

VISIÓN Y LIDERAZGO

Viaje hacia el talento

El viaje hacia el talento es un viaje de visión y prioridades de negocio, y de los valores de nuestra organización. Es cultivo de habilidades personales, de esfuerzo y de logros, donde existe un elemento, el compromiso, que marcará la calidad y el éxito de nuestro viaje.

José Canseco
Gerente de PeopleMatters

En los últimos años han ganado mayor visibilidad y aceptación conceptos como liderazgo, talento e incluso coach, en detrimento del tradicional jefe. Es por ello que la frase "debemos ser buenos coaches para nuestros equipos, liderando y motivando la consecución de los objetivos asignados e implicándonos en su desarrollo profesional", si bien acertada, se ha hecho recurrente en los últimos años. La clave radica en definir con la máxima concreción la contribución de cada uno de estos conceptos, con la perspectiva adecuada y en pro del éxito organizacional.

Definir e identificar el talento

El talento parte de las prioridades del negocio, marcadas por la visión de futuro y los valores de la compañía, y es en base a estos elementos sobre los que determinaremos cuales son nuestras

necesidades de talento futuras. Existe talento cuando en una persona convergen conocimientos, competencias, desempeño y compromiso, elementos diferenciadores todos ellos que posibilitan una excelencia y calidad profesional superior, destacando frente al resto de profesionales de la compañía. El conocimiento es base y origen necesario de nuestro viaje hacia el talento, pero es importante que sea un conocimiento del cliente, del mercado, de la competencia, en el acceso a determinadas fuentes de información... un conocimiento ligado al *expertise* profesional, a la comprensión global y función directa de la aportación de valor. Las capacidades y habilidades de la persona, y el uso adecuado de éstas, es otro de estos elementos que llaman a componer nuestra fórmula del talento. La capacidad de

comprender y analizar críticamente, de resolver problemas, de tomar decisiones ajustadas a la situación y a sus circunstancias, nos puede posibilitar una ventaja competitiva frente a otros. Las habilidades y competencias cultivadas adecuadamente, nos permiten diferenciarnos y enfatizar en aquello que es crítico en nuestro negocio. Es obvio que no sirve de mucho disponer de estas cualidades si no existe un esfuerzo constante y cuidado, siendo necesario desarrollar la labor con un estándar de calidad y desempeño superior a lo exigido, donde no sólo los resultados son notables sino el cómo se obtienen, idóneo. La excelencia final es ser excelente en todas y cada una de las tareas, intervenciones y decisiones a tomar.

¿Por qué es necesario tener en cuenta la contribución? ¿Acaso no es suficiente con llevar a cabo un trabajo exitoso? La gestión de personas en nuestras organizaciones, es una búsqueda constante de la aportación de valor, y dentro de un marco de competitividad empresarial,

por ello es necesario crear valor tangible, para materializar el talento. La motivación de las personas y el compromiso con la visión, la compañía y la propia sociedad es un elemento que multiplica el potencial y lo precipita hacia el éxito. Y es que una insuficiente motivación alejara e incluso anula parte de nuestro potencial. Finalmente, el contexto, el entorno en el que se desarrollan nuestros conocimientos y competencias, en el que desempeñamos nuestra función, es un elemento definitorio. Una organización orientada al talento actúa como catalizador y correa de transmisión de nuestras prioridades de negocio, liderando su identificación y apoyando su desarrollo en armonía con los valores organizativos; lo contrario imposibilita que el talento se libere, y por lo tanto desvirtúa ese potencial. El contexto y mapa situacional en el cual las personas desempeñan su trabajo es un binomio 1/0, donde el uno actúa como facilitador de ese talento por explotar y el cero impide su desarrollo, su identificación e incluso la visibilidad de su potencial.



Existen, pues, dos factores críticos en el desarrollo del talento: el equilibrio de cada uno de los 'ingredientes' anteriores, sin los cuales no es posible 'cocinar con el sabor adecuado', y la adecuada alineación y consonancia de estos elementos diferenciadores con las prioridades estratégicas y de negocio de la compañía.

