

**Jorge Cagigas**Patrono de Fundipe. [opinioneye@recoletos.es](mailto:opinioneye@recoletos.es)

# El parapente y las personas

El vuelo imaginario hacia una nueva dirección de personas puede ser costoso, pero la dedicación de muchos profesionales llevará esta función a buen puerto.

Al leer el título de esta reflexión, uno puede pensar cuál será la relación entre estos dos asuntos. Aquellos que me conocen, y han compartido conmigo algún tiempo libre, han podido comprobar que cada vez que he visto a alguien surcando los cielos en parapente, bien en las diferentes cordilleras o en las proximidades de las costas españolas, he exclamado sin excepción: ¡Cuánto me gustaría poder volar en parapente! Tengo que confesar, después de casi veinte años con la misma frase, que he llegado a la conclusión de que no es verdad, ya que ni siquiera he ido a una escuela para solicitar información o preguntar el coste de un curso o las herramientas y utensilios necesarios; más aún, ni siquiera me he atrevido a pedirle a algunos conocidos y que practican este deporte la posibilidad de

por los detalles para realizar este vuelo imaginario hacia una nueva dirección de personas en su empresa. Pero una vez que empiezan a percibir lo duro y costoso que es el proceso de cambio y comienzan a sentir las primeras agujetas así como los sacrificios inherentes a la consecución del objetivo, se replantean su deseo y acaban echándole la culpa al monitor de la escuela porque ha tratado de quitarles la ilusión y las ganas de volar en parapente.

Lo que sí es cierto, y de una manera especial después de la entrega de los premios otorgados por *Expansión & Empleo* el pasado 24 de noviembre, es que gracias a la dedicación y entusiasmo de muchos profesionales del área de recursos humanos, conseguiremos el objetivo de que la función clave en el desarrollo de las empresas



Marca

acompañarles o de compartir sus experiencias conmigo, para comprobar de una vez por todas si tenía un interés real en la práctica de dicha modalidad deportiva.

Vengo observando, después de casi veinte años de vinculación a la dirección de personas, un fenómeno similar en las organizaciones. Escucho muchas frases repetidas por parte de los máximos ejecutivos de las compañías como: "Estamos comprometidos con una mejora de la gestión de recursos humanos", o la tan manida de "las personas son el activo más importante de nuestra empresa".

Lamentablemente les pasa como a mí con el parapente; en el fondo lo que gusta es lo bucólico de la sensación del viento en tu cara y observar el paisaje desde una perspectiva diferente. Trasladado al ámbito de la dirección de personas, se traduciría en haber implementado una herramienta más o menos novedosa en el mundo de la gestión de recursos humanos o de poseer un departamento de la función con profesionales de reconocido prestigio profesional.

La realidad es que incluso alguna organización se atreve a acudir a una escuela y preguntar

españolas llegue a buen puerto, siempre con gran esfuerzo y sensaciones agrídulces derivadas de la incomprensión en muchos casos de la mayoría de los estamentos.

## Mejores resultados

Creo sinceramente que el esfuerzo merece la pena y que los pasos firmes de profesionales dotados de amplia experiencia y conocimiento, siempre y cuando estemos dispuestos a ampliar nuestra visión del negocio, van a redundar en una mejora sustancial de la gestión de las personas en las organizaciones, y por ende en la mejora de los resultados de las empresas.

Yo, por mi parte, tengo intención de inscribirme en un cursillo de parapente durante la próxima primavera para despejar las dudas de mi interés real por esta práctica deportiva y, si al final, descubro que no quiero volar, no volveré a pronunciar una palabra sobre mi gusto por el parapente. También solicito a los máximos responsables de las organizaciones y al resto de los directivos que comprendan que "entender del negocio", es también y de una manera esencial y fundamental, entender de personas.

## EL OJO CRÍTICO

**Plácido Fajardo**Director general de recursos humanos de Telefónica de España. [opinioneye@recoletos.es](mailto:opinioneye@recoletos.es)

## Café para todos

Recuerdo una fría mañana del invierno granadino. Algo más de cincuenta somnolientos alumnos de quinto curso, a las puertas de finalizar nuestra licenciatura, debatíamos en clase con nuestro catedrático de Filosofía del Derecho el concepto de la justicia distributiva en Aristóteles. Andrés Ollero trataba de explicarnos que ésta consistía en "dar a cada uno lo suyo". Nos mirábamos pensativos y la siguiente pregunta caía por su peso: "¿Y qué es lo suyo de cada uno?". Pues sencillamente, respondía él con una lógica aplastante: "Es el resultado de tratar igualmente a los iguales y desigualmente a los desiguales". Casi nada. Han pasado veinte años desde esta conversación y la recuerdo como si hubiera ocurrido ayer, quizás por la cantidad de veces que me ha venido a la memoria desde entonces frente a situaciones cotidianas.

