

## Cómo crear talento: La influencia del liderazgo en el capital humano

Nadie duda que las empresas necesitan desarrollar su capital humano para mantenerse competitivas. La gestión del talento ha pasado a convertirse en una de las tareas críticas de los departamentos de RRHH. En los últimos años, se ha hablado mucho de cómo captar talento, de cómo desarrollarlo, y de cómo fidelizarlo. Sin embargo, la mayoría de las veces tratamos el talento como una mercancía (unos conocimientos y características de la personalidad) que unos tienen y otros no, y por tanto, el objetivo se centra en buscar a la gente que tiene más talento e intentar que trabajen con nosotros en lugar de con la competencia. A eso se suma un buen programa de formación para mejorar las competencias menos desarrolladas. Con este esquema, catalogamos talentos y etiquetamos a las personas, lo cual es útil para tomar decisiones de renovación, promoción, etc...

El problema de esta visión del talento es que no tiene en cuenta una realidad importante, constatada diariamente en las empresas: el talento de las personas es *contextual*, es decir, depende del contexto. Por ejemplo, hay personas que muestran un cierto talento cuando están en la oficina o en la fábrica, y otro muy distinto cuando están en casa o con los amigos. Hay empleados muy faltos de iniciativa que al cambiar de contexto se transforman en líderes visionarios, o al menos, en personas medianamente creativas, para lo que les interesa. Lo que intento explicar es por qué y cómo los distintos tipos de liderazgo producen distintos tipos de talento. El esquema que sigo es la base del libro *Las claves del talento* (Empresa Activa), en el que ejemplifico estos conceptos a través de una historia compuesta a base de hechos reales.

Simplificando el esquema de cómo las personas toman decisiones, podemos establecer una sucesión de elementos que van configurando el tipo de talento (la aptitud) que se desarrolla en la empresa (ver Figura 1).

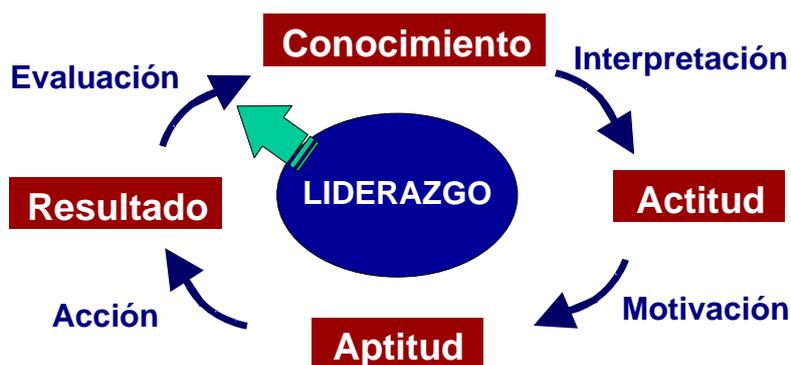


Figura 1. Liderazgo y desarrollo de talento

Cuando entro a trabajar en una empresa, lo primero que necesito es conocer qué tengo que hacer: cuál es mi responsabilidad, cuáles son mis encargos, en qué consiste mi tarea. No me refiero necesariamente a la descripción del puesto, sino más bien, al conocimiento real de qué se espera de mí. Este conocimiento se va adquiriendo con el tiempo en las primeras semanas o meses de trabajo.

El conocimiento de qué esperan de mí, da lugar a una interpretación de cómo soy valorado en la empresa: cómo me ven y me tratan los que me dirigen. Esta interpretación afecta a mi actitud ante el trabajo. Es el conocido “efecto Pigmalión”: mi actitud depende no tanto de cómo soy sino de cómo me siento tratado. La actitud es fundamental a la hora de explicar el comportamiento, entre otras cosas porque afecta a la motivación. Una persona con una actitud negativa tenderá a tener menor motivación para trabajar que una persona con una actitud positiva. La motivación que tengo para trabajar afecta a mi propio desarrollo profesional (mi aptitud): la persona que no quiere aprender no aprende. Y si sólo me motiva un cierto aspecto del trabajo, eso es lo que voy a desarrollar. Con el tiempo, distintos tipos de motivaciones dan lugar a distintos tipos de talentos, como veremos más adelante.

Mi aptitud, finalmente, desemboca en una serie de acciones que intentan responder a las expectativas de mis superiores. Estas acciones, de manera agregada, producen un resultado más o menos positivo. El resultado es entonces evaluado por la dirección, y el feedback de esa evaluación es un nuevo conocimiento que alimenta el ciclo anterior. Por tanto, el directivo influye en este ciclo a través de la evaluación: según cómo evalúe el resultado, el directivo reforzará más unos tipos u otros de conocimientos, actitudes y aptitudes o talentos. Veamos cómo varían estos elementos para cada tipo de liderazgo.

