

# Índice

<b>Introducción</b> .....	9
<b>1 De cazar cabezas a generar compromiso. Plácido Fajardo</b> .....	11
1. La última etapa de una historia de éxito .....	11
2. El ciclo se cumple .....	13
3. Una nueva aventura .....	16
4. Su nuevo equipo: nuevos mitos y paradigmas .....	17
5. La selección y el nombramiento de directivos, el momento de la verdad .....	18
5.1. Primer mito. A la hora de elegir a mi equipo, prefiero gente leal y de mi confianza .....	18
5.2. Segundo mito. Prefiero candidatos internos porque es muy difícil que alguien del exterior entienda lo compleja y <i>especial</i> que es nuestra organización .....	20
5.3. Tercer mito. La experiencia sectorial es <i>conditio sine quae non</i> para incorporarse a esta empresa .....	21
5.4. Cuarto mito. Los candidatos han de venir corriendo hacia mi empresa con los brazos abiertos cuando los llame .....	23
5.5. Quinto mito. Pedir cláusula de blindaje es una muestra de desconfianza del candidato .....	24
5.6. Sexto mito. Los mejores candidatos son los que hoy están trabajando con éxito, no nos gusta contratar profesionales en período de reorientación y desempleo .....	25

	5.7. Séptimo mito. No tenemos problemas de retención; nuestros directivos están fidelizados por el peso de nuestra marca, además no se van a ir con el frío que hace fuera .....	28
	6. Manos a la obra, de la desmitificación a los nuevos valores .....	29
<b>2</b>	<b>Los incentivos siguen sin incentivar. Ignacio Mazo .....</b>	<b>33</b>
	1. La gente solo trabaja por dinero .....	34
	2. Disponer de una estructura retributiva no soluciona los problemas retributivos .....	37
	3. Los sistemas de incentivos no impulsan la mejora del rendimiento de la empresa .....	43
	4. La retribución variable raramente se autofinancia .....	48
<b>3</b>	<b>Para qué voy a cambiar si las cosas van bien. Carlos Espinosa .....</b>	<b>53</b>
<b>4</b>	<b>El cuento de las cuentas (valorar los intangibles). Aránzazu Montes .....</b>	<b>75</b>
	1. Los informes .....	81
	2. Los activos del mapa estratégico .....	85
<b>5</b>	<b>«¡Qué poco valen los valores!»... Sobre todo si no se practican. Jorge Cagigas .....</b>	<b>95</b>
	1. Sobre el código de conducta .....	100
	2. De las palabras a los hechos a través de un programa de integridad .....	103
<b>6</b>	<b>«¡No hacen lo que yo digo!»... Porque hago lo que hago. Eugenio de Andrés .....</b>	<b>117</b>
	1. El contexto directivo actual .....	119
	2. Pasión por las personas .....	125
	3. Los valores del directivo .....	127
	4. El ejemplo, la herramienta definitiva .....	132
<b>7</b>	<b>Claves para medir la inversión en formación. Juan Pablo Ventosa .....</b>	<b>135</b>
	1. Los primeros cien días de Silvia .....	135
	2. ¡Manos a la obra! .....	136
	3. Primera reunión: poniendo la formación en el lugar que le corresponde .....	137
	4. Segunda y tercera reuniones: el impacto de la formación se puede medir .....	139
	5. Cuarta y quinta reuniones: los resultados y el retorno de la inversión en formación se pueden medir .....	145

<b>8</b>	<b>La rigidez de la flexibilidad. Claves de la flexibilidad laboral: cultura flexible y teletrabajo.</b> Amparo Díaz-Llauró .....	155
	1. Los primeros días .....	155
	2. Ventajas de la cultura flexible en las organizaciones .....	156
	3. El primer informe: los tres vértices clave de la flexibilidad laboral .....	159
	4. El segundo informe: diseño de la política corporativa de teletrabajo .....	163
	4.1. ¿Qué es el teletrabajo? .....	163
	4.2. Consideraciones clave de implementación del teletrabajo .....	163
	4.3. Beneficios para la empresa .....	164
	4.4. ¿Todos los colaboradores son buenos candidatos para realizar teletrabajo? .....	165
	4.5. ¿Está preparada la organización para implementar un sistema de teletrabajo con éxito? .....	169
	4.6. ¿Están preparados los supervisores y gerentes para tener equipos en la modalidad de teletrabajo? .....	171
	4.7. ¿Cómo comunicar la política de teletrabajo? .....	173
	4.8. Desmitificando los mitos: conclusiones sobre las políticas de flexibilidad laboral a nivel internacional ...	173