El tratamiento diferenciado de las personas en función de lo que cada uno merece es una aspiración tan deseable como difícil de conseguir. En torno a ella han surgido a través de la Historia movimientos políticos y sociales, ideologías o corrientes filosóficas de pensamiento que han influido en la elaboración de los sistemas jurídicos, especialmente desde el Derecho Romano, tratando de buscar el ideal de justicia como *desideratum* último, o "virtud moral más importante", como el propio Aristóteles la consideraba hace 2.300 años.

Pues bien, cuando nos centramos en las empresas y observamos las prácticas habituales de discriminación en la gestión de las personas, en la valoración de su contribución -qué aportan-, y en la evaluación de su desempeño -cómo lo hacen-, nos encontramos con una situación en la que prevalece de manera generalizada el "café para todos". Y es que nos cuesta mucho discriminar. Como todo acto humano, la decisión de di-

ferenciar unas situaciones de otras en función del mérito contraído está sujeta a una fuerte carga de subjetividad opinable y comprometedor. Ortega lo decía con elocuencia en una conocida frase que me encanta citar: "Soy subjetivo porque soy sujeto, si fuera objetivo sería objeto". Normalmente, tenemos en nuestra cabeza claramente establecidas las diferencias entre nuestros colaboradores, por ejemplo, entre sus contribuciones, la importancia de su papel, la distinta manera en que actúan y se comportan, en definitiva, el valor que añade cada uno a la obra conjunta final. Pero cuando hay que pasar a explicarlo, sobre todo a ellos, nos cuesta muchísimo hacerlo y además tememos que no se entienda como algo justo. Por ello, a menudo preferimos evitar "el mal trago" y sucumbir a la tentación de dejarnos caer en brazos de un igualitarismo mucho menos comprometedor.

Este comportamiento, tan habitual como desaconsejable, puede estar ocasionado por una presunción incorrecta acerca de las expectativas de vuestro interlocutor. Cuántas veces dejamos de tener conversaciones por miedo a reacciones negativas. Y, sin embargo, cuando decidimos afrontarlas de manera razonada, sincera y abierta, con ánimo constructivo, comprobamos cómo los miedos iniciales eran más infundados de lo que nos parecía.

Si aspiramos a la meritocracia en nuestras empresas tenemos que empezar por "dar a cada uno lo suyo". Nada más desmotivador para quienes realmente son merecedores de ser destacados por su mérito que constatar con desilusión que al final se termina imponiendo el "café para todos". El mejor directivo es el que más y mejor discrimina. Lo contrario es un flaco favor a la organización a la que sirve. Además, mina su crédito y cuestiona su capacidad de liderazgo.

**E&E**  
Expansión&EMPLEO**EDICIONES REUNITEL S. L.**Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta.  
28046 Madrid

C.I.F.: B- 82538059. Depósito Legal: M-6631-200

**REDACCIÓN**

Jefa de Sección: Pilar Trucios

Mercado Laboral: Marian Lezaun

Profesión: Montserrat Mateos

Formación: Quique Rodríguez / Abel Núñez

Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo

Web: Ángela Méndez / Carlos Plaza

[expansionyempleo@recoletos.es](mailto:expansionyempleo@recoletos.es)

Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

**PUBLICIDAD**

Director de Publicidad: Carlos Cruz Marzo.

RRHH/Empleo/Franquicias:

José María Montejo y María José Gordon.

Tfno.: 91 337 80 96 / 91 321 52 26

Formación/Especiales:

Arantxa Sasiambarrera

y Mónica Fernández.

Tfno.: 91 337 80 62 / 00 99

Cataluña: Eduardo Jaumot.

Tfno.: 93 227 67 70

Responsable del cierre de Publicidad:

Beatriz González.

Tfno.: 91 337 80 54

**COORDINACIÓN**

Jefe de Coordinación: Antonio Solanas.

Coordinación: Manuel Bachiller.

Tfno.: 91 337 00 91.

Fax: 91 337 37 84