

La gestió del talent

No m'he entretingut a comptar quants postgraus universitaris, cursos i formacions de reciclatge per a directius s'ofereixen a Catalunya relacionats amb l'organització i la gestió de recursos humans. N'hi ha un fotimer. A centenars de centres i institucions i amb una escala d'especialitzacions i preus ben variada. Malgrat tot, l'experiència personal i les històries que m'expliquen constantment coneguts i familiars em porten a pensar que, definitivament, alguna cosa no funciona en les grans empreses a l'hora de vertebrar internament les tasques de les persones —al marge dels contextos econòmics i els sectors— amb l'objectiu que tothom ocupi un espai òptim en l'estructura. Així doncs, pot ser que, tot i la moda de selecció de recursos humans, els que manen a les empreses no tinguin ni idea de fer moure les peces del tauler d'escacs?

Dues constatacions d'entrada. La primera, òbvia però massa oblidadissa, és que gestionar recursos humans és mediar amb persones, amb realitats, vides, predisposicions i circumstàncies conjunturals ben diverses. Això cal tenir-ho en compte perquè, massa sovint, no assumim aquesta varietat per part dels superiors provoca desajustos greus en els processos productius i greuges comparatius entre empleats que perjudiquen seriosament les dinàmiques de treball. Sol passar, a més, que com més gran i dispersa és una empresa, més es perd el tracte humà i cordial entre els empleats i més anònimes, inexactes i intel·ligibles són les consignes. És perd cohesió, sentiment de pertinença, manca de rumb clar.

Paral·lelament, i sovint com a subterfugi de les nostres frustracions, també hem d'admetre que, crònicament, tendim a queixar-nos del cap. Un element que esdevé el boc expiatori de totes les fatalitats de la nostra quotidianitat laboral. Se'l sol tractar de dèspota, d'incapaç, d'escaquejat i de poc equànime quan, potser més sovint del que ens pensem, la decisió que pren és la més coherent d'acord amb els objectius, les necessitats del grup o, simplement, les pressions que rep dels superiors jeràrquics. No totes les decisions dels caps són injustes o injustificables. I, en el cas que ho acabin sent, haurem de fer-ne la valoració passat un temps prudencial.

Milers de tractats i manuals, de manera directa o a partir d'exemples viscuts i constatacions ben fefaents, conclouen que la gestió del personal a les empreses i a les institucions i col·lectius en general té molt a veure, entre altres aspectes més concrets, amb la psicologia, el treball i les dinàmiques en grup, el rendiment de les persones i les capacitats que aquests tinguin per adaptar-se. Però, deixant a banda aquestes teories més generals, també cal tenir clar que la vertebració dels equips humans té moltíssim a veure amb les sinergies i afinitats que, de manera natural i gens artificiosa ni planificada, forgen i reforcen les relacions humanes. I el més probable és que, perquè aquestes frueixin, tan sols calgui aplicar el sentit comú amb relació a la planificació dels reptes i projectes que les empreses tinguin per endavant.

Un principi bàsic per a qualsevol cap hauria de ser el d'observació del tarannà dels homes i dones que ha de coordinar, la seva empatia vers els altres i la seva capacitat de participació en els projectes comuns. Donar un breu cop d'ull a cadascun dels individus permet copsar quin n'és el potencial i quin grau de responsabilitat són capaços d'assumir. Una bona escola de «selecció de recursos humans» és el teixit social. Les entitats —culturals, socials, esportives, etc.— són un bon banc de proves per capbussar-se i observar —sobretot observar— com es comporten les persones en el treball grupal i quines són les diferents postures a l'hora de cooperar en els propòsits comuns. No vull encetar cap debat filosòfic al voltant de si l'home és o no bo per naturalesa. Només m'interessa ressaltar com tendim a organitzar-nos i adoptar rols jerarquizats de manera natural i que, sense guió previ, tothom es posiciona i dóna el millor de si mateix quan troba un paper idoni dins l'engranatge que fa realitat els projectes.

Malgrat tot, aquestes premisses se solen capgirar quan l'objectiu de la suma de persones està

destinada a projectes empresarials o institucionals. L'adició natural d'esforços, en què tothom generalment acaba trobant la manera d'empentar les idees assumint el paper just que li correspon, és absolutament il·lògic en moltes empreses. Generalment la disfunció es localitza en el càrrec intermedi, la corretja transmissora. Una persona que no és les més adequada per interpretar i implantar les directrius generals als treballadors de base. Aquesta figura és àmpliament coneguda i correspon al capatàs cruel, el bocamoll-pilota o, per als que tenen referents més castrenses, al sergent *chusquero* (que ha pujat ràpidament des de soldat ras amb més males arts que mèrits) amb qui cal anar ben alerta ja que la inseguretat i el cul llogat el transformen en un individu irracional, gelós, venjatiu i mesquí.

Encara que sembli mentida, aquesta figura continua ben present en moltes empreses de casa nostra tot i els estudis de gestió de recursos humans que cursen directius i caps d'equip. No només això, sinó que, moltes vegades, l'anàlisi d'auditors externs revela que els caps més ben considerats per la direcció o els que s'han dedicat a protegir la seva imatge escudant-se en la poca solvència dels treballadors, realment el que han estat fent és cremar i desincentivar reiteradament els equips que dirigeixen. Així, enlloc de millorar les dinàmiques de treball, han perpetuat la desmotivació dels empleats. El món al revés.