<b>9</b>	<b>El negocio de entender el negocio. Los recursos como palancas y las personas como recursos.</b>	
	Javier Martín de la Fuente .....	177
	1. Conocer a la plantilla .....	180
	2. Liderazgo productivo .....	184
	3. Clima en la organización .....	187
	3.1. Resentimiento hacia el entorno .....	188
	3.2. Aceptación de la situación y del entorno .....	189
	3.3. Resignación frente al entorno .....	191
	3.4. El afán como clima organizacional .....	193
	4. La confianza como generadora de productividad .....	197
	5. La motivación: el camino a la productividad .....	201
	6. El compromiso: la antesala de la productividad .....	204

<b>10</b>	<b>Sin euros no hay paraíso. De la cara satisfacción al compromiso <i>low cost</i>.</b> Carlos Sánchez .....	209
	1. Las preguntas de Silvia .....	210
	2. Aclarando conceptos .....	211
	3. Desmontando mitos: la satisfacción del empleado lleva a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad .....	213

4. Dinero y satisfacción: el secreto de la pirámide de Maslow	214
4.1. El secreto de la pirámide de Maslow: la trampa de la satisfacción .....	215
5. Nuevas generaciones, ¿adiós a la cultura del esfuerzo? .....	216
6. El decálogo del compromiso <i>low cost</i> .....	220
<b>Bibliografía</b> .....	231
<b>Galería de autores</b> .....	235



## Introducción

Es probable que alguno de vosotros como lectores recordéis a Silvia, una joven directiva especializada en Recursos Humanos que debía enfrentarse a diez situaciones críticas para la gestión de personas al asumir por primera vez una responsabilidad de mando.

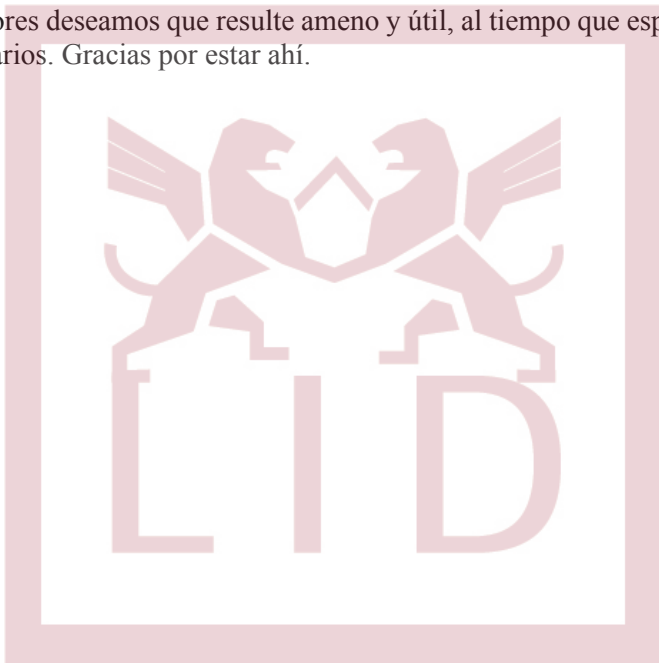
Ha pasado el tiempo, y Silvia se ha convertido en una directiva experimentada que, como tal, se incorpora a un nuevo proyecto profesional. En ese momento, se da cuenta de que en su nueva organización existen planteamientos, consideraciones y aproximaciones a los aspectos clave de la gestión de personas que, en el mejor de los casos, se basan en «mitos» comúnmente aceptados. Los encuentra en sus colaboradores, en sus colegas y en su jefe, y considera que para poder contribuir, desde su posición actual, al logro de los objetivos de su organización, debe ser capaz de desmontarlos.

