

Cómo mejorar la empleabilidad de su equipo

# Tallar el talento

El talento es hoy el valor diferencial por excelencia. Atraerlo, retenerlo y activarlo es uno de los desafíos a los que se enfrenta el directivo del tercer milenio. Para conseguirlo es necesario crear una atmósfera enriquecedora que le permita desarrollarse equilibradamente

**A** principios de febrero, altos directivos de compañías líderes multinacionales se reunieron en Davos (Suiza) en el Foro Económico Mundial. Todos coincidieron en destacar como uno de los grandes desafíos del tercer milenio la necesidad de atraer y retener el talento en la empresa.

Los directivos son cada vez más conscientes de que el valor

diferencial de su negocio no está ni en la tecnología, ni en la estrategia, ni en la cuota de mercado, ni siquiera en la marca... Todos estos valores son necesarios, pero nunca suficientes si no se cuenta con el talento adecuado para implantarlos estratégicamente.

Tampoco se trata de acumular talento como un coleccionista. «Esto sería relativamente sencillo

–apunta la profesora Nuria Chinchilla–, el reto está en motivar el talento y conseguir que las aptitudes del equipo se traduzcan en actitudes, un talante por el que nuestros “fichajes” estén dispuestos a poner al servicio de la empresa todas sus capacidades.»

Tradicionalmente, la estabilidad y el prestigio de una compañía eran una auténtica barrera de salida para los buenos profesionales. Muchas empresas conseguían retener el talento de su organización ofreciendo seguridad, un empleo de por vida.

Sin embargo, la situación ha cambiado. No parece que la empresa del tercer milenio pueda garantizar tanta seguridad, y los trabajadores lo saben.

Hoy, los buenos profesionales no eligen “la empresa de su vida”: buscan proyectos que les permitan mejorar sus capacidades, que les garanticen la formación y el aprendizaje necesarios para evitar que, con el paso de los años, se conviertan en prisioneros de su incapacidad o de su falta de formación.



Francisco Gay es colaborador científico del IESE en el Departamento de Comportamiento Humano en la Organización y dirige el área de consultoría de IOR Consulting. Actualmente desarrolla proyectos de *coaching* con directivos.

## Coaching

### Del “yo soy así” al “yo quiero ser así”

Existe la creencia entre los directivos de que preguntar a los colaboradores cómo puedo hacer algo mejor es signo de debilidad. Para Francisco Gay, la debilidad la demuestra quien no se atreve a encajar la respuesta. El primer paso para mejorar es aceptar que se puede y que se debería mejorar. «Empeñarse en el “yo soy así” es, en las personas sensatas, una manifestación de pereza. Efectivamente, cambiar cuesta. Pero el que tú seas así no significa que no puedas mejorar.» La experiencia del profesor Gay como “entrenador de directivos” es excelente. Cuando se crea el entorno de confianza necesario (ni el “entrenado” ni el “entrenador” pueden ser impuestos), los resultados son extraordinarios. «Existen algunas competencias que no son tan difíciles de cambiar», asegura. Sin embargo, admite que para conocer el verdadero éxito del programa es necesario dejar que pase el tiempo, ya que no debemos olvidar que se trata de luchar con constancia para cambiar hábitos adquiridos.



encima de los vínculos extrínsecos, como el dinero.

### Entornos de alto rendimiento

Para crear entornos de alto rendimiento es necesario escoger a las personas que puedan compartir la visión de la empresa. Después, hay que crear un sistema de incentivos internos que, junto con un estilo de dirección y unos valores adecuados, ayuden a desarrollar las capacidades y a vincular a los equipos.

Si el objetivo es retener el talento mejorando la empleabilidad del equipo, parece evidente que la tarea del directivo se ha tornado más compleja. No se trata únicamente de dirigir personas, de establecer objetivos, sino también de entrenar a las personas. Es decir, de enfrentarlos a experiencias que desarrollen sus competencias. Dirigir personas en el siglo XXI es entrenarlas.

Pero: ¿verdaderamente es posible “cambiar” a un profesional? «Por supuesto. Mientras hay vida, hay esperanza. Siempre tenemos la posibilidad de mejorar.»

La mayoría de los directivos desconfía de su capacidad de mejora y de la de su equipo. El profesor Pablo Cardona asegura que para cambiar algo, lo primero que hay que hacer es convencerse de que podemos conseguirlo. «El segundo gran obstáculo está en que el directivo-entrenador confíe en nuestras posibilidades, en que podemos ser mejores», subraya.

