vida profesional?

En primer lugar, puedo decir que las personas que hemos disfrutado de una larga e intensa actividad profesional, después de tantos años ejerciéndola sin abandonar el propósito, los trabajadores que hemos amado y sufrido una profesión deberíamos estar obligados moralmente a decir, a confesar, cómo hemos vivido y sobrevivido a la experiencia y transmitir nuestros sentimientos y aprendizajes, para

dejar a las generaciones futuras conocimientos clave, recomendaciones, llamadas de atención. Quiero ser ahora, con este texto, el alpinista que abre una nueva vía de acceso a la cumbre y la deja equipada para las siguientes cordadas. Quiero dejar señales en el camino para que los que vengan detrás adviertan las complejidades del recorrido y, sobre todo, quiero indicar pasillos diáfanos, francos, para que aceleren el paso. Y, cómo no, quiero compartir las alegrías y exaltaciones que la profesión me ha generado.

Esta profesión es muy joven, no alcanza el siglo; es multidisciplinar, acunada por varias madres, todas ellas muy solventes y reconocidas, como son la economía, el derecho, la psicología y la sociología. Por estas razones, necesita ya de testimonios de los que hemos convivido con esta joven y expansiva disciplina.

Algunas personas que en su profesión consiguen gestas heroicas o viven situaciones excepcionales, como los grandes deportistas, los militares o los políticos reconocidos, cuentan en sus biografías lo excepcional de sus experiencias. Tal es el caso, por ejemplo, de la publicada por el famoso alpinista Lionel Terray con el llamativo título *Los conquistadores de lo inútil*, donde resalta que lo importante de una conquista es el desafío que provoca a las personas, no la utilidad o los beneficios de lo conquistado. El alpinismo en sí mismo no sirve para nada, como otras innumerables actividades, gestas o hazañas que emprenden los hombres con el único objeto de medirse a sí mismos, de probarse. Porque lo que tiene valor, según dicen los alpinistas y nosotros estamos de acuerdo, es comprobar que las capacidades se han desarrollado o se desarrollan para enfrentarse a retos exigentes, casi imposibles, desmedidos. El irresistible impulso humano a forzar los límites que nos obliga a transformarnos.

Nuestra profesión, sin embargo, no facilita la narrativa épica ni idílica, por mucho que algunos se empeñen. Es una de esas actividades que se mueve en lo más cotidiano, muy expuesta a que se recubra engañosamente con un velo de ingenuo optimismo. Pero esta útil profesión nos exige, sin embargo, como cuando los alpinistas se enfrentan a los grandes desafíos de la montaña, cambiar, transformarnos para hacer cumbre. Nada heroico, simplemente vivir la aventura de una experiencia normal,

común y general, pero merecedora de ser explicada. A este compromiso moral de contar las «vivencias», los esfuerzos y alegrías, pretendo responder en este apasionado manual con el testimonio de lo vivido.

El segundo mensaje que puedo hacer llegar a los que vienen detrás en la cordada es que en el trabajo se cumple de forma insoslayable lo que imagino como la ley de gravedad psíquica: que la realidad (física, biológica, psíquica, sobre todo relacional) siempre se opone a los deseos; que el repertorio de recursos del que dispone el yo, la psique, es siempre limitado frente a los desafíos, como los de la alta montaña, que la realidad nos presenta. Y que eso, justamente, es el gran estímulo de la vida: aceptar el reto para transformarse, para hacer cambios dentro de uno mismo.

El ser humano en el trabajo es tan humano como en la vida familiar o en la vida social. En pocos escenarios se pueden representar con tanta verosimilitud el drama, la tragedia o la comedia de lo que es la persona como en el entorno profesional. También aquí, en la controlada organización, en la gestión de personas, puedo decir con Terencio Africano (165 a.C.): «Soy humano y nada de lo humano me es ajeno». Lo humano es imperfecto. Solo desde la imperfección, la asumida limitación, las continuas contrariedades nos abrimos a la fertilidad y al aprendizaje.

El tercer mensaje se refiere a las grandes semejanzas encontradas en la responsabilidad de padres y de profesores con la del gestor de personas en las organizaciones. Compartimos objetivos y, también, la naturaleza sobre la que trabajamos. Sería muy provechoso empezar a compartir metodologías exitosas y herramientas de gestión. Nos enriqueceríamos mutuamente. A lo largo del texto, las referencias a los entornos familiares y educativos serán frecuentes por los numerosos vasos comunicantes existentes entre ellos.

