

CEO's con Lupa y Catalejo

¿Usted es CEO?, con usted quería hablar...



Dr. Roberto Vola-Luhrs (*)
Año 2011

¿Escucha permanentemente decir que hay escasez de talentos? Es posible que usted mismo repita esto, pero en su fuero íntimo estoy seguro que no lo cree. Paradojalmente hay una realidad: la voz del mercado diciendo que “*no hay talentos*” y... (vamos a cortar por lo sano): “*lo que sobra es el talento*”.

Efectivamente, esta idea de que sobra el talento o de talento generalizado la planteé en un artículo publicado por el diario “El Cronista Comercial” de Buenos Aires en el año 2007 y se contrapone con el tono elitista, casi aristocrático, que afirma: “*lo que falta es talento*”, que creció y creció en el mundillo empresario hasta un estadio insospechado, alarmante y hasta desagradable o denigrante. Aquellos que se creían talentosos vivían con la ilusión de transformarse en exitosos, famosos, reconocidos o nuevos ricos. Luego del film “*Match point*” de W. Allen, supimos que el talento está debajo de la suerte, en la jerarquía del logro.

Vengo a ayudar a su “suerte” para que pueda encontrar a las personas con las cuales podrá garantizar el éxito de su gestión y dejar su sello personal para los años venideros. Usted será entonces un CEO con lupa y catalejo. ¿Pero cómo?

Primero la lupa, para mirar mejor las cosas que están cerca suyo

Seguramente a usted le hacen llegar información sobre su gente que elaboran terceros. Deje de lado, al menos por un momento, las evaluaciones de desempeño y los confidenciales informes de perfiles y competencias.

- Marque en la estructura de su organización las posiciones que considere claves.
 - Identifique a las personas que cubren las mismas.
- Organice un encuentro en su oficina, a solas, entre esa persona y usted.
 - Dedíquele a la reunión el tiempo necesario.
 - No deje que nada lo interrumpa. No está para nadie.
 - Tome notas sobre aspectos relevantes.
 - Cuénteles también sobre usted. Póngase en el llano.
 - Identifique el interés del colaborador, si prefiere trabajos de gran contenido técnico o tiene perfil para liderar gente.

- Están aquellos que buscan tener más libertad, sepa quiénes son y que esperarían de la empresa.
- O están los que eligen una empresa que les permita asegurar su futuro, ¡conózcalos! (suelen ser muy leales).
- Hay individuos que tienen una marcada “creatividad empresarial” y podrían estar en un monótono puesto de control e información.
- Hay personas para las cuales el servicio o dedicación a una causa les permitirá tener una vida alineada con lo que a sus valores personales se refiere. Vea qué posibilidades hay para que puedan realizarlas en la empresa, si su organización está comprometida con estas causas.
- Están los que deben sentir la adrenalina que causa el “desafío puro”, tal vez usted conoce un nuevo proyecto y lo pueda compartir.
- Y, finalmente, aquellos que buscan encontrar un “balance” entre el trabajo y la “vida privada”.
- ¿Cómo es la compatibilidad de esas personas con lo que les ofrece, en cada caso, la empresa hoy? ¿Cómo percibe cada uno la satisfacción o no de trabajar donde trabaja?

Recuerde también conocer de su “cantera” a los jóvenes con potencial. Es probable que también allí usted encuentre a alguien para poner en su equipo de primera división. Si no es ya, puede tratarse de pocos meses. ¡Dele valor a su gente, dele valor a su empresa!

Cuando Maslow describe su teoría de la motivación y pone en el punto más alto de la jerarquía de las necesidades a la autorrealización personal, no tuvo que mencionar siquiera al talento, todos entendimos que las personas que hacen lo que les es más propio tienen una mayor entrega, compromiso y dan de sí lo mejor.

Cuando las personas reciben el reconocimiento y hacen las cosas que prefieren, estamos ante un campo propicio para que desplieguen todo su talento en la organización a la cual pertenecen. Los CEO’s deben saber sobre el trato que tiene la empresa hacia esas personas, en forma directa como ya he dicho, no a través de anónimas encuestas o informes sesgados por la opinión de otro. Sepa escuchar, dé el espacio para que esto ocurra. Tómese tiempo y ganará en prestigio y resultados durante su gestión.

Hay quienes sentencian que el talento es algo que los individuos tienen o no tienen desde su nacimiento. Esas personas son las que sostienen que uno es parte de la “arbitraria y normal distribución” que ha hecho la naturaleza, en la que en un extremo vale la pena haber nacido y en el otro extremo no. Usted, al escuchar a cada uno de sus colaboradores clave ha comenzado a darle un trato diferenciado, ergo, tendrá un resultado de ellos diferenciado. ¡Usted se habrá transformado, entonces, en un desarrollador del talento que todos tienen!

