

OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

Tres cosas que buscan las empresas en sus directivos (I)

¿Qué busca realmente el mercado? ¿Qué tipo de profesionales se demandan? ¿Qué perfiles de conocimientos, experiencias, habilidades son los más requeridos?

Plácido Fajardo

Managing Partner de Leaders Trust



A la hora de enfrentarse a un posible cambio en la carrera profesional, no solo hay que pensar hacia adentro de uno mismo, en aquello que más nos apetece o que mejor encajaría con nuestras preferencias, sino que **lo inteligente es pensar hacia fuera.**

Dado que el talento cualificado cotiza en un mercado libre y bastante discreto —por razones obvias de confidencialidad—, la mejor manera de conocer ese mercado es preguntar a los agentes que operan en él, ya sean ofertantes, demandantes o consultores especializados que asesoran a unos y otros acerca de una materia tan sutil como delicada.

¿Qué busca realmente el mercado? ¿Qué tipo de profesionales se demandan? ¿Qué perfiles de conocimientos, experiencias, habilidades e incluso actitudes son los más requeridos? Son preguntas de lo más lógicas y habituales, efectuadas por quienes buscan un nuevo proyecto en su trayectoria, pero cuyas posibles respuestas no son únicas, ni son breves, ni son nada fáciles. Es quizá por ello que tiendan a contestarse acudiendo a socorridas generalizaciones, cuando no a casos concretos y cercanos, meros ejemplos que quedan elevados en un plis-plas a la categoría de norma por parte de quienes intentan responderlas de forma resumida.

La diversidad del mercado de talento es enorme, a pesar de que hablemos de él de forma unívoca, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda. Pretender reducirlo a un par de comunes denominadores puede suponer una simplificación poco rigurosa. En el seno del mercado confluyen unos cuantos ejes muy diferentes entre sí. Los sectores de actividad son de lo más variado, como igualmente lo son el tamaño y la tipología de las empresas, con variopintas estrategias y modelos de negocio. También están las particularidades geográficas, las distintas áreas funcionales y especializaciones profesionales, los niveles de responsabilidad, años de experiencia y un largo etcétera. Como consecuencia, las necesidades del mercado de talento pueden diferir muy sustancialmente al desplazarnos por cualquiera de estos ejes.

Pero, dado que la capacidad de síntesis está ganando enteros cada día, como un recurso valioso para navegar entre este maremágnum de información y datos que nos invade, voy a intentar poner en práctica la mía, y a sintetizar tres cosas importantes y coincidentes que el mercado de talento demanda con gran frecuencia. Para facilitar su recuerdo, las tres comienzan por la misma letra: **influencia, innovación e internacionalización**. En el apunte de hoy trataré acerca de la primera de ellas, dejando las otras dos para el siguiente.

Influencia

La época del poder y la jerarquía como mecanismos principales para la toma de decisiones está quedando cada vez más atrás. Las nuevas organizaciones adoptan modelos bien diferentes, menos estructurados, mucho más abiertos, livianos y colaborativos. **El ordeno y mando no es la solución a los problemas complejos** en entornos tan volátiles e inciertos como los de hoy. Primero, porque nadie tiene la certeza de ordenar lo correcto. Segundo, porque lejos de atraer talento lo repele, refleja un estilo de gestión superado, del que los profesionales de mayor talento —sobre todo las nuevas generaciones— huyen despavoridos a las primeras de cambio.

En las empresas, cada vez más decisiones requieren de la participación e incluso del consenso de varias personas. Las estructuras tradicionales de poder dejan paso a formas mucho más etéreas, en las que todos quienes tienen algo que aportar han de hacerlo. Con ello, se analiza mejor el problema y se enriquece la perspectiva, lo que debería mejorar la calidad de las decisiones, además de fomentar que se compartan solidariamente las consecuencias de lo decidido.

Las organizaciones matriciales tienen dos o tres dimensiones, sobre todo en las empresas multinacionales. En ellas, hay que conseguir que te haga caso gente que no tiene por qué hacerlo, pues tienen sus líneas de reporte compartidas entre dos o tres jefes o pseudojefes, con cuyos intereses no siempre coincidentes tienen que lidiar.

Y no hablemos de las organizaciones en red tan utilizadas por muchas 'startups', que utilizan metodologías 'agile' y 'scrum' para la gestión de proyectos, con equipos autoorganizados y autodirigidos, en los que el componente relacional y colaborativo es clave, a años luz del concepto tradicional de jerarquía. Vamos, que en el famoso dilema 'auctoritas versus potestas', la primera gana por goleada.

Quien influye es más tenido en cuenta, consigue que su opinión tenga más peso e incline la balanza a la hora de tomar decisiones

En cualquiera de estos escenarios, la capacidad para influir resulta fundamental y su impacto, altísimo. Quien influye es más tenido en cuenta, consigue que su opinión tenga más peso e incline la balanza a la hora de tomar decisiones colectivas o individuales de terceros, por ejemplo. **Ser influyente requiere poseer una serie de habilidades**, como la de comunicar eficazmente —comenzando por saber escuchar—, argumentar con elocuencia y persuadir con convicción acerca de ideas o conceptos a los demás. Como tantas otras cosas en la vida, esto se puede aprender, ya sea mediante la adquisición de conocimientos o técnicas, la puesta en práctica intensiva o bien a través de la emulación de comportamientos de quienes lo hacen bien en el seno de las organizaciones.

Pero el hecho de tener estas habilidades —ya sean congénitas o adquiridas— puede ser condición necesaria pero no suficiente. **Para influir, hay que haber ganado credibilidad reconocida por los demás**. Esa es una ventaja que tienen las personas que no dicen demasiadas tonterías, a las que habitualmente se las escucha por su buen criterio y ponderación, que suelen decir la verdad y cumplir lo que prometen.

Y un último apunte sobre la influencia. Cuando hablo de personas influyentes, no lo hago en el sentido de 'los que están arriba'. Decía Einstein que la mejor —si no la única— manera de influir en los demás es con el ejemplo. Y eso sí que está al alcance de cualquiera.

El Confidencial