



**NUESTRO PROBLEMA NO ES
DE RECURSOS HUMANOS,
NUESTRO
PROBLEMA ES
CÓMO
GERENCIAMOS
EL TALENTO
HUMANO**

Por

Rogelio Carrillo Penso.

La Empresa de Éxito

El mundo de la empresa es un mundo integrado por un conjunto de elementos que interactúan en forma muy dinámica: **Estrategias** efectivamente formuladas y bien comunicadas; una **Ejecución** operacional impoluta que destaque la proposición de valor que Ud. ofrece a su cliente; una **Cultura** orientada hacia el desempeño; una **Estructura** plana, flexible y libre de burocracia.

Talento humano que nutra y se nutra con el desarrollo de la empresa; **Liderazgo** efectivo comprometido con la empresa; **Innovación** gerencial y tecnología que genere productos y servicios novedosos, reduzca los costos y mantenga las operaciones libres de complejidades y **Sociedades** dentro y afuera en las cuales las relaciones jugarán un papel primordial. Recordemos que ***el ingrediente más importante que ponemos en una relación no es lo que decimos ni lo que hacemos, ...sino lo que somos.***

El Insumo que recibimos

El personal que entra en nuestras empresas puede tener carencias importantes y si ponemos más atención a las aptitudes que a las actitudes sin buscar un equilibrio adecuado, su integración a la empresa y su permanencia en ella no será algo que vamos a lograr con facilidad. El conocimiento técnico es algo que podemos adquirir o desarrollar, pero la integridad de una persona es algo que tiene que venir con ella.

Nuestra posibilidad de crear cambios importantes en la sociedad es limitada, así que antes que nada debemos tratar de contratar bien; y una vez contratados conservar y desarrollar el talento humano que hemos adquirido.

Por otra parte, si bien debemos evitar ocuparnos demasiado por aquellas cosas que están fuera de nuestro control, no debemos descuidar hacer las cosas que **sí** estamos en capacidad de realizar. Como en una oportunidad dijo John Wooden: ***No dejes que lo que no puedes hacer interfiera con lo que sí puedes hacer.*** La alta rotación de personal es una de las Grandes Pérdidas que no aparece en el Balance General con nombre y apellido.



Nuestros estudiantes universitarios egresan con *Conocimiento* pero con poca *Pericia*: habilidades para hacer uso de ese conocimiento; y casi ninguna *Sabiduría*: comprender el fenómeno que deben atacar o gerenciar. Es necesario que todos contribuyamos en formar mejor a quienes van a entrar a engrosar las filas de técnicos y gerentes medios en nuestras organizaciones; poniendo nuestra experiencia y el conocimiento de las nuevas tendencias y tecnología gerencial a disposición de esos estudiantes, con charlas, conferencias, cursos y talleres que les permitan salir mejor preparados para enfrentar la realidad del trabajo.

Pero visto más desde el contexto de lo que las empresas pueden hacer internamente, queremos hacer algunas observaciones que consideramos importantes para evitar costosos errores, y algunas recomendaciones que pueden ayudarnos a *enfocarnos en lo que queremos*, en lugar de tratar de eliminar lo que no queremos.

Buscar culpables:

Esta es una práctica dañina muy generalizada que permite a aquellos en cargos gerenciales y de supervisión eludir la responsabilidad que tienen sobre el proceso y desplazarla hacia el ***tonto del momento, el chivo expiatorio***. La consecuencia directa es que los problemas no se resuelven, se posponen; y se crea un clima poco propicio al mejoramiento. Cuando caigamos en la tentación de apuntar al ***“culpable”***, fijémonos en nuestra mano. Un solo dedo, el índice, estará apuntando hacia esa persona, y tres dedos: medio, anular, y meñique, estarán apuntando hacia Ud.. *¡El responsable probablemente sea Ud.!*

Descuidar la Variación

Si vamos de la Plaza Venezuela a la Yaguara y se voltea una gandola de gasolina y se crea un gran congestionamiento, todo el mundo puede ponerle el dedo a la causa: Se volteó una gandola. Si en nuestras plantas se va la electricidad y todo se para y causamos un desperdicio anormal, todo el mundo puede apuntar fácilmente a la causa: Se fue la corriente. Ambas son lo que llamamos ***“Causas Especiales”***. Lo que no es tan fácil es cuando un mes sacamos 4% de productos defectuosos y el otro 15%. Al ver el número correremos a averiguar qué pasó y a lo mejor le apretamos el pescuezo al supervisor de producción, o al mecánico, o al operador de máquina.

Es muy posible que la razón de que un día saquemos 4% y otro 15% no está en la gente sino en el proceso. A lo mejor nuestro equipo no ha sido mantenido adecuadamente, o hemos comprado materia prima defectuosa, o hemos querido apurar demasiado el paso, o hemos reducido demasiado el inventario, o sencillamente no hemos entrenado adecuadamente al personal. Estas con **“Causas Comunes de variación”** inherentes al sistema y son *las difíciles* de encontrar. Adicionalmente Deming nos dice *94% de las fallas son atribuibles al sistema, y sólo 6% a la gente, y el sistema es responsabilidad de la gerencia*. De modo que es mejor aprender a conocer y evaluar el sistema y lo que ese Sistema está en capacidad de dar, en lugar de seguir buscando salidas fáciles y estar culpando a la gente.