Déjeme inferir que un individuo que está comprometido con la meta está dispuesto a no disminuirla ni abandonarla. El mayor, menor o mejor compromiso está directamente ligado al grado en que el individuo quiera estar en el lugar que está. Es decir, uno se compromete por lo que quiere y valora y no por aquello que no le causa satisfacción ni prestigio. Usted, amigo CEO, tiene la gran oportunidad de sembrar compromiso en su gente, dicho en otras palabras, usted podrá sembrar talento en su organización.

La cultura, en una empresa, puede más que las políticas y manuales de procedimientos de Recursos Humanos. La cultura se manifiesta en las actitudes de los empleados, en sus sentimientos, en las historias que cuentan acerca de lo que ocurrió y ocurre en la empresa; es “la química” y son “las

vibraciones” que emanan del ambiente de trabajo. Usted sabe que cuanto más fuerte es esta cultura y cuanto más orientada está hacia el cliente y el mercado, menos requiere la empresa la utilización de herramientas formales tales como manuales de política, de organización y/o normas de procedimientos.

Segundo, el catalejo, para acercar las cosas que están lejos.

Usted es un CEO, con usted mucha gente quiere hablar. Mucha gente que a usted le interesa quiere conocerlo, sin embargo esto queda, normalmente, librado a la casualidad o al azar. Hay personas que usted conoce en forma circunstancial y que piensa que podrían ser importantes para su empresa. Pero en estos casos es difícil manifestarlo, es como una declaración de amor a un desconocido. No, no funciona así.

- Marque en su estructura las posiciones que considere claves. Ahora usted va a mirar, desde adentro, hacia afuera.
- Identifique a las empresas con funciones similares, con mejores prácticas o simplemente las competidoras que más “le duele”.
- Sepa quiénes son las personas que cubren esas funciones en dichas empresas.
- Haga que le organicen un encuentro en un lugar que le garantice a la persona absoluta reserva (jamás en su oficina).
- No busque usted hacer el contacto en forma directa. Otros pueden y deben hacerlo por usted.
- Dedíquele el tiempo necesario a la reunión. Nunca muestre decepción, respecto a la persona, aunque la sienta.
- Genere un clima de mutua confianza.
- Manifiéstele su interés de conocerlo. Podrá usted o no tener una posibilidad inmediata, si no la tuviera, podría tenerla en el mediano o largo plazo.
- Hágale saber que tiene las mejores referencias de su persona en el mercado (si no fuera así, no estaría con usted...)
- Pregúntele cómo se siente en su lugar de trabajo y qué lo podría motivar a un cambio.
- Haga el *matching* entre lo que le manifiesta la persona y la realidad de su empresa.
- Tome notas sobre aspectos relevantes y compártalos con el individuo antes de que se retire.
- Imagine al candidato en su empresa de una manera creativa, no se limite a encasillarlo en la estructura que hoy tiene. Hay personas que por su perfil definen estructuras de las organizaciones para las que trabajan. Tal vez usted fue y es uno de esos casos.
- Proyecte el desarrollo del candidato a dos o tres años. Si no está maduro para el pase, déjelo que madure en la “planta” en que hoy se encuentra realizando dicho proceso. No es bueno trasplantar fuera de época.
- Cuéntele también sobre usted. Póngase en el llano.
- Agradézcale el tiempo que le dedicó a la entrevista y póngase a la recíproca, por si necesitara algo de usted en el futuro.
- Usted toma una actitud de Farmer y no de Hunter.
- Sepa mantener la más absoluta reserva sobre el encuentro.

Los procesos de selección, para cubrir una posición, generan estrés tanto al que selecciona como a aquel que pretende ser elegido. Las reuniones de conocimiento mutuo, como la que he descrito, se dan en un clima relajado y distendido para ambos. Seguramente usted tiene contacto con un *Headhunter* amigo que puede colaborar para que estos encuentros se produzcan. Él también ha

mutado su rol, ahora es un *Farmer*, confíele su inquietud y encontrará la respuesta que espera. Recuerde que los *Headhunters* tienen al catalejo pegado al ojo!

() El Dr. Roberto Vola-Luhrs es Licenciado en Recursos Humanos egresado de la Universidad de Buenos Aires y Doctor en Ciencia Política. Socio co-fundador de Voyer Internacional. Académico en distintas universidades de Latinoamérica y reconocido conferencista en temas de su especialidad. vola-luhrs@voyer.com.ar*