

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE RR.HH. PARA GESTIONAR EL LIDERAZGO

El éxito de la gestión del liderazgo, el talento, el potencial, la innovación y el conocimiento en una organización no depende de la existencia o no de las más sofisticadas herramientas de gestión del desempeño, sino de la implicación y el compromiso de la dirección.

Iñaki Perez,

Director de Actúa.

www.grupoactua.com



No soy demasiado aficionado al bricolaje. Quizá porque siempre que me pongo a realizar algún trabajo que requiera habilidad manual, o bien me sobran dedos o bien me faltan manos. Nunca me parece que tenga los recursos ajustados a la necesidad. A pesar de todo, sin embargo, tengo, como todo varón que se precie, una notable caja de herramientas.

Por notable quiero significar varias cosas, por un lado, que es grande o cuando menos suficientemente grande (es decir, no desmerece, por tamaño, a ninguna de las cajas de herramientas de mis vecinos, excepto, lógicamente, los "freakis" del bricolaje); tiene una sustancial cantidad y calidad de herramientas, algunas, incluso, con una sofisticación que era desconocida en mis años mozos; es razonablemente cara, etc. En resumidas cuentas, podemos decir

que nos encontramos ante una buena caja de herramientas.

Sin embargo, cuando se abre mi caja de herramientas es fácil comprobar la veracidad de la afirmación inicial. A pesar de la existencia de varios apartados, cajones y subcajones que pueden servir para organizar los distintos elementos, en mi caja de herramientas cohabitan en el más estrecho y apretado desorden que imaginarse quepa los más diferentes elementos, emparejados por el azar del momento en el que finalicé el último trabajo y guardé presuroso las herramientas utilizadas, como con miedo a que pudieran sentir nostalgia de la momentánea libertad y me conminara a que siguiera utilizándolas.

Es evidente que si comparamos el estado, orden y disponibilidad de mi caja de herramientas con la de cualquier persona mínimamente aficionada a los trabajos de reparación,

mi caja parecería un caótico amontonamiento de piezas de museo cuya única utilidad aparente es la de acumular partículas de óxido.

La de mi vecino, sin embargo, muestra una rutilante disponibilidad caracterizada por la facilidad de acceso a las herramientas más frecuentes y la aparente simplicidad para encontrar la familia de herramientas necesaria, sin apenas invertir tiempo en la búsqueda. Por otro lado, dichas herramientas están engrasadas, limpias y permanentemente prestas para su uso.

No cabe duda que los trabajos que lleva a cabo dicho vecino no se parecen en nada a los que, ni en mis mejores sueños, puedo llegar a imaginar. Alguien guiado por las apariencias podría pensar que con su caja de herramientas sí se pueden hacer cosas, mientras que con la mía apenas se puede salir del paso.

Sin embargo, la caja de herramientas no es causa, sino consecuencia de mi falta de interés o habilidad para los trabajos manuales. Como decía al principio, me faltan dedos o me sobran manos. Es decir, los recursos no se ajustan a la necesidad. Si a ello le añadimos una cierta falta de interés por mi parte... el cuadro se nos aparece completo.