El líder tradicional tiene un estilo de “orden y mando”. Podemos decir que dirige por tareas: diciendo a sus colaboradores lo que tienen que hacer y para cuándo lo quiere. Lo que le llega al colaborador son una serie de órdenes que debe cumplir si no quiere ser castigado oportunamente. La interpretación que la persona hace es que se le considera como un simple subordinado cuya obligación es obedecer ciegamente lo que diga el jefe. Esta interpretación crea una actitud reactiva ante el trabajo. Si soy un subordinado, mi cometido es hacer lo que me digan, cuando me lo digan. Con una actitud reactiva, sólo pueden motivarme desde fuera, con motivación extrínseca, es decir: a base de premios y castigos.

Cuando una persona sólo se mueve por incentivo extrínseco, desarrolla lo que llamamos *talento dependiente*. Una persona demuestra talento dependiente cuando es incapaz de tomar decisiones ni asumir riesgos, y necesita en todo momento que le digan lo que tiene que hacer. El talento dependiente actúa buscando el cumplimiento de lo que le han encargado, y por tanto suele primar la seguridad por encima de todo. El resultado de este comportamiento es el mínimo requerido: lo justo para que no le puedan decir nada. A pesar de todo, la dirección por tareas se fija especialmente en los errores: si las cosas van bien, son porque el jefe ha dirigido bien, y si van mal es porque el subordinado se ha equivocado. Entonces el directivo se enfada y amonesta al subordinado dando órdenes más precisas de cómo se han de hacer las cosas. Esto refuerza aún más el ciclo del talento dependiente. Este ciclo está resumido en la Figura 2.



Figura 2. Ciclo del talento dependiente

Un liderazgo más completo es el que se basa en la dirección por objetivos. En este sistema directivo, el líder consigue que el empleado asuma los objetivos como retos personales. La persona interpreta entonces que se le considera un profesional capacitado y autónomo, que cuenta con la confianza de su superior para realizar la tarea de la forma que crea conveniente. Esta interpretación crea una actitud proactiva ante el trabajo. Si soy un profesional, no tengo que esperar a que me digan las cosas: me puedo dirigir a mí mismo. Con una actitud proactiva, además de la motivación extrínseca aparece la motivación intrínseca, es decir, la motivación derivada de hacer las cosas a mi manera y del aprendizaje que experimento al probar cosas nuevas.

Cuando una persona se mueve por motivos extrínsecos e intrínsecos, desarrolla lo que llamamos *talento independiente*. Una persona demuestra talento independiente cuando es capaz de tomar decisiones y asumir riesgos, siempre que sirvan para cumplir sus propios objetivos. El talento independiente actúa buscando el éxito personal, y es capaz de ser muy creativo para conseguirlo. El resultado de este comportamiento tiende a ser lo pactado como objetivo: no menos, pero tampoco más, puesto que superar en mucho el objetivo no aporta ninguna ventaja y pone el listón más alto para el objetivo del año siguiente.

La dirección por objetivos evalúa por comparación y, más en concreto, por comparación competitiva: aunque lo hayas hecho muy bien, si los demás de tu equipo (o de cualquier otro parámetro de comparación) lo han hecho mejor, significa que lo has hecho mal. Entonces el directivo se muestra insatisfecho y propone al colaborador un reto mayor (aunque más fácilmente alcanzable si conseguimos que los demás lo hagan peor). Esto refuerza el ciclo del talento independiente. Este ciclo está resumido en la Figura 3.



Figura 3. Ciclo del talento independiente

El verdadero líder, sin embargo, no se conforma solamente con los objetivos, sino que se preocupa de cómo se consiguen estos objetivos, de modo que sus empleados desarrollen las competencias necesarias para hacer bien su trabajo. Para ello, el líder debe ser, además de jefe, un buen *coach* que es capaz de dar sentido de misión al trabajo de su equipo. Una misión es más que un reto personal: es un reto de toda la organización. La interpretación que la persona hace en este contexto es que se le considera como miembro de un equipo, y que de su comportamiento depende el resultado de la organización (el equipo, la división, la empresa).

Esta interpretación crea una actitud cooperativa ante el trabajo, que es algo más que la actitud simplemente proactiva. Una actitud cooperativa es proactiva pero, a la vez, tiene en cuenta las necesidades de los demás. Si soy un miembro de un equipo, no puedo actuar de modo independiente, sino que he de contar con los demás. Con una actitud cooperativa, además de la motivación extrínseca e intrínseca aparece la motivación contributiva (o trascendente): la motivación a contribuir y a ser útil para los demás.