Finalmente, no hice en soledad este camino. Otros, presentes o ausentes, me han acompañado para no descarrilar. He necesitado organizar la cabeza para mantener el deseo, conservar las ganas pese a la oposición de la realidad, como el que sopla sin cesar la chasca que amenaza con apagarse en días de lluvia. Profesionalmente, he añorado, a veces, haber sido un ingeniero al que los números le cuadran o un médico que puede observar el corazón que pretende operar y sanar. Es decir, trabajar en actividades en las que dos y dos son

cuatro, donde se puede ver y tocar lo que se hace, porque en la gestión de personas, dos y dos pocas veces son cuatro; unas veces, cinco, y otras, tres o dos y medio. En esta profesión, aunque me pese admitirlo, cuenta tanto lo que se cuenta como las cuentas.

Para organizar la cabeza he precisado siempre guías espirituales, intelectuales que me sostuvieran en momentos de zozobra o me justificaran las alegrías vividas. Los pensadores que me han acompañado, friccionando mi práctica con sus teorías, aportándome argumentos, palabras, ideas para drenar las sorpresas cotidianas, son referentes cercanos pero de pensamiento universal: Fernando Savater, con casi todo lo que escribe, especialmente *Las preguntas de la vida*, *Ética para Amador*, *Política para Amador* y *El valor de elegir*; Javier Gomá Lanzón, al que considero filósofo de cabecera y espera el reconocimiento de su trascendencia en la historia de la filosofía de este país, cuyas publicaciones, con un estilo literario único, me han enriquecido, especialmente, la muy recomendable *Ejemplaridad Pública*, y también *Aquiles en el gineceo e Imitación y experiencia*, y José Antonio Marina, con muchos de los artículos publicados y, especialmente, con los libros dedicados a la inteligencia y el talento. Y entre todos, el más consultado, el más releído, el más investigado, el libro que nunca ha dejado de estar cerca de mi mesa de estudio y siempre me ha dejado, afortunadamente, sin soluciones definitivas, sigue siendo *Más allá de la sociología*, de Jesús Ibáñez. Además, las obras de Sigmund Freud han estado siempre cerca de mí, en el sillón de orejas o en la mesa de negociación.

Leer o estudiar sobre temas que no tienen que ver con la profesión es altamente recomendable. Miguel Barceló afirma que no podría pintar si no leyera poesía o ensayo o buena literatura. Yo he disfrutado y he aprendido siempre de los libros de divulgación científica, aunque no acabara de entenderlos, por ejemplo, entre otros, los de José Manuel Sánchez Ron. Pocos profesionales conviven con el misterio tan plácidamente como los físicos, con la confianza de ir abriendo el camino paso a paso, sabiendo que llegar a su Ítaca particular, descifrar las claves del universo, es una meta inalcanzable. Los autores clásicos, desde el estudio de personajes míticos como Odiseo hasta la psicología que inunda las novelas y el teatro del Siglo de Oro, son buenos acompañantes en los trechos del camino donde se pierden las

referencias y las tormentas informativas descargan confundiéndonos con gran aparato propagandístico. Todos intentan vislumbrar aspectos del ser humano que a nosotros también nos interesan. Acudo con asiduidad, necesitado, a la poesía, no solo como vía de acceso a la laguna de las emociones, donde me sumerjo plácidamente en las noches estrelladas, sino también como ejercicio para descubrir lo invisible que se esconde en los pliegues de la realidad visible. A los gestores de personas que hemos hecho nuestro trabajo con los ojos abiertos y la mente desplegada, nos terminan interesando las personas, no las ideologías, ni las etnias, ni los géneros, ni las religiones, ni cualquier otro aditivo, porque hemos podido comprobar que los talentos, los valores humanos más apreciables, están repartidos equitativamente entre partidos políticos, comunidades o países, entre grupos, colectivos u organizaciones. Lo mejor y lo peor, por igual, en todos y entre todos. Los programas para la promoción de la diversidad y el respeto a las diferencias no resultan novedosos para los bien posicionados en el valor de dignidad de todas las personas, pero sí son recibidos como necesarios para romper con la evidente cultura patriarcal.

Como hacía mi padre en la fragua de su herrería para moldear el hierro candente, lo sacaba del fuego cuando había perdido el frío y oscuro color pardo y se manifestaba con un intenso brillo amarillo, ya dúctil y maleable, así he trabajado cada párrafo de este libro, con mano firme de maestro herrero en el fuego de las emociones vivas y en el yunque de la reflexión, a golpes del martillo de las preguntas y las dudas, con el fin de modelar un escoplo capaz de abrir con determinación los surcos en la tierra para la paciente siembra, el tenaz cultivo y la celebración de la cosecha de la fértil capacidad humana.

Finalmente, acepto que la experiencia profesional solo termina cuando se escribe sobre ella. Este texto supone los últimos metros de la carrera de relevos en la que ya extendiendo la mano para entregar el testigo a los que ahora emprenden su camino.

