

**Diego Charola**Director de recursos humanos de Grupo Cortefiel. [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

## ¡Qué malos vendedores!

Los directores de recursos humanos son buenas personas pero tan malos vendedores que deberían cursar un máster en técnicas de venta.

¿Ha visto usted *Shrek*? Si la respuesta es negativa no siga leyendo y vaya al cine. Adivina, adivinanza... ¿*Shrek*, primo hermano del director de...? ¿De qué área de la empresa hablamos? Pistas:

- Es un tipo animoso, de buen corazón, con un gran sentido de la dignidad, adora a las personas, aunque éstas muchas veces no le comprenden. ¿Es un incomprensible?

- Tiene dos artefactos a modo de trompetillas en lugar de orejas. ¿Es sordo o simplemente un hechizo se los implantó para que pudiera comprender lo que los demás seres trataban de transmitirle? ¿Es un extraño?

- ¡Que lejos está *Shrek*! Vive en una choza situada en una ciénaga solitaria, en medio de un bosque tenebroso, en cuanto lo sacas de allí se encuentra perdido, desubicado, molesto. Los habitantes del pueblo "muy, muy lejano" se asustan al verle, no le comprenden porque no saben dónde está su despacho y, el que lo encuentra, ve la puerta cerrada. ¿Es inaccesible?

- ¿A que dedica su tiempo? Sólo asusta, no compra ni productos ni servicios..., es distinto a todos los demás, ¿es un iluminado, un vago y un cara dura? Nadie comprende su forma de ver la vida, nadie entiende el significado de lo que hace porque aparentemente no hace nada, sólo asusta. ¿Es un elemento decorativo? ¿Sabe la solución?

### Shrek es un ogro de gran corazón, enfocado a las personas, empeñado en lograr su desarrollo

En el fondo, se trata de un ogro con gran corazón, enfocado a las personas, empeñado en lograr su desarrollo personal, en sacar el máximo provecho de cada uno de los recursos que le rodean: trata de que *Fiona* supere su hechizo y sea capaz de admitirse a sí misma, consigue soportar al insoporrible *Asno* y canaliza ese falso liderazgo que ejerce el *Gato con Botas* sin echarle en cara su *handicap* mas importante, la falta de seguridad en sí mismo. Todo ello, pilotando de manera admirable la falta de entendimiento entre *Asno* y *Gato*, sabiendo dar a cada uno de ellos lo que en cada momento necesita. ¿Es un gurú del liderazgo situacional?

*Shrek* tiene un gran problema: no sabe vender ni sus productos ni sus servicios, considera que son algo absolutamente imprescindible, natural y obvio, algo que debe existir en cualquier ciénaga que se precie, sin pararse a pensar que lo que para él es algo evidente (su color verde, sus orejas, su fea cara) para otros es algo incomprensible y aterrador, que no conocen y que les asusta.

*Shrek* no vende sus bondades, da por hecho que la gente debe conocerlas y admitirlas. ¿Ha resuelto ya el enigma? ¡Efectivamente, el director

de recursos humanos! ¡Que buenas personas, que malos vendedores! ¿Somos buenas personas? Si lo somos, tenemos como objetivo lograr el desarrollo de nuestros compañeros, su crecimiento profesional, su motivación... ¡Que gran objetivo!

¿Somos malos vendedores? Malos no, malísimos, pero no en nuestra vida personal, desde que nacemos tenemos que vender y vendernos. Nos pasamos el día vendiendo. Eso sí, si perteneces al mundo de los recursos humanos recuerda: ¡Jamás practiques tus habilidades comerciales en el ámbito profesional! Cuando llegues a la oficina desprecúpate, ¿para qué?

¡Si lo que nosotros hacemos es obvio, es de cajón! ¡Cuántas veces vamos a tener que repetir a nuestros directivos que la formación es algo necesario! ¿No fueron al colegio? ¿No les enseñaron



a leer, escribir, sumar y restar? Prueba fehaciente de que la formación sirve para algo. ¡No hay más que hablar! ¡Impartamos cursos de formación a *tutti plen*, sin mas explicación!

“En mi empresa no existe cultura de recursos humanos”, ¿les suena esta frase? Está muy vista, dejemos de sentirnos *Calimero* o *Shrek*, incomprensibles profesionales. En el ochenta por ciento de los casos es culpa nuestra, perdemos el sentido comercial en cuanto nos sentamos en nuestra poltrona de la oficina. No nos apoyan porque no nos entienden, no nos entienden porque no nos explicamos y no nos explicamos porque no lo vendemos. Tener orejas verdes no es lo normal, para que la gente lo entienda como normal hay que venderse.

Señores directores de escuelas de negocio: monten un máster en técnicas de ventas dirigido a directores y equipos de recursos humanos. ¡Tienen un filón! Por cierto, *Shrek* ha conseguido un enorme éxito, está de moda y todo el mundo habla de él...¿Será que finalmente ha conseguido venderse bien? Se aproximan buenos tiempos para los departamentos de recursos humanos.

