

# Mentiras de RR.HH.:

## “Las personas son lo más importante de nuestra organización”

**¿P**or qué razón los Presidentes o Gerentes Generales en las cenas de Navidad, con voz grave y solemne, nos recuerdan aquello de que “*las personas son lo más importantes de nuestra organización*”, y después, diríase que por arte de magia, este mensaje desaparece?

¿Por qué muchos tienen la extraña sensación de que las empresas se dedican a difundir **mentiras organizativas compartidas**, sobre la gestión de personas “políticamente correctas”?

“¿Por qué las organizaciones no gestionan bien el talento organizativo y terminamos odiando a RR.HH. convirtiéndose siempre es un área impopular y sin credibilidad para todos?”

### Frustraciones y “expresiones clásicas” de la gestión del talento

El tema clave de la gestión de RR.HH., y que provoca más frustraciones, es la gestión de talento, que traducido a un lenguaje conocido por todos significa:

- ¿Por qué suben los más incompetentes (a veces)?
- ¿Por qué los que más aportan no son tan valorados como los “más alineados”?
- ¿Por qué hay tanto talento oculto?
- ¿Por qué desaprovechamos el enorme talento de muchas personas?
- ¿Por qué permitimos que áreas organizativas enteras vivan “con enorme sufrimiento” y despilfarro porque los jefes no son auténticos líderes?

Lo cierto es que todos sabemos, que si hacemos tres promociones, y una es inadecuada, sólo se hablará de la inadecuada, no se hablará de las otras dos.

Y es que la exigencia en estos temas por parte de todos es elevadísima, ya que la “injusticia interna”, que tiene una enorme subjetividad, genera un extraordinario mal clima, y especialmente si esta injusticia se produce en la elección de posiciones elevadas, de personas que deben ejercer su liderazgo sobre otras.

Estamos en un mundo donde la calidad directiva es la clave de la supervivencia empresarial.

Todos lo sabemos: no hay peor desastre para una organización, ni que genere más infelicidad, que **escoger a un líder que no sea adecuado** para un área organizativa. El funcio-

namiento de los equipos, la colaboración, la cultura de la empresa, la satisfacción de los empleados, los resultados... **todo depende de esta decisión**. Efectivamente, es el aspecto clave de la gestión del talento.

Lo cierto es que cada vez pedimos a los “jefes” más competencias que algunos consideran sobrehumanas, pero desgraciadamente estamos en un mundo con nuevas claves, pero donde la **calidad directiva** es “la clave” de la supervivencia empresarial.

Por: Virgilio Gallardo

John Francis “Jack” Welch Jr. norteamericano nació en Peabody, Massachusetts, el 19 de noviembre de 1935. Fue elegido Ejecutivo del Siglo XX. Entró a trabajar en la General Electric Company en 1960 con solo 25 años, y se retiró siendo su presidente. Es considerado un “héroe” empresarial porque logró transformar a GE en la empresa más valiosa del mundo.



### Tres sencillos pasos para gestionar el talento:

1. **Destapar e inventariar el talento:** lo primero que debemos hacer es "inventariar" nuestro talento. Para ello, el *input* de los directivos es esto, "un *input*", no podemos dejar en manos de una sola persona o de dos, quizás con un conocimiento bajo de otras áreas organizativas, esta decisión. Además de que suele haber una elevada "implicación emocional" en este tipo de decisiones que debemos intentar filtrar. Establecer dónde está el talento, entendido de forma diversa (el talento no es sólo ser un buen jefe, puede ser, ser un excelente técnico), y asegurarnos de que "no hay talento tapado", exige tecnologías de evaluación sofisticadas, pero obligatorias.
2. **Desarrollar el talento de los potenciales:** exigimos demasiado a nuestros directivos y jefes de proyecto, les pedimos cada vez más, pero no les "*educamos*" en cómo hacerlo y en cómo puede gestionar la dificultad que exige tener esas competencias. En la universidad no lo enseñan, ni te lo suele enseñar tu jefe, nadie te dice cómo se pueden obtener *hábitos enormemente complejos* que, por otra parte, se consideran obligatorios.

Acompañemos a las personas que tienen potencial y no dejemos que sean exclusivamente sus errores y su experiencia la única fuente de aprendizaje. Aseguremos que aquellos que hemos considerado potenciales realmente lo son.

3. **Promocionar y acompañar a los mejores:** el acto menos espontáneo de una organización, el más planificado, debería ser gestionar a los directivos.

**Jack Welch**, alguien que se ha considerado el paradigma de líder, el CEO de General Electric, decía que **dedicaba 30% de su tiempo al desarrollo de otros directivos**, y recomendaba hacer lo mismo. Reconozco que cuando he dicho esto en algún taller de liderazgo provocó risas.

Pero no podemos elevar extraordinariamente la exigencia a los directivos y pedirles que "inspiren", que "creen sueños", a la vez que consigan "cada día mejores resultados", que "desarrollen nuevos líderes" y otras cosas casi imposibles, y esperar que hayan nacido así. Sin darles soporte ni desarrollo suena ridículo, y esto sí que provoca risa.

Para muchos, estos "aparentemente" tres sencillos pasos serán enormemente complejos de llevar a cabo en sus organizaciones y probablemente tienen razón... pero basta recordarles una vez más por qué RR HH genera tantas frustraciones especialmente, y desgraciadamente, entre sus propios directivos.

Recordarles igualmente qué en las organizaciones, muchos piensan que los discursos humanistas sobre gestión de personas de los altos directivos **son sólo eso, discursos**, y qué simplemente suena a mentiras de RR.HH.

¿Alguna idea de cómo cambiar la situación? "Estos sencillos pasos" podrían evitar buena parte de esta situación. ■