El líder y el cultivo del talento

El líder necesita centrarse en hacer frente a lo desconocido y a la aparición de nuevos patrones de comunicación y comportamiento, debe comprender todo el sistema organizacional, su diversidad, sus diferentes mapas relacionales, ver sus conexiones... actuando en consonancia. Ello implica una visión en la que su función esencial es dirigir y apoyar, gestionando la incertidumbre y haciendo frente a las desviaciones negativas del objetivo establecido. Es parte de su rol influir en las personas, creando el entorno y las variables adecuadas para que el talento potencial se materialice, haciendo las veces de agricultor de estos elementos que configuran la cultura de una organización orientada al talento, para que las cosas simplemente 'sucedan'. Si entendemos que el liderazgo

es el proceso por el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre otras con el fin de facilitar la acción de un grupo de personas o de una organización, orientando esta acción hacia un fin concreto y compartido..., entendemos el liderazgo como la función de cultivar y desatar el talento. El compromiso de un equipo en torno a una meta común, bajo las directrices de unos valores comunes y con una actuación determinada, es parte del liderazgo. Por tanto el liderazgo es también acción.



Una cultura potenciadora del entorno adecuado, que facilita la interacción, actuará con un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitar lo limita, se correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes a su trabajo, disminuya su compromiso y terminen huyendo a otra compañía.

SOBRE EL TALENTO...

- } Se define según las necesidades estratégicas de la organización:
 - ¿Qué cambios se esperan en el entorno de la compañía?
 - ¿Qué se necesita hacer para cumplir los futuros requerimientos?
 - ¿Cuáles son las consecuencias de la estrategia para la organización y las personas?
- } Se enfoca al futuro y muchas veces "rompe las barreras" del éxito pasado.
- } Genera valor debido a la sinergia entre:
 - Conocimientos y habilidades (Competencias).
 - Compromiso.
 - Capacidad de hacer que las cosas ocurran.
- } Está compuesto por el desempeño y el potencial.
- } Está "en todas partes": directivo, comercial, técnico... Es responsabilidad de todos los gestores de personas identificar el talento actual y futuro. Identificar el talento significa discriminar.

NIVELES DE COMPLEJIDAD

1 Las organizaciones operan en complejos entornos externos e internos donde los supuestos cambian continuamente.

2 Las organizaciones son y serán cada vez más prolíficas en diversidad demográfica, estructuras, actividades, procesos y culturas, y no es posible que un equipo directivo o un único líder comprendan los bucles causa-efecto y sus conexiones.

3 Las organizaciones se comportan como entidades de interpretación de una realidad continuada.

4 Las personas juntas construyen un futuro que es una función de su historia, su identidad y su propia agenda, pero que está abierta a cambios continuos en base a su interacción.

5 Las personas construyen su futuro no como una visión, unos valores o una estrategia únicos, sino en términos de qué acciones son posibles y razonables para ellos en función de sus circunstancias.

6 Las personas en las organizaciones se influyen mutuamente a través de interacciones que generan una motivación, un comportamiento y una identidad individual y colectiva.

Tom Karp y Thomas Helgo / The future of leadership: the art of leading people in a "post-managerial" environment

Crear una cultura de talento es seleccionar a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso, acorde con lo que la empresa necesita; es generar un entorno organizativo que motive a aportar; es invertir en políticas de atracción del talento; es buscar y potenciar la originalidad, la innovación y la diferenciación; crear una cultura de talento; es desarrollar.

¿Cómo creo y desarrollo una cultura que potencie el talento organizativo? A través de los facilitadores organizativos: el liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los sistemas de dirección, los procesos de gestión, la organización, los sistemas de relaciones y la retribución; en los que también existe una responsabilidad de los managers compartida con Recursos Humanos.