Crear una cultura de seguimiento:

Nos burlamos mucho de los políticos, pero a veces cometemos los mismos errores. Definimos una política, o desarrollamos una estrategia, o damos una orden, y creemos que como *fue publicada en gaceta*, se cumplió. Bueno, *¡Es falso!* Seguimiento no es estar montado sobre la gente respirándoles sobre el cogote y sobre-controlando su trabajo, seguimiento es tener indicadores y puntos de control para detectar desviaciones y dar el apoyo y los recursos necesarios cuando estos se requieran para cumplir las metas propuestas y acordadas.

Aprendamos a comunicarnos:

Tendemos a creer que comunicarnos es dar información. En realidad, la comunicación sólo se realiza cuando hay una retroalimentación, un feedback, sobre lo que se discutió, acordó, o definió. *Información es de una vía: De aquí para allá. Comunicación es de dos vías* y no se completa hasta que no se valida que se entendió lo que se dijo, y si el compromiso entre las partes es visible, claro y aceptado. Si nuestro proceso comunicacional es débil o inexistente por una parte tendremos a la gente “volando por instrumentos” y por la otra haciendo conjeturas, lo que causa dispersión, desperdicio y problemas de clima.

Aprendamos a oír:

Con frecuencia estamos más ocupados en preparar nuestra respuesta ante lo que ya oímos que en entender en profundidad lo que se está planteando, por lo que dejamos de poner



atención, y al final terminamos interpretando lo que “creemos” que oímos. *Gimnasia y Magnesía suenan iguales, pero una da músculos, y la otra da diarrea.*

Elevar los niveles de iniciativa:

Si no facultamos a nuestros trabajadores para que tomen decisiones y se hagan responsables de ellas, las decisiones las va a terminar tomando Ud., y como Ud. no puede estar en todas partes, el cuello de botella que se le va a formar será grandioso, digno de Ripley. Elevar los niveles de iniciativa requiere un clima de confianza, disminuir el miedo en la organización, y formar y entrenar a los trabajadores para que estén y se sientan capacitados para tomar más y mejores decisiones.

Crear una cultura de Cumplimiento:

En su trabajo: *La Gerencia del Cambio Cultural*, Ventocilla & Alfonso comentan que la gran mayoría de las empresas se manejan en lo que ellos denominan **El Círculo Vicioso del Incumplimiento**: (1) Primero se fijan metas muchas veces imposibles de cumplir, impuestas, y por lo general no acordadas o negociadas con los involucrados por aquello de que “si el jefe soy yo” no tengo que acordar ni negociar nada. Como consecuencia de ello (2) se aceptan los defectos en las entradas o en las salidas de los procesos, lo que lleva a (3) incumplir, lo que nos lleva a (4) aceptar disculpas y excusas por no haber cumplido, o a celebrar exageradamente cuando alguien cumple.

Pasar al **Círculo Virtuoso del Cumplimiento** requiere antes que nada, estar dispuestos a sentarnos con nuestros subordinados para comunicar nuestros objetivos y recibir el feedback sobre lo ellos requieren para lograrlos; para seguidamente no solamente fijar metas sino (1) establecer requisitos con un plan bien esbozado y con la participación de los involucrados, (2) Prevenir las contingencias que se puedan presentar, (3) Cumplir, para lo que debemos haber diseñado indicadores que nos permitan conocer el grado de cumplimiento y las posibles desviaciones, y (4) Reconocer el cumplimiento, generalmente por equipos o por el aporte individual al desarrollo de los equipos y al cumplimiento de las metas colectivas.

Sea un Líder:



La gente no se fija en lo que Ud. dice sino en lo que Ud. hace. Brinde confianza, acepte sus equivocaciones, logre compromisos, estudie y aprenda. No pretenda tener toda las respuestas; sea íntegro, y cuando haga una ridiculez, y le aseguro que va a cometer muchas, pida disculpas, retome el camino, recupere la confianza y logre el apoyo de sus seguidores.

No todo el mundo va a servir o va *a querer* servir. cuando alguien tiene que salir de su organización, hágalo sin sangre. Tampoco sus estrategias están grabadas en piedra, es posible que en un momento dado de su proceso Ud. tenga que tomar medidas impopulares como reducir el personal, eliminar o cambiar líneas de producción, etc. En tal caso inicie un programa de colocación de empleados (Outplacement) que mantenga un clima favorable en su organización y no afecte negativamente el nivel de confianza ni el compromiso de la gente que se queda. La confianza es algo lento y difícil de ganar, fácil y rápido de perder

Haga las Preguntas Correctas

En lugar de preguntar *¿Porqué? ¿Cuándo? ¿Quién?* que nos hace salir corriendo a buscar culpables y que nos amarga cuando no obtenemos las respuestas que esperamos, o hablar de *El, Ellos o Nosotros* sobre los que tenemos poco control, meditemos sobre la afirmación que nos hace John Miller: *¡La Respuesta está en la pregunta!*

Preguntemos *¿Qué? ¿Cómo?* Que nos compromete en la respuesta; y a pensar en *Yo*. Cuando lo hacemos, en lugar de esterilizar el tiempo en cuestiones sin importancia nos enfocamos hacia la acción. Actuar puede ser riesgoso, pero un riesgo mayor aún es no hacer nada o quedarse en la queja hueca o mascullando maldiciones.

Aunque pueda llevar a errores, **Actuar** trae crecimiento y aprendizaje, la inacción causa parálisis y atrofia. La **Acción** nos lleva a soluciones, la inacción nos ancla en el pasado. La **Acción** requiere coraje, la inacción con frecuencia es una señal de miedo. La **Acción** nutre la confianza, la inacción aumenta la duda. La alegría en el trabajo, el orgullo y la satisfacción son producto de haber hecho algo, no de querer haber hecho algo.