## el ojo crítico

**Plácido Fajardo**Director general de recursos humanos de Telefónica de España. [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

## El test de Rosenthal

**El Doctor Robert Rosenthal** cerró su portafolios y se dirigió al grupo de profesores que le escuchaba atentamente: “Los resultados de las pruebas no dejan lugar a dudas –indicó–; estoy en disposición de asegurarse que los alumnos mencionados –un 20 por ciento del total– tienen unas capacidades intelectuales por encima de lo normal”. Los profesores tomaron buena nota de las revelaciones de Rosenthal y regresaron a sus tareas docentes. Ocho meses más tarde, las calificaciones finales arrojaron un resultado concluyente: el rendimiento de los alumnos teóricamente más inteligentes era muy superior al del resto. Era el curso 1968-69, en un colegio de California, y la conclusión parecería de pura lógica, salvo por un pequeño matiz: no existieron tales resultados, sino que el 20 por ciento de los alumnos había sido elegido por Rosenthal al azar.

El experimento de este prestigioso psicólogo de Harvard es bastante conocido, especialmente por los psicopedagogos y educadores. Habían sido las altas expectativas de los profesores y su mayor atención y dedicación a estos alumnos, incluso inconscientemente, lo que había mejorado notablemente su rendimiento. Los alumnos a su vez, conscientes de que se esperaba más de ellos, quizás se habían esforzado más.

“Pigmalión en el aula” o “la profecía autocumplida”, son denominaciones atribuidas al mencionado experimento, inspirado en la historia mitológica del rey chipriota Pigmalión, relatada por el poeta Ovidio, a la que se dedicó esta misma columna hace algunos meses, y que popularizó Bernard Shaw con la metamorfosis de una sencilla florista convertida en dama: la entrañable y teatral *My Fair Lady*.

La manera en que nos relacionamos con los demás, sean

alumnos, hijos o colaboradores, condiciona enormemente su rendimiento. El simple hecho de saber que alguien espera mucho de nosotros y confía en que seremos capaces de conseguir desempeños excelentes, o capacidades para las que teóricamente no estamos dotados, suponen un estímulo y añaden una energía que nos llevan a alcanzar metas insospechadas.

Como los profesores del experimento, los jefes que de verdad creen en el potencial de desarrollo de los colaboradores se relacionan con ellos transmitiéndoles confianza y seguridad, les influyen positivamente, les generan una motivación especial para superar obstáculos y llegar más allá. “Trata a una persona como parece que es y seguirá siendo como siempre ha sido. Trátala como puede llegar a ser y se convertirá en quien realmente es”; la cita de Goethe, extraída del libro de Mario Alonso, resulta auto-explicativa y muy esclarecedora.

Pero, si miramos a nuestro alrededor, ¿encontramos Pigmaliónes?, ¿no es mucho más habitual el fácil recurso de ir a lo seguro? Es decir, contar con quien siempre hemos contado, con resultados probados, mirando el corto plazo y sin complicarnos la vida intentando descubrir talentos ocultos, que sólo nos parecen ilusiones quimeras. Es mucho más fácil y menos arriesgado ignorar lo inexplorado que aventurarse a investigarlo. Puede ser por pereza, desconfianza o escepticismo. También puede ser por mantener las cosas simplemente como están. La consecuencia de no dedicar esfuerzos a tan encomiable empeño, traducido en términos económicos, representa un incalculable lucro cesante que, si pudiésemos cuantificarlo y hacerlo aflorar, dispararía hacia arriba la motivación de los profesionales y las cuentas de resultados.

**E&E**  
Expansión&EMPLEO**EDICIONES REUNITEL S. L.**Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta.  
28046 Madrid

C.I.F.: B- 82538059. Depósito Legal: M-6631-200

**REDACCIÓN**  
Jefa de Sección: Pilar Trucios  
Mercado Laboral: Marian Lezaun  
Profesión: Montserrat Mateos  
Formación: Quique Rodríguez / Abel Núñez  
Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo  
Web: Ángela Méndez / Carlos Plaza[expansionyempleo@recoletos.es](mailto:expansionyempleo@recoletos.es)

Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

**PUBLICIDAD** Director de Publicidad: Carlos Cruz Marzo.**RRHH/Empleo/Franquicias:**José María Montejo, María José Gordon y  
Elvira Martínez.

Tfno.: 91 337 80 96 / 91 321 52 26

**Formación/Especiales:**Arantxa Sasiabarrena  
y Mónica Fernández.

Tfno.: 91 337 80 62 / 00 99

**Cataluña:** Eduardo Jaumot.

Tfno.: 93 227 67 70

**Responsable del cierre de Publicidad:**

Beatriz González.

Tfno.: 91 337 80 54

**COORDINACIÓN****Jefe de Coordinación:** Antonio Solanas.**Coordinación:** Manuel Bachiller.

Tfno.: 91 337 00 91.

Fax: 91 337 37 84