El 'jefe' como líder-coach

Afirma el presidente de una multinacional que el 80% de los problemas técnicos son problemas humanos. Como se supone que los jefes deben prevenir y resolver los problemas, podemos preguntarnos qué clase de jefes necesitan las organizaciones: técnicos o entrenadores.

El jefe-técnico, consciente o inconscientemente, se escuda en lo tangible (su capacidad técnica) cuando su verdadera misión se desarrolla en lo intangible (entrenar a personas para que rindan lo mejor posible). Si los resultados de un jefe-técnico son a corto plazo, y a corto plazo se miden, los del jefe-coach son a largo plazo y sólo a largo plazo se pueden valorar.

El liderazgo es, según las investigaciones de Daniel Goleman, en un 90% Inteligencia Emocional, uno de los aspectos que

más potencia el coaching; es por ello que los managers, jefes y directivos deberán adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan configurarse como líderes-coaches.

El líder-coach trata de ayudar a las personas a resolver sus problemas, no a hacerlo por ellos. Hacia ello orienta y potencia sus comportamientos, que actuarán como palancas de la cultura de talento:

- Establece estándares altos de desempeño.
- Cuestiona hábitos y "modelos mentales": ayuda al coachee a contemplar nuevas posibilidades y formas de actuar.
- Apoya los esfuerzos del coachee, y celebra los logros para reducir la posible incomodidad con nuevos modos de hacer.
- Valora con objetividad los puntos fuertes para reforzar la autoestima.
- Ofrece ideas para el desarrollo y crecimiento.
- Muestra un respeto absoluto por la persona y por la organización.

Una cultura orientada al desarrollo del talento, en la que el liderazgo es uno de los protagonistas, aportará el éxito y la flexibilidad en la dirección adecuada, necesarios para nuestra visión y prioridades de negocio. Por este motivo, cada compañía debe preguntarse a sí misma si quiere emprender el viaje hacia el talento.

TECNOLOGÍAS SOCIALES

Prosumer: cuando el consumidor es el creativo

Quien lo iba a decir, ya no somos únicamente consumidores pasivos, ahora somos individuos pertenecientes a una comunidad interactiva en la que tenemos el poder de expresar nuestros gustos y opiniones sobre lo que consumimos, y con ello influir en la toma de decisiones. Este poder conseguimos ejercerlo libremente gracias a las tecnologías sociales 2.0.

Para comprender claramente el concepto acuñado por Alvin Toffler en su libro *La Tercera Ola*, debemos remontarnos a la época de los 80 cuando se decía que el público era una "masa destinada sólo a consumir". Las grandes corporaciones eran las dueñas totales del mercado y en aquel tiempo para nada se pensaba que el público tenía voz y voto, y que si ejercía su derecho a quejarse era rápidamente acallado y por lo tanto difícilmente escuchado.

Es así como era el público por aquel entonces, un consumidor pasivo que sólo ejercía la función de "comprar-pagar" y si encontraba algo positivo o negativo en el producto o servicio, lo más que podría hacer era ejercer su derecho de publicidad "boca en boca" que se limitaba a sus familiares y amigos.

Un nuevo paradigma

Es gracias a la interactividad y a las comunidades virtuales de la 2.0 que este consumidor pasivo descubrió que tenía poder, ya que sus comentarios podrían

engrandecer o hacer desaparecer un producto, un servicio o una empresa; es aquí donde entra en juego el concepto de Prosumer o Prosumidor. El prosumer deja de ser un consumidor pasivo para convertirse en un creador de contenidos, en un generador de ideas y conceptos que a su vez son consumidos por él mismo y por muchas otras personas que buscan algo en común dentro de la gran red de redes. El prosumer se puede traducir como un individuo dispuesto a brindar comentarios, intereses, opiniones, gustos, fotos, videos, música... todo esto y más, sin un necesario ánimo de lucro, pero sí de reconocimiento y aceptación dentro de determinadas comunidades virtuales.



La influencia

Como todas las nuevas tendencias, éstas pueden observarse en los sistemas de negocio actuales como un "boom" o



Pau Herrera
Director General Grupo BPMO