

OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

La huella del talento

En el mundo empresarial, el talento no es un fin en sí mismo sino un medio para la obtención de resultados

Plácido Fajardo
Managing Partner de Leaders Trust



Con 'La huella del talento' iniciamos esta colaboración que pretende abordar uno de los aspectos más determinantes -sí no el más- del éxito o el fracaso de las organizaciones, como es el liderazgo de quienes las componen.

En el apunte de hoy, trataremos sobre el talento, y más concretamente sobre una de las características identificativas de este, que valoramos especialmente quienes nos dedicamos a evaluar el talento directivo: **su capacidad para dejar huella.**

Pero antes, como cuestión previa, es conveniente centrar el asunto. ¿A qué nos referimos, con carácter general, cuando hablamos de talento en el entorno de las organizaciones? ¿Existe un conjunto de indicadores, comúnmente aceptados, que confirmen la presencia, en mayor o menor medida, de ese bien tan ansiado? En realidad, la definición de talento no es ni mucho menos sencilla ni unívoca, sino compleja y muy variada, que cada empresa define y utiliza según su entendimiento, su estrategia o sus valores. No obstante, daremos unas pinceladas al respecto más adelante.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de talento en el entorno de las organizaciones?

En cuanto a su medición, existen herramientas y sistemas al efecto, pero **la evaluación más fiable requiere del criterio personal experimentado**, así como de la **combinación de varias opiniones fundamentadas**. Como norma general, a la hora de evaluar interna o externamente a quién contratar, promocionar o desarrollar -sobre todo en niveles directivos- es aconsejable tener en cuenta que **está más capacitado para evaluar el talento quien más lo tiene**. Por eso, involucrarse en primera persona en este estratégico asunto debería ser una **prioridad ineludible y no delegable para la alta dirección**.

Como definición básica, me gusta definir el talento al que nos referimos en nuestro entorno empresarial como una **suma de conocimientos, experiencias y habilidades, que se ponen en acción por medio de la voluntad y se orientan hacia la consecución de un resultado**. Podríamos también hacer referencia aquí a las denominadas 'competencias', como conjunto de capacidades que engloban bastantes de las cosas que indicaremos a continuación, pero se nos abriría un 'melón' que requeriría alargarnos demasiado. Quizás en un próximo apunte hablemos de ellas. Volviendo a los componentes de nuestra definición, entremos en cada uno de ellos.

A la hora de evaluar a quién contratar o promocionar, es aconsejable tener en cuenta que está más capacitado para evaluar el talento quien más lo tiene

1. Los **conocimientos** son el componente que más tradicionalmente se asocia, e incluso se identifica, con el talento. Nos referimos a lo cognitivo, a "lo que sé" de cualquier disciplina, desde un punto de vista técnico o teórico (ejemplo, ingeniería electrónica, fiscalidad, 'marketing' digital, derecho mercantil...). Su importancia pasada ha ido perdiendo peso, y son considerados cada vez más una especie de 'commodity', un recurso al que cualquiera puede acceder de forma fácil y universal, al alcance de un clic.

2. En segundo lugar, la **experiencia** consiste en "lo que sé hacer", aquello que he aprendido haciéndolo, mediante la puesta en práctica o ejecución (ejemplo, abrir mercados en países emergentes, dirigir líneas de fabricación, desarrollar aplicaciones, vender al canal farmacéutico...). La complejidad creciente de nuestra realidad empresarial en materia geográfica, sectorial, la innovación de productos, servicios y canales, las disrupciones digitales, los cambios de hábitos de consumo, todo ello está ampliando y diversificando enormemente el conjunto de posibles experiencias a adquirir y trasladando por tanto a estas una importancia creciente.

3. Por último, las **habilidades** son aquellas cualidades que me caracterizan, esas cosas que hago generalmente bien (ejemplo, comunicar verbalmente o por escrito, relacionarme con los demás, tomar decisiones, manejar los números...). En alguna medida, estas destrezas pueden acompañarnos desde la cuna, pero **la mayor parte se adquieren y/o desarrollan** a lo largo de la vida profesional.

La motivación y el compromiso son los que hacen aflorar las capacidades, una vez adquiridas, o por el contrario neutralizarlas o inhibirlas

Efectivamente, los tres puntos anteriores son adquiribles y desarrollables mediante las diferentes fuentes de aprendizaje, eso sí, en función de nuestra capacidad y agilidad para aprender. A este interesantísimo aspecto le dedicaremos uno de estos apuntes de liderazgo más adelante.

Pero aun siendo importantísimos los tres aspectos mencionados, de poco valen los más brillantes conocimientos, la más exitosa experiencia o las más envidiables habilidades si el motor que los impulsa carece de la energía necesaria. Me refiero al otro gran componente del talento, **la voluntad, ese tesoro exclusivo de los seres humanos, que se manifiesta a través de la motivación y el compromiso, y que transforma nuestras capacidades en actuaciones.** La motivación y el compromiso son los que hacen aflorar las capacidades, una vez adquiridas, o por el contrario neutralizarlas o inhibirlas. Las empresas deberían poner tanto énfasis en gestionar la motivación y el compromiso de sus profesionales como en la adquisición de sus conocimientos, experiencias y habilidades.