Este libro vuelve a ser una obra orientada fundamentalmente a la práctica profesional y con una clara intención divulgativa, sin perder por ello ni rigor ni profundidad. Los autores, quienes ya escribimos *Los 10 retos de Silvia*, nos volvemos a encontrar para intentar contribuir a que todos aquellos que tienen responsabilidades de gestión de equipos y personas encuentren respuestas para afrontar las dificultades de un entorno cambiante, muy competitivo y, además, en crisis.

Los diez capítulos tratan sobre la vinculación emocional de los directivos y ejecutivos, el papel de los sistemas de incentivos, la gestión efectiva de los cambios, la valoración de los intangibles, los valores corporativos, el ejemplo, la medición del retorno de la formación, la flexibilidad, la importancia de conocer el negocio y la satisfacción del empleado.

Es un libro escrito por y para profesionales que puede leerse de un tirón o servir de ayuda en un determinado capítulo cuando aparezca la necesidad, la inquietud o el interés por uno de los temas abordados.

Los autores deseamos que resulte ameno y útil, al tiempo que esperamos comentarios. Gracias por estar ahí.



# 1

## De cazar cabezas a generar compromiso

Plácido Fajardo

### 1. La última etapa de una historia de éxito

Algunos años más tarde, la carrera de Silvia como directora de Recursos Humanos había experimentado un indudable progreso. Los años del aprendizaje rápido e intensivo habían aumentado en buena medida su bagaje de experiencias y conocimientos. Eso sí, acompañada por una sensación de vértigo permanente y algunas mariposas aleteando en el estómago. Eran incontables las noches en las que no había podido conciliar el sueño con tranquilidad, presa de un inquieto duermevela en el que se aparecían fugazmente los problemas, las decisiones a tomar, los plazos que cumplir o los compromisos que recordar.

La primera posición directiva que se ocupa marca hondamente en la carrera profesional. También para Silvia, los últimos años, tras su bautismo como directiva de cierta responsabilidad, dejarían igualmente una huella que recordaría toda la vida. Habían sido varios años de duro trabajo tras los cuales podía percibirse claramente un antes y un después. Los problemas técnicos no habían representado una excesiva dificultad; al fin y al cabo, ella ya se había enfrentado a otros parecidos durante su experiencia anterior, cuando se dedicaba específicamente a las labores técnicas funcionales de Recursos Humanos. Pero el liderazgo, la gestión y dirección de equipos era otra cosa. Ahora la gente esperaba mucho más de ella: su

jefe, sus colegas y, sobre todo, sus colaboradores. Había que soportar la presión y mantener la serenidad, lidiar con las dichas situaciones de incertidumbre, manejar los conflictos con habilidad, entrenar a los colaboradores y alinearlos con la estrategia de la organización... Incluso, para rizar el rizo de las dificultades, también se esperaba de ella que fuese capaz de inspirar visión e ilusión en su equipo.

La práctica de las habilidades de gestión había ido convirtiendo poco a poco la bisonería en veteranía. Las situaciones vividas en su trabajo diario le habían permitido enfrentarse a problemas nuevos, a percibir el impacto de sus comportamientos, a observar la conducta de los directivos más experimentados y aprender de ellos, a escuchar a los demás, etc. La habilidad para las relaciones interpersonales se había demostrado como uno de los aspectos clave en su gestión. Saber decir que no cuando era necesario, mantener la firmeza y hacerla compatible con la flexibilidad –ese famoso ejemplo del junco, flexible pero firme, que tanto utilizaba con sus colaboradores–. A base de probar y experimentar, de cometer errores y saber rectificarlos, de analizar la realidad y valorar la mayoría de los factores antes de tomar una decisión, Silvia estaba consiguiendo adquirir ese auténtico tesoro para cualquier profesional: el buen criterio.

Los años de experiencia aportan el mejor de los aprendizajes para quien sabe absorber de ellos todo su fruto, es capaz de extraer conclusiones efectivas de las vivencias y circunstancias que le rodean, y de aplicarlas en el futuro cuando es necesario.

En cuanto a los resultados tangibles de su gestión, Silvia había conseguido progresar muy positivamente en el conocimiento del negocio, de la organización y de las personas. Había demostrado una indudable capacidad de contribuir a la compañía y a su negocio en cada uno de los campos a los que la dirección de Recursos Humanos ha de enfocarse. Había mejorado la rapidez y agilidad de los procesos de selección, tanto internos como externos. Había conseguido aumentar la eficacia y optimizar el coste de su sistema retributivo. Había implantado políticas de desarrollo y aprendizaje extendidas para todos los empleados, que estaban dando sus frutos. Al mismo tiempo, la compañía estaba asentando una nueva cultura más abierta y participativa, unos sistemas de comunicación interna tendentes a reforzar la involucración, el compromiso y la motivación de los empleados.



