



# Las personas son lo más importante de nuestra organización y otras mentiras de RRHH

Julio 16, 2010 — vgallardo

A veces tengo la sensación de “Dejà Vu”, que me repito, que nos repetimos y que no se ha avanzado nada, o muy poco. Recientemente [Bill Taylor](#) en la HBR nos recordaba el ya casi “mítico” número de Fast Company de hace cinco años “**¿Por que odiamos a RRHH?**” donde se comentaba la frustración que sienten los propios directivos de RRHH por la falta de liderazgo de su función y como esta situación persiste. Y claro por que esto no la hace siempre un área popular y creible.

En el quinto aniversario de la publicación de aquel análisis que dio mucho que hablar surge otra vez la pregunta de por que razón los CEO que en las cenas de Navidad con voz grave y solemne nos recuerdan aquello de que las personas son lo más importantes de las organizaciones y después diríase que por arte de magia este mensaje desaparece. De por qué muchos tienen la extraña sensación que las organizaciones se dedican a difundir mentiras organizativas compartidas sobre la gestión de personas “políticamente correctas”.

En el artículo de Fast Company se hablaba, además de la falta de Liderazgo de la función, de la frustración que provocaba que las organizaciones no gestionasen bien el talento organizativo.

## El elemento clave: Líderes , “los tapados” y otros “clásicos de la gestión del talento”

El tema clave de la gestión de RRHH 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 por que los jefes no son auténticos líderes?

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

Todos lo sabemos, no hay peor desastre para una organización ni que genere más infelicidad e impacto financiero que escoger a un líder que no sea adecuado para un área organizativa. El funcionamiento 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 características, competencias que algunos consideran sobrehumanas, una exigencia para algunos desproporcionada,... pero desgraciadamente estamos en un mundo con nuevas claves pero donde la calidad directiva es la clave de la supervivencia empresarial.

### **Tres sencillos pasos para gestionar el talento**

Solo son necesarios tres sencillas pautas: destapar el talento oculto, desarrollarlo y promocionarlo.

**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 que suele haber una elevada “implicación emocional” en este tipo de decisiones que debemos intentar filtrar.

Establecer donde esta el talento, entendido de forma diversa (el talento no es sólo ser un buen jefe puede ser, ser un excelente técnico) y asegurarnos que “no hay talento tapado” exige tecnologías de evaluación sofisticadas, pero obligatorias: Management audit, Assesments, 360° Development Center....

**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 como hacerlo y en como 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 como se puede 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. Mentoring, programas de desarrollo interno o externo,etc.

**3. Promocionar y acompañar 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 provocho risas.

Pero no podemos elevar extraordinariamente la exigencia a los directivos y pedirles “que inspiren”, que “creen sueños”, a la vez que consiguen “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 si que, provoca risa (al menos a mí).

Seria injusto decir que no se ha avanzado nada, aunque para la mayoría aparentemente no se ha avanzado. Para muchos estos “aparentemente” tres sencillos pasos serán enormemente complejos de llevar a cabo en sus organizaciones y probablemente tienen razón...

Bueno, de aquí a 5 años volveré a hacer otro Post diciendo lo mismo que ya decimos desde hace más de una década y recordaré por que RRHH defrauda las expectativas de la personas en las organizaciones.

Recordaré por que está área genera tantas frustraciones, especialmente y desgraciadamente entre sus propios directivos. Recordaré que algunos “aparentemente sencillos pasos” podían evitar buena parte de esta situación. Recordaré por que en las organizaciones muchos piensas que los discursos humanistas sobre gestión de personas de los altos directivos son sólo eso discursos y por que suena a otras mentiras de RRHH. ¿Alguna idea de cómo cambiar la situación?