Cuando una persona se mueve por motivos extrínsecos, intrínsecos y contributivos, desarrolla lo que llamamos *talento interdependiente*. Una persona demuestra talento interdependiente cuando es capaz de actuar pensando en las consecuencias de sus acciones en los demás y puede adecuarse, en cada momento, a las necesidades del conjunto. El talento interdependiente actúa buscando la mejora de la organización, y es capaz de ser muy creativo para conseguirlo. Pero también es capaz de sacrificar su propio éxito en beneficio del equipo cuando es necesario. El resultado de este comportamiento será, en cada caso, el máximo posible.

La dirección por competencias no evalúa por comparación competitiva, sino por contribución al conjunto. Aunque una persona haya obtenido mejor resultado que las demás, puede no ser suficiente, si esa persona podía haber contribuido aún más por su experiencia, posición, cualidades personales, etc... Por el contrario, el empleado de peor resultado puede estar avanzando correctamente según sus posibilidades. En cualquier caso, el directivo actúa como *coach*, corrigiendo y animando a su gente por su mejora personal y por la responsabilidad que tienen en la misión de la empresa. Esto refuerza el ciclo del talento interdependiente. Este ciclo está resumido en la Figura 4.



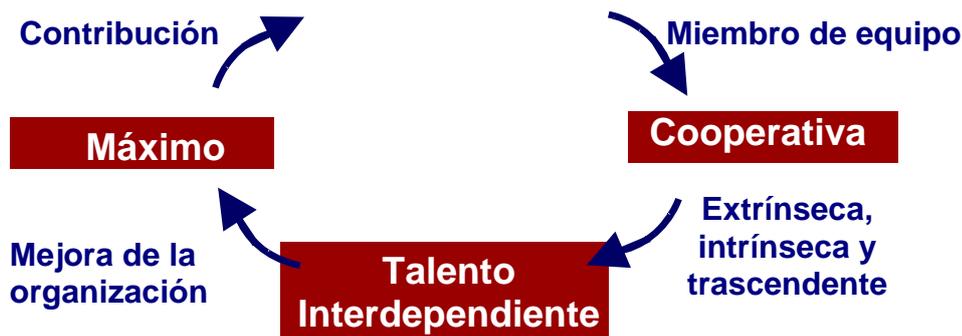


Figura 4. Ciclo del talento interdependiente

Como hemos visto, el talento no es una característica innata y universal de la persona, sino que es contextual: se desarrolla de un modo u otro en función del tipo de liderazgo que crea el contexto de trabajo. Hay muchas personas que tienen ideas y son creativas fuera del trabajo: en su familia, con sus amigos, etc... Pero al llegar a la empresa, se convierten en talentos dependientes. De la misma manera, hay personas que tienen un fuerte sentido de grupo con su familia o con su club deportivo pero que, al llegar a la empresa, se transforman en talentos independientes. El problema en esos casos no está en las personas, sino en los directivos: en cómo influyen con su liderazgo en el ciclo de desarrollo del talento que hemos descrito en la Figura 1.

Hoy en día existen muchas empresas con una alta capacidad de generar talento dependiente. Son empresas en las que predomina la dirección tradicional de ordeno y mando, de tal modo que se convierte en parte de la cultura. Las personas de más talento no soportan el tipo de liderazgo predominante y, en cuanto pueden, buscan otra empresa. Por lo que, si había algún talento independiente o interdependiente, con el tiempo, su presencia disminuye aún más. Y esto refuerza la cultura tradicional de la empresa.

A partir de la implantación de la dirección por objetivos, en algunas empresas y, sobre todo, en algunos puestos de algunas empresas, se ha empezado a desarrollar talento independiente: gente con iniciativa, creatividad y energía para realizar cambios y enfrentarse a nuevos retos. Impulsados por estos nuevos talentos ha habido empresas que han revitalizado, si no toda, al menos parte de su organización. El problema que se encuentran es que su cultura se ha hecho más agresiva y, en ciertos casos, esta agresividad puede alcanzar extremos contraproducentes. En estos casos, es posible que la empresa acabe perdiendo el talento interdependiente que tenía. Y esto refuerza la cultura agresiva de la empresa.

Últimamente estamos asistiendo al principio de una nueva “revolución”. Una revolución menos aparatosa pero más profunda. Sus líderes son tan proactivos y exigentes como los líderes de la dirección por objetivos, pero son más humildes y profundos: son líderes que buscan la excelencia personal y profesional de su gente. Son líderes que centran la atención en la misión y no en sus objetivos. Son líderes que se entregan al servicio de los demás y de la empresa, y por eso saben crear equipo. Las empresas que sepan atraer y desarrollar estos líderes, verán cómo atraen y desarrollan un tipo de talento mucho más rico que el que ahora tienen.