Hecha esta aproximación -más práctica que académica- a los fundamentos del talento al que nos referimos, volvamos a la idea inicial de la huella. No hay duda de que en el mundo empresarial el talento no es un fin en sí mismo, sino un medio para la obtención de resultados. El único saber que importa es el "saber para hacer", para conseguir, para lograr. Por ello, a la hora de evaluar el talento, resulta crítico el comprobar la huella que este ha dejado allá por donde haya pasado. Cuando hablamos de puestos directivos, este aspecto resulta especialmente importante, pues **la aspiración principal de un directivo debería ser la de dejar las cosas mejor de lo que las encontró**, poder confrontar un **antes y un después** de su paso por la posición de que se trate, y deducir de ello un **balance positivo constatable.**

La aspiración principal de un directivo debería ser la de dejar las cosas mejor de lo que las encontró

Este balance se entiende habitualmente en términos económicos. Sin duda, el hecho de haber conseguido buenos resultados en posiciones anteriores constituye un aval indudable para quienes optan a nuevas -y quizá mayores- responsabilidades. Los resultados medibles conseguidos, sobre todo con cuantificación económica, son como la 'prueba el algodón' del famoso anuncio.

Pero las cosas no suelen ser tan sencillas, por eso quiero ir más allá. Cuando hablo de dejar huella, no me estoy refiriendo solamente a los resultados económicos como balance de la gestión. Creo que es una condición necesaria, pero no suficiente. Por un lado, estos admiten siempre multitud de matices que los condicionan, los favorecen, justifican e incluso camuflan. Casi nunca hay blancos o negros, y unas cosas, por ejemplo, pueden salir muy bien y eclipsar a otras que han salido en cambio mucho peor. Por otro lado, los resultados económicos en última instancia son una labor de equipo, donde el éxito tiene bastantes padres -muchos más que el fracaso, por supuesto- y la distribución alícuota de trofeos a final de año, respecto a los objetivos fijados al comienzo, nunca está exenta de controversias.

Poner el foco en la consecución de los resultados económicos, que además se miran habitualmente a corto plazo, puede resultar un ejercicio algo miope

Por ello, **poner el foco exclusivamente en la consecución de los resultados económicos**, que además se miran habitualmente a **corto plazo**, puede resultar **un ejercicio incompleto y algo miope.** La contribución del talento de un profesional en su paso por una posición tiene otras dimensiones. Qué recuerdo dejó, cuánto le siguió su equipo y cuánto ayudó a mejorar el rendimiento de quienes le rodeaban, qué cosas cambió, cómo se relacionó con los demás, con qué ejemplo predicó... Dejar huella en términos positivos requiere mucho más que capitalizar unos resultados positivos a final de año, por buenos que estos sean. Supone también **impactar favorablemente en las personas** de la organización, ayudarles a aprender y mejorar. Requiere **actuar con coherencia respecto a los valores** propugnados. Y hacerlo con **valentía y determinación para cambiar las cosas**, para **mejorarlas, para crear un antes y un después** que sea perceptible y por el que se reconozca y aprecie la contribución.

En el mundo empresarial, el talento, para que verdaderamente sea considerado como tal, tiene que dejar su huella, una **huella transformadora que deje marcas fácilmente reconocibles.** Pasar simplemente por los puestos que se ocupan, sin tocar demasiado lo que había para evitar romperlo, más preocupados por congraciarse con los de arriba y ponerse 'de perfil' o arrastrar los pies ante las decisiones difíciles, no son los mejores indicadores de talento, por muchos conocimientos y habilidades que se tengan.

En el mundo empresarial, el talento, para que sea considerado como tal, tiene que dejar su huella, una huella transformadora que deje marcas reconocibles

A la pregunta ¿qué huella ha dejado o está dejando en su posición?, la respuesta tendría que brotar automáticamente, de forma rápida y fluida, sin tener que pensarla demasiado, y sin despachar la pregunta soltando como resumen de la respuesta un par de porcentajes o indicadores que se consiguieron mejorar.

Este puede ser un buen motivo de reflexión en su caso, querido lector, especialmente si es directivo o está en vías de serlo. ¿Está realmente contribuyendo a cambiar las cosas, a crear la diferencia? ¿Qué cosas son aquellas por las que será reconocido en el futuro su paso por la empresa? ¿Cuál va a ser su pequeño o gran legado? Si las respuestas no son muy convincentes, tendría que mirar las causas y poner remedio. Eso sí, siempre que en realidad se considere, y quiera ser considerado por los demás, como alguien de talento valioso para su organización, algo de lo que no nos cabe 'a priori' la menor duda. Le deseo muy buena suerte en el empeño.