

Las personas no son melocotones

o la importancia de aprender a desarrollar a los colaboradores.

Con demasiada frecuencia escucho de mis clientes frases como “Todavía no puedo asignar ese proyecto a Juan; aún no tiene madurez suficiente para llevarlo a cabo”, “Tengo un equipo de buenos colaboradores, implicados y con ganas, pero aún no están maduros y tengo que estar encima de ellos”, “Delegar sería fantástico pero ¿en quién?, ojala contase con gente más madura”, “Por favor, haz un análisis de potencial a Ana. Lleva tiempo con nosotros y queremos saber si ha madurado antes de promocionarla”.



La repetición de estas frases y otras variaciones similares provoca en mí la misma reacción y es contestar, a veces con cierta indignación mal disimulada, que las personas no son melocotones, no maduran al sol y al aire, sino que **es necesario un esfuerzo consciente y una orientación clara que permita desarrollar sus mejores cualidades.**

Atrás quedaron los tiempos en los que los aprendices pasaban años pegados a un maestro para recibir el conocimiento encaminado a adquirir aquellas habilidades que le permitieran realizar su labor con el nivel de excelencia propio de quien le estaba enseñando.

Los tiempos han avanzado y ahora tenemos nuevos recursos y son muchas más las personas que las empresas ponen en juego para desarrollar a sus miembros: está el tutor que en algunas empresas se ocupa de orientar al recién llegado; el departamento de Recursos Humanos que diseña la política de formación, escoge y contrata todos los recursos pertinentes; los formadores que diseñan e imparten cursos; tenemos coaches, llamados a veces para reforzar la formación, otras para ver si, como la virgen de Lourdes, pueden hacer un milagro con ese colaborador “con el que lo hemos intentado todo”; a veces incluso la organización designa mentores, normalmente directivos con experiencia que sacan tiempo de sus apretadas agendas para orientar y trasvasar su experiencia a un selecto grupo de “altos potenciales”.

¿Nos falta alguien? Yo diría que sí. En este despliegue de recursos se hace clamorosa la ausencia de los que deberían ser los verdaderos protagonistas, los responsables jerárquicos.

¿Dónde quedan los jefes en este cuadro? ¿Han delegado o, mejor dicho, han abdicado de su función de desarrollo de sus colaboradores en esta colección de actores que apoyan los programas de formación?

Su participación parece haber quedado relegada a la realización de entrevistas de evaluación del desempeño, normalmente escasas y apresuradas, en las que se habla más de resultados que de desarrollo o, si se hace, el balance es la identificación de una lista de cursos que el evaluado deberá realizar a lo largo del próximo año, siempre que Recursos Humanos provea de esa formación, y ésta no interfiera con las necesidades del trabajo. ¡¡Y así nos va!!

Entre los temas más solicitados entre los programas de formación de las consultoras están los cursos de liderazgo. Y en ellos se habla mucho de dar visión al equipo, de alinearlo con la organización, de motivarlo y despertar el entusiasmo, de adquirir esas competencias capaces de convertirnos en líderes, de hacer que otros nos sigan.

Pero estos cursos rara vez dedican la suficiente atención a lo que es esencial en la contribución del responsable de un equipo, desarrollar activamente las potencialidades de las personas que le son encomendadas.

Es imprescindible que las **organizaciones se aseguren de que su personal es desarrollado** y esté en condiciones de aportar sus mejores cualidades.

Consideramos urgente que a través de la reflexión y la formación pertinente, se recupere el rol del antiguo maestro ahora actualizado y adaptado a las nuevas necesidades, y que en los últimos tiempos, encontramos bajo el nombre del líder coach. Pero dan igual las palabras, lo que importa son las acciones que se pueden emprender:

- La primera, abrir una reflexión sobre el **rol del responsable jerárquico** y potenciar su protagonismo en la adquisición de competencias de sus colaboradores.
- La segunda, aportarles **formación específica en desarrollo de personas**. Esta formación debe contemplar contenidos que les permitan tener una comprensión más profunda del perfil de sus colaboradores, de sus posibilidades de evolución y de las prácticas que permiten apoyarla insertando en las actividades cotidianas experiencias que les permitan adquirir nuevas competencias o potenciar las que ya tienen.
- La tercera, integrar de forma clara e inequívoca en las evaluaciones de desempeño de cualquier profesional con responsabilidad jerárquica, la **exigencia de la organización** respecto al éxito que consigue en dotar a sus colaboradores de nuevas competencias.
- La cuarta, realizar un seguimiento de cualquier acción de formación que permita **ofrecer el refuerzo adecuado** para conseguir la consolidación de las competencias adquiridas.



En una ocasión, en una entrevista a uno de esos altos potenciales, un joven de treinta años que desde hacía dos dirigía un equipo, me planteaba “Yo soy ingeniero lo mismo que mi gente; ellos saben igual que yo lo que tienen que hacer, disponen de la información y las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor e incluso, técnicamente, muchos de ellos me superan. Mi principal inquietud es preguntarme **¿qué valor añadido les doy yo como jefe?**, ¿qué puedo aportarles desde mi rol que les ayude en su trabajo y en su carrera”?

Me impresionó la humildad con la que se preguntaba sobre su papel y cómo interpretaba que su aportación a la organización residía, no sólo en conseguir unos resultados, sino en ser capaz de dar aquellos a los que dirigía lo que pudiesen necesitar de él.

Conseguir transmitir esta visión, despertar esta actitud e implementar acciones que consigan **arraigar las buenas prácticas de desarrollo de personas** es a la vez un reto y una necesidad que las empresas no deben ni pueden dejar de atender.

Publicado en Consumer Management – Número: Noviembre - Diciembre 2009.