### Desarrollar competencias

Mejorar las capacidades de las personas significa mejorar sus competencias, que son el resulta-

Nos encontramos ante una paradoja: entonces, ¿se trata de formar a un equipo para la competencia? «Ante la preocupación de algún directivo que se pregunta qué pasará si forma a su gente y luego se le van, cabe responderle que aún es peor que no forme a su gente y que encima se le queden», asegura el profesor del IESE Pablo Cardona.

La dirección –a través del Departamento de Recursos Humanos– debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a sus empleados para que la empre-

sa cuente con las personas más capacitadas y comprometidas posibles.

Para los expertos no es malo convertirse en una empresa nodriza. Se trata de analizar qué tipo de enlaces unen a los profesionales al proyecto empresarial para fortalecer los vínculos de pertenencia que promueven la lealtad por

Para mejorar, lo primero que hay que hacer es convencerse de que podemos hacerlo. El segundo gran obstáculo está en que el directivo-entrenador confíe en nuestras posibilidades, en que podemos perfeccionarnos

# Jornadas maratonianas y eficacia



Para el profesor José María Rodríguez Porras es fácil caer en la adicción al trabajo. El éxito laboral es estimulante, eleva el nivel de aspiración y conduce a dedicar más y más horas al trabajo. Se pone en marcha un círculo vicioso que tiene varias consecuencias:

- Primero, el creciente número de horas dedicadas al trabajo produce estrés, con la consecuente atrofia afectiva.
- Segundo, el poco tiempo dedicado a la esfera familiar y la atrofia afectiva empobrecen esta esfera y desencadenan tensiones en la familia.
- Tercero, la persona que cae en esta adicción sufre por dentro el conflicto que nace de saber que no está cumpliendo con su familia.

- Cuarto, la falta de armonía entre la esfera laboral y la familiar daña a ambas. La persona es una unidad. Una vida familiar pobre y cargada de tensiones afecta también a la eficacia en el trabajo y a su lado humano.

Este círculo vicioso puede tener efectos irreversibles y conducir a rupturas familiares. Quienes se dan cuenta a tiempo pueden salir de este círculo si revisan sus prioridades.

Si son capaces de ver el carácter prioritario de la esfera familiar, estarán bien encaminados para reorganizar su tiempo y asumir sus encargos en armonía consigo mismos y con sus seres queridos.

do de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades. Como las características innatas no se pueden cambiar, para abordar una mejora en una competencia, lucharemos en tres bandos: el de los conocimientos, el de las actitudes y el de las habilidades.

¿Con qué armas? Cada uno de los objetivos requiere una aproximación diferente. Para mejorar los conocimientos necesitamos información. Para cambiar actitudes, formación. Y para desarrollar nuestras habilidades, entrenamiento.

## Aprendiendo a delegar

Para los profesores Pablo Cardona y Nuria Chinchilla, la batalla se puede plantear en cualquier competencia. Por ejemplo, analicemos el caso de un directivo que no sabe delegar. Para empezar a adquirir esta competencia conviene que, en primer lugar, asista a un curso en el que le expliquen en qué consiste la delegación y cómo

se delega.

A través de esta información el directivo amplía su conocimiento abstracto. Pero –dado que hasta este momento nunca ha delegado– su experiencia le inclina a no utilizar la delegación, y por ello su actitud es de cierta repulsa. En consecuencia, es probable que el curso sea insuficiente para cambiar sus hábitos.

Para cambiar esta actitud negativa, necesita convencerse de las consecuencias de la no delegación a través de la experiencia ajena, el ejemplo de su superior.

La última fase necesaria para desarrollar las competencias es conseguir las habilidades operativas que posibiliten su ejercicio. Para ello se requiere un entrenamiento adecuado, que consiste en la repetición de acciones para la adquisición de los hábitos operati-

vos correspondientes a esta competencia.

Antes de abordar esta fase, el directivo debe querer delegar. A partir de este momento su “entrenador-jefe” debería buscar desafíos “alcanzables” a través de los que el directivo pueda ganar confianza.

A medida que va delegando se producirán nuevos conocimientos experimentales, por lo que la motivación espontánea hacia esta práctica se refuerza y facilita que se sigan tomando decisiones de este tipo.

Si poco a poco delega ciertas tareas a sus subordinados, acumulará experiencias sobre las ventajas que tiene esta competencia para él y sus subordinados.

Al final, llegará un punto en el que decidirá delegar de manera espontánea y, además, tendrá las habilidades para realizar eficazmente esas decisiones. La delegación se convertirá entonces en un complemento habitual en él, una nueva competencia.