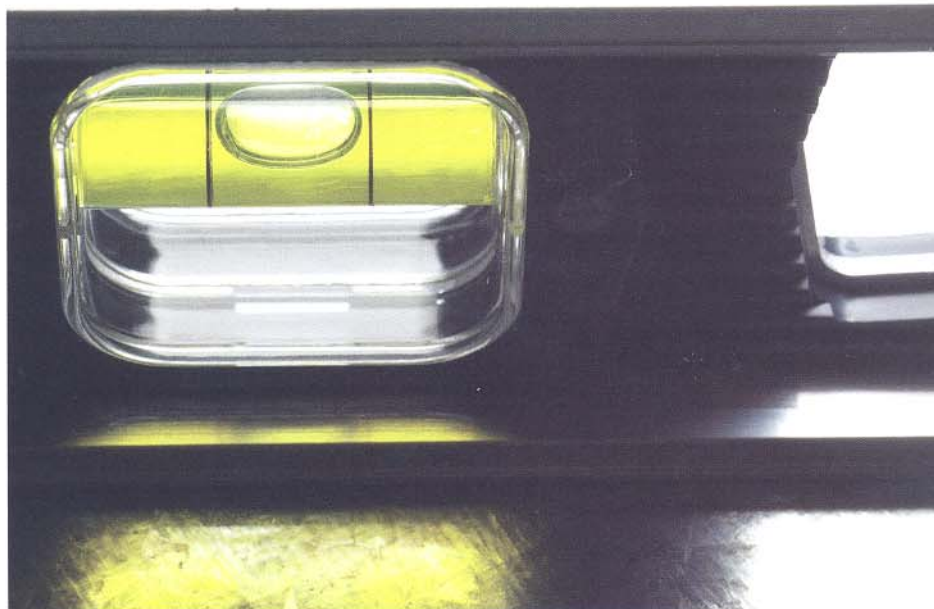
APRENDIZAJE DE ESTA EXPERIENCIA

Si hacemos una analogía con la gestión de Recursos Humanos, los departamentos de RR.HH. de las empresas también tienen cajas de herramientas de gestión.

Aparentemente, todas son igual de grandes y costosas e, incluso, con los mismos elementos; de la misma forma que los alicates de mi vecino son prácticamente iguales a mis alicates, un sistema de gestión del desempeño es muy parecido a otro sistema de gestión del desempeño.

Sin embargo, el interior de muchas cajas de herramientas es sustancialmente diferente. El orden en que están colocadas, la disponibilidad de las mismas, la frecuencia de su uso, su cuidado y mantenimiento son algunos aspectos que nos pueden dar una pista de lo que ocurre.

La herramienta en sí misma no es nada si no está acompañada del número de dedos acorde a la tarea a realizar. Un sistema de gestión del desempeño puede estar bien o mal diseñado, pero la clave de su eficacia está en cómo se aplica. Si el sistema se ha convertido en un procedimiento meramente administrativo (un impreso que hay que rellenar a final de año y enviar a RR.HH.), se ha transformado en una herramienta que todo el mundo está deseando encerrar en la dichosa caja, esperando no tener que volver a utilizarla (por lo menos hasta el año siguiente), por "excelente" que sea su diseño a nivel técnico. Por el contrario,



un sistema de gestión del desempeño que se aplica con "mimo", intentando que sirva a los objetivos para los que se diseñó (en síntesis, analizar y mejorar la eficacia de la organización, la comunicación jefe-colaborador e impulsar el desarrollo del colaborador) será una herramienta útil, frecuentemente utilizada y permanentemente disponible para la organización, aunque, desde un punto de vista técnico, pueda tener algún déficit.

Es relativamente frecuente en las empresas escuchar una queja acerca de la caja de herramientas de recursos humanos, pero tiene que quedar claro que una caja poco ordenada y poco eficaz no es causa sino consecuencia de un tema más de fondo: la implicación y compromiso de la Dirección con sus Recursos Humanos y/o, alternativa o aditivamente, la falta de visión estratégica-empresarial en la gestión por parte del propio departamento. Dicho de otro modo, una Dirección implicada en sus Recursos Humanos y un departamento de RR.HH. con visión estratégica no tienen una caja de herramientas "descuidada".

Un sistema de gestión del desempeño puede estar bien o mal diseñado, pero la clave de su eficacia está en cómo se aplica)

La gestión del liderazgo no depende de las herramientas, sino de las intenciones, aunque sea cierto que se gestiona con herramientas y no con intenciones.

El liderazgo, el talento, el potencial, la innovación, el conocimiento... todos los tópicos actualmente tan escuchados no van a mejorar en una organización porque disponga de sofisticadas herramientas. Mejorarán cuando en la organización exista una clara implicación y una decidida apuesta por mejorarlos. Se gestionarán con herramientas, pero, sobre todo, cuando existe decisión y ganas de utilizar las herramientas.)