

OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

TALENTO Y TECNOLOGÍA EN LA AGENDA DEL CEO

Si miramos la agenda de los directivos hay dos asuntos que se han colado últimamente entre sus prioridades, que requieren cada vez más su atención y sus huecos en la agenda

Plácido Fajardo

Managing Partner de Leaderland



Dicen que Napoleón Bonaparte dormía cuatro horas al día y era adicto al trabajo, no es de extrañar que le cundiera tanto la vida en este mundo. Valoraba el tiempo por encima de todo. "Puedes pedirme cualquier cosa que quieras -decía-, excepto tiempo".

Si hablamos de la **utilización del tiempo**, la herramienta asociada a su gestión es la **agenda**, que es donde se refleja verdaderamente a qué nos dedicamos, qué hacemos. Recuerdo aquellos cursos de **gestión del tiempo** que se impartían a los jóvenes profesionales -que siempre me parecieron muy útiles-, que enseñaban la mejor manera de distribuir las actividades necesarias entre el tiempo disponible, a asignar prioridades urgentes o importantes, poner disciplina y marcar límites temporales, organizar reuniones...cosas que parecen tan obvias pero que no lo son tanto, a juzgar por lo mal que se hacen.

Si miramos la **agenda de los directivos de mayor responsabilidad** hay dos asuntos que se han colado últimamente entre sus prioridades, que requieren cada vez más su atención y sus huecos en la agenda. Son asuntos que normalmente estaban asignados a dos áreas funcionales específicas, y que nunca habían ocupado un gran protagonismo en el tiempo propio del CEO ni en sus reuniones, la verdad.

Uno de estos asuntos es la **tecnología**, una cuestión considerada tradicionalmente como instrumental, un 'enabler' o mero facilitador de los procesos, que **ahorraba tiempo y recursos** a la vez que mejoraba la organización de las actividades, como pura función de soporte al negocio. Pero, excluyendo a las empresas tecnológicas, ¿qué parte de la agenda de los comités de dirección se dedicaba a abordar cuestiones relacionadas con la tecnología? Muy poca, la verdad, sólo cuando había algún problema, algún fallo o caída de servicio.

Se sobreentendía que los sistemas estaban ahí, en su sitio, como una 'utility' más, como la luz en los cables o el gas y el agua en las tuberías, para cumplir su función puramente operacional. Quienes trabajaban en esa área no tenían demasiado protagonismo ni recibían grandes reconocimientos, más bien exigencias y algún coscorrón si algo fallaba, que era cuando se visualizaba realmente su labor.

Pero esto ya es historia en la mayoría de las organizaciones, o al menos debería serlo, salvo que alguna no se haya enterado aún de los tiempos que vivimos. Las áreas de Tecnología son hoy **una de las protagonistas en cualquier sector**, porque su contribución clave puede crear por sí misma la diferencia. Los responsables de Tecnología -ya se denominen CIO, CTO o CDO- y sus correspondientes equipos están situados en un lugar privilegiado. Su papel en la **transformación hacia los nuevos escenarios y modelos de negocio** resulta crucial, la tecnología y la digitalización juegan un papel tan crítico hacia dentro como hacia fuera de las organizaciones, hacia proveedores, clientes, empleados, y también hacia los ciudadanos, cuando de administraciones públicas se trata.

Ser capaz de lanzar un nuevo producto o servicio depende cada vez más de que la tecnología lo permita antes que a los competidores, si es posible. Y eso incumbe, y mucho, al tiempo de dedicación del CEO.

Por otra parte, aunque la innovación y la transformación están habitualmente asociadas a la tecnología, ambas tienen al final un **componente esencialmente humano**. Son las personas las que han de cambiar su forma de trabajar y hacer cosas distintas. Son las que tienen que vencer sus miedos y resistencias para aprender a manejarse con los nuevos procesos, las nuevas herramientas. Son ellas las que se comportan de acuerdo con la cultura predominante y facilitan que ésta cambie o se perpetúe. Talento y cultura están íntimamente asociadas y **condicionan el rendimiento y los resultados** más que nunca, por eso requieren una atención cada vez mayor y más cualificada desde la alta dirección.

Además, tanto el rol de quienes se ocupan de liderar la función de tecnología, como de quienes han de asegurar el talento necesario y la cultura adecuada, son **roles transversales**, que están en contacto y en roce permanente con toda la organización. Esto les permite adquirir una visión de conjunto y portar la bandera del interés general, más allá del específico de cada uno de los negocios o áreas operativas. El impulso a los proyectos de cambio ha de ser común y transversal a la organización en su conjunto.

Pero ¿está bien asentada la dedicación a estos dos temas con tiempo suficiente en calidad y cantidad en las agendas de los altos directivos, de los CEO? Si no es así, más vale que revisen a qué están dedicando su tiempo y le pongan remedio antes de que sea demasiado tarde, no sea que se les estén escapando asuntos de vital importancia.

Nadie duda que el tiempo es el más valioso de nuestros recursos, el más efímero y perecedero, por desgracia. Benjamin Franklin decía que las tres cosas más difíciles de esta vida son: guardar un secreto, perdonar un agravio y aprovechar el tiempo. Esto último define bastante a las personas, la manera en que utilizan su tiempo, en cómo lo aprovechan o lo malgastan según sea su forma de entender la vida. En el ocio o el descanso esto es **muy significativo de cómo somos**, pero en el ámbito laboral, la forma en que se utiliza el tiempo es uno de los criterios más decisivos para determinar la eficacia y la calidad de los profesionales.

Y la verdad es que hay verdadera torpeza en el manejo de estas cuestiones, incluso por parte de personas experimentadas que no son capaces de gestionar adecuadamente su agenda e interfieren negativamente en la de los demás. Los mejores directivos son muy **selectivos a la hora de incluir compromisos en su agenda** y son luego muy estrictos con su **riguroso cumplimiento**, por ser enormemente conscientes de su crucial importancia.

El CEO debería encontrar un buen porcentaje de su agenda para dedicarlas a estos dos asuntos si quiere llevar a cabo su misión transformadora. Porque si el talento y la tecnología están siendo determinantes en el presente, lo que nos viene a futuro tiene pinta de convertirlos en toda una cuestión de supervivencia.

El Confidencial