



Olga Rincón
Gerente de PeopleMatters

En los últimos meses se han publicado diversos informes y estudios (1Índice de Capital Humano, 2Creating People Advantage 2013, 3España en el mundo 2033: cuatro escenarios para actuar ahora, 4Key Priorities for the HR Profession Through 2015) sobre los retos y/o prioridades para los próximos años en Gestión de Personas y todos ellos apuntan a una dirección clara: el liderazgo y la gestión del talento.

Si echamos la vista para atrás y acudimos a estos mismos (o similares) informes y estudios sobre tendencias, retos, y prioridades en Gestión de Personas, antes y después de la crisis, el liderazgo y la gestión del talento aparece siempre, y de forma sostenida, entre los tres primeros puestos, sólo superada en los momentos más complicados de la crisis por aspectos relacionados con el control de costes y procesos organizativos.

Pero tampoco sorprende, probablemente estamos ante dos de los procesos más estratégicos, por el impacto directo en los resultados de la organización, y que son además de los más complicados de gestionar por dos motivos, por la inversión que requieren (tiempo, dedicación de los implicados, recursos económicos, involucración de otras áreas) y por el momento en el que se produce su retorno (a medio, largo plazo). Además la competencia, cada vez más global, los cambios tecnológicos, los cambios demográficos, y la incertidumbre económica han hecho que el mundo del trabajo sea más rápido, complejo e imprevisible que nunca.

1 Índice de Capital Humano: PeopleMatters, Capital Humano y Club de Benchmarking del IE Business School

2 Creating People Advantage 2013: European Association for People-Management y BCG

3 España en el mundo 2033, cuatro escenarios para actuar ahora. ESADE y PWC

4 Key Priorities for the HR Profession Through 2015. SHRM

Liderazgo

Trabajar aspectos relacionados con la gestión del talento y el liderazgo nunca ha sido sencillo y quizá en la última década, se ha hecho cada vez más difícil alinear e inspirar a otros.

Gary Hamel en su libro *"The Future of Management"* nos dice que en un entorno de cambio, éstos no han llegado a la forma en la que se gestionan los líderes en las organizaciones. Nos recuerda que la mayoría de las herramientas y técnicas para gestionar el liderazgo y gestionar el talento, proceden de la primera mitad del siglo XX, y que fueron creadas por expertos nacidos en el siglo XIX.

Pero hoy, nuestros líderes ¿se sienten "seguros" haciendo frente a los desafíos casi "permanentes"?, ¿ponen en



Liderazgo: colaboración, innovación, confianza y compromiso La prioridad en Gestión de Personas

“acción” todas sus capacidades para trasladar y conseguir objetivos estratégicos?, ¿generan el *engagement* y el *empowerment* necesario en sus equipos?.

Quizá no suficientemente. El día a día, la presión por los resultados y el contexto actual hace que de forma constante, el liderazgo y la gestión del talento sea de forma recurrente una prioridad.

Algunas claves:

- **Colaboración:** nos encontramos en la era de la **colaboración**, donde la involucración y la participación de las personas con talento, aprovechando sus habilidades, sus conocimientos y su experiencia nos

ayuda a conseguir objetivos de forma más eficiente, asegurando el éxito y es, además, una herramienta de retención del talento necesaria. En este entorno las compañías sólo pueden responder a los retos que se les presentan desarrollando líderes que potencien la colaboración, la corresponsabilidad “*accountability*”, la innovación y la diversidad.

- **Fomento de la innovación,** creando una cultura que cuestione el *statu quo* y que se enfrente a los desafíos de la organización de una forma diferente, buscando nuevas formas de hacer, diferenciales, y descubriendo nuevas capacidades en el equipo que contribuyan a desarrollar nuevas ideas, sin dejar de lado el “trabajo” del día a día. >

> ■ **Confianza y compromiso:** si algo hemos aprendido en los últimos años es que el **compromiso** de los equipos es necesario para conseguir los objetivos de negocio, en el entorno actual. Gestionar el compromiso de los equipos es una herramienta clave, pero para ello los líderes tienen que generar confianza. Pero ¿cómo desarrollamos la confianza?, ¿es cuestión de integridad, de honestidad?, ¿de serlo y parecerlo?, ¿de hacer lo que decimos?. La **confianza** se va construyendo paso a paso, día a día, es un proceso largo que puede perderse en un instante. La confianza es muy importante para que los miembros del equipo se enfrenten a retos y trabajen como un equipo para conseguir los objetivos. Y, ¿cómo podemos acelerar este proceso?

■ Tomando **conciencia** de uno mismo e incorporándolo a la agenda personal. Se trata de que tengas tu propia visión sobre la confianza que “otros” nos depositan y de establecer un plan de acción personal.

■ **Comunicando.** La comunicación es un instrumento clave para ayudarnos a ganar o agilizar la generación de **confianza**:

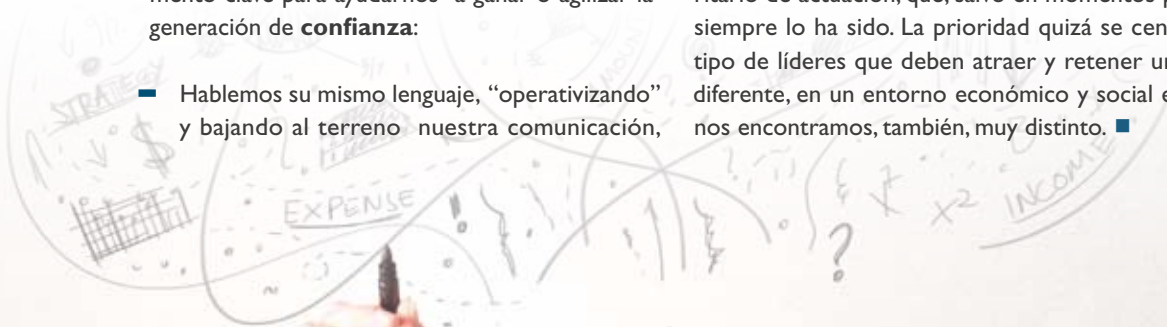
■ Hablemos su mismo lenguaje, “operativizando” y bajando al terreno nuestra comunicación,

dejando atrás cierta retórica. No es momento de “contribuir de forma estratégica a los objetivos de la compañía” quizá sea momento de que “todos aportemos lo mejor de cada uno”.

■ Con transparencia, presentándonos tal y como somos, aportando la información y apoyándonos en datos que justifiquen la toma de decisiones y, en muchas ocasiones, el cambio de rumbo en esa toma de decisiones. En caso de no poder compartir la información, decirlo abiertamente y nunca faltando a la verdad, de otra forma perderemos no solo la confianza, sino también la credibilidad.

■ **Conociendo y reconociendo** al equipo, dedicando tiempo a conocer sus fortalezas, sus áreas de mejora y premiando los esfuerzos. Ello contribuirá a reforzar también la confianza personal del propio equipo y servirá de ejemplo.

Por ello, en la actualidad, la prioridad puede que no sea tanto el liderazgo y la gestión del talento como eje prioritario de actuación, que, salvo en momentos puntuales, siempre lo ha sido. La prioridad quizá se centra en el tipo de líderes que deben atraer y retener un talento diferente, en un entorno económico y social en el que nos encontramos, también, muy distinto. ■



PUBLI