Por otro lado, las duras medidas de eficiencia derivadas de los siempre necesarios ahorros de gastos de personal –la partida más relevante, con diferencia, del capítulo de gastos– se ponían en marcha cuidando los aspectos humanos y con el mayor respeto a las personas, todo ello dentro de un clima interno que podría calificarse, con carácter general, como satisfactorio.

Silvia se sentía muy integrada y satisfecha a su vez en la compañía. Desde su posición jugaba un papel crítico para contribuir a la fidelidad y el compromiso de los empleados. Su ejemplo como directora de Recursos Humanos era bien visible. Orgullosa de llevar la camiseta y los colores de la organización, intentaba por todos los medios contagiar ese orgullo a quienes la rodeaban. Aparentemente mostraba toda la energía y motivación necesarias aunque, en el fondo de su ser, no podía evitar una incipiente sensación de hastío. Quizá el mito de la fidelidad del directivo exitoso se estaba comenzando a tambalear en ella.

## 2. El ciclo se cumple

Esa impresión de haber logrado superar metas comenzaba a coincidir con la otra cara de la moneda, la de tener la sensación de que su trabajo era menos complicado, más abarcable. Algunos problemas se repetían y lo que en su día fueron situaciones nuevas y desconocidas para ella ahora se convertían en lugares comunes ante los que aplicar recetas ya probadas anteriormente. Silvia estaba empezando a vivir en primera persona esa etapa profesional en la que el dominio sustituye a la inseguridad, en la que la tensión deja paso a la templanza y uno se siente realmente dueño de lo que tiene entre manos. Lo que le estaba ocurriendo a ella no era una circunstancia nada excepcional. Simplemente estaba viviendo un final de ciclo.

Buscó en su archivo un artículo que había guardado después de leerlo unos meses atrás, en el que se hablaba precisamente sobre la gestión del ciclo profesional:

«Los ciclos profesionales son períodos temporales homogéneos en los que se desempeña un mismo puesto, con responsabilidades, funciones y ámbitos de gestión muy similares. La duración del ciclo

depende del momento de carrera, son más cortos en los comienzos y tienden a irse alargando a medida que las responsabilidades se incrementan, hasta llegar a unos cuatro o cinco años en los períodos de mayor nivel directivo. La complejidad creciente, la diversidad de problemática y el entorno cambiante son factores que pueden ir alargando la vida del ciclo, aunque no mucho más de la duración indicada.

Fases del ciclo. Cada uno de los ciclos atraviesa por diferentes fases.

1. El aterrizaje. Supone la toma rápida de información y referencias de situación. Se trata de absorber de manera acelerada todos los inputs posibles, conocer a las personas, procesar los datos, medir nuestras capacidades y comenzar a actuar. Lo recomendable es abrir bien los sentidos y ser prudentes, evitando la precipitación».

Detuvo su lectura, apartó la vista de la pantalla mientras pensaba. A pesar de que solo habían pasado poco más de cuatro años desde su llegada, la intensidad de las experiencias vividas hacía que parecieran muchos más. Sin duda, recordaba esta etapa inicial con especial afecto y no pudo evitar una leve sonrisa mientras venían a su mente aquellos primeros días en su entonces nueva compañía.

- «2. La consolidación. En esta etapa se va alcanzando un rendimiento más elevado, una contribución más notable y perceptible, que agrega valor para la organización.
3. El dominio. Supone la fase de la plenitud en el rendimiento. El trabajo se lleva a cabo de manera más automática, los problemas se resuelven más fácilmente, como repetición de situaciones vividas, un cierto déjà vu. El profesional nota que su eficacia alcanza un nivel alto, la famosa sensación de fluidez. A medida que esta se hace más patente y continuada, comienza a percibirse en paralelo una cierta carencia de reto.
4. El declive o acomodación. Se produce cuando cae la curva de aprendizaje. El trabajo se vuelve más repetitivo, se resuelve más fácilmente. La tentación natural es la de dejarse llevar por una situación confortable, en la que se percibe una progresiva ausencia de reto».

Silvia dejó de leer de nuevo. Pasó su mano por su rostro e interiorizó estas palabras. ¿Estaba realmente cayendo en la tentación de dejarse lle-

var? ¿Se estaba acomodando? ¿Tenía suficiente reto? Volvió de nuevo sus ojos al texto para acabar de leerlo.

Cambios de ciclo. Lo ideal sería que la organización proporcionara la oportunidad de que todos sus profesionales, especialmente aquellos con mayor valor y potencial directivo, desarrollaran una carrera de responsabilidad creciente. Con ello, al tiempo que incrementarían su contribución, mantendrían la curva de aprendizaje con trayectoria ascendente de manera continuada.

«Lamentablemente, las circunstancias reales dificultan en gran medida que esto suceda. Además, la meritocracia como criterio básico de asignación de las personas a los puestos no es aún la regla habitual en muchas organizaciones.

Para el directivo, la decisión de cambio debería estar basada en factores de largo plazo. El proyecto de carrera trazado ha de tener un destino más o menos aspirado. A este se debería llegar después de cuatro o cinco ciclos, tras los cuales alcanzar las cotas máximas en la trayectoria, medida en términos de responsabilidad.

La decisión correcta ha de considerar no solo el próximo paso, sino cuánto este nos acerca al siguiente. Las decisiones basadas exclusivamente en las condiciones económicas suelen ser desacertadas. A veces hay que dar un paso atrás para tomar impulso. Esto es algo razonable en el discurso, pero que pocos profesionales tienen la valentía y la visión de largo plazo de aceptar. El resultado es, en ocasiones, un acelerón repentino con parada dilatada posterior, cuando no un cierto estancamiento.

La percepción de que el ciclo se está agotando hay que tenerla clara, sentirla cada día al ir a trabajar. Cuando los síntomas de cansancio, la repetición, la comodidad o el aburrimiento se hacen patentes, puede ser necesario el cambio, dentro o fuera de la organización, siempre que uno aspire a culminar su trayectoria en el máximo de sus posibilidades» (Fajardo, Plácido, 2011, «La gestión del ciclo profesional», *Executive Excellence*, núm. 81).

El mensaje no podía ser más claro y directo, especialmente en su caso. Como directora de Recursos Humanos, ella misma era la máxima responsable del que el crecimiento y el desarrollo de los profesionales de

su organización cumpliera esas máximas: curvas ascendentes de aprendizaje continuado, rotaciones internas que permitieran cambiar de ciclo, programas de evaluación e identificación de talento que orientaran los planes de desarrollo, sistemas de igualdad de oportunidades para acceder a las vacantes o nuevos puestos... Ella misma debía ahora aplicarse su propia medicina.

Hacia un par de meses que había recibido la última de esas llamadas que periódicamente reciben los directivos de mayor éxito. Se trataba de un conocido socio de una firma de búsqueda de ejecutivos, que sondeó su posible receptividad hacia un nuevo proyecto en otra compañía. El tema tenía buena pinta, pero ella no se mostró a priori muy interesada. Quizá influyó el hecho de que la llamada se produjera en medio de la vorágine de gestión que supone el proceso de revisión salarial anual en el que se encontraba inmersa en aquel momento.

Pensó de nuevo en la breve conversación telefónica que mantuvo con él e intentó recordar algunos de los datos que le proporcionó, mientras jugueteara con el teléfono móvil en sus manos. Buscó su nombre en la memoria del dispositivo y pulsó la tecla de llamada. La suerte estaba echada.

### **3. Una nueva aventura**

Su candidatura llegó por los pelos, justo cuando ya habían comenzado las entrevistas de la habitual terna finalista. En este caso fueron cuatro los directivos entrevistados, dado el empeño que el consultor puso en añadir a una cuarta persona: Silvia. El proceso de entrevistas, la toma de decisión y la posterior negociación fueron inusualmente rápidos. La compañía iniciaba una etapa nueva dentro de su Plan Estratégico y la dirección de Recursos Humanos jugaba un papel clave a futuro, como agente de cambio, en el proyecto de transformación que era necesario acometer.

No pudo evitar sentirse atraída por el reto de lo novedoso. La nueva compañía era más grande, con casi el doble de empleados y una mayor presencia internacional. Su equipo era igualmente más numeroso en cantidad y calidad profesional, así como también lo era el presupuesto que debía gestionar. Pero, sobre todo, lo que más la motivaba era enfrentarse otra vez a situaciones nuevas, trabajar con personas distintas y en un entorno diferente, con otra cultura de empresa, otros valores, en un negocio

nuevo dentro de un sector claramente de futuro. Había dicho tantas veces en sus intervenciones en los cursos de formación que era necesario salir de la zona de confort para conseguir el verdadero aprendizaje, que ahora, si quería ser coherente, no tenía más remedio que aplicarse ella misma tan sabia recomendación.

La fidelidad continuada a una organización a lo largo del tiempo ha de ser compatible con el progreso profesional. La evolución de los ciclos de carrera representa la auténtica prueba de fuego ante el mito de la fidelidad a una misma empresa.

Los profesionales de mayor valor son más exigentes a la hora de demandar el crecimiento continuado en su trayectoria. No me refiero solo a los signos externos derivados del crecimiento, como es la promoción vertical hacia la cúspide. Esta es una consecuencia deseable, aunque no tiene por qué producirse en todos los casos. La progresión en la carrera no consiste solo en trepar. También se da en los casos de rotaciones, cambios de puesto, de responsabilidades, de área geográfica, de unidad de negocios, etc. En definitiva, se trata de enriquecer las experiencias y aumentar el ámbito y la problemática a la que enfrentarse.

#### **4. Su nuevo equipo: nuevos mitos y paradigmas**

Su equipo la recibió en general de manera positiva. La salida del anterior director de Recursos Humanos no había sido debidamente planificada, por lo que no hubo tiempo de preparar a un sucesor internamente. Es cierto que algún miembro de su equipo aspiraba a ocupar la posición, aunque sin demasiada convicción. Carecía de algunas competencias clave para la posición y lo sabía, pero no por ello dejó de sentir una cierta decepción. El caso es que existía una cierta expectativa creada ante la llegada de la nueva directora. En cuanto se comunicó su nombre, los miembros de su futuro equipo comenzaron a indagar y pedir referencias de quienes la conocían. Su tarjeta de presentación no podía ser más favorable: excelente profesional a la que acompañaban los resultados, líder apreciada por su equipo y sus colegas, magníficamente valorada por sus antiguos jefes y con buen cartel en general en el mercado.

Sus colaboradores estaban deseando comenzar a trabajar con Silvia. Además, los dos meses de vacío habían retrasado algunos proyectos que

había que relanzar. En las primeras reuniones con cada uno de sus colaboradores les pidió algo inusual, que les resultó extraño. Dedicarían una sesión a revisar los mitos y paradigmas asumidos por la organización como parte de su cultura, en relación con el área de responsabilidad de cada uno de ellos. Por un lado, se reuniría con quienes ocupaban posiciones de experiencia funcional en el equipo, como desarrollo de talento, compensación y beneficios, organización y estructuras, relaciones laborales y servicios al empleado. Por otro, lo haría con los generalistas o responsable de área de negocio de Recursos Humanos, consultores que prestaban apoyo a los diferentes negocios. El objetivo para ella era hacerse rápidamente una idea acerca de la cultura organizativa imperante en materia de gestión y desarrollo de personas. También trataría de aportar su visión respecto a cada uno de los paradigmas y, por qué no, desmitificar algunas de las asunciones escritas en piedra.

## **5. La selección y el nombramiento de directivos, el momento de la verdad**

La primera de las funciones sobre la que trataron fue el desarrollo de personas y capacidades, el aprendizaje y como asegurar, por otro lado, que la compañía contaba con los profesionales adecuados, en los puestos adecuados y con la capacitación requerida para ofrecer un alto rendimiento.

También, de paso, abordarían algunos de los mitos más extendidos, como el ya comentado acerca de la fidelidad a la empresa, en lo relacionado con la selección, la vinculación y la generación de compromiso de directivos. El primero de los mitos que Silvia escuchó de su colaborador se refería a la confianza como criterio básico a la hora de elegir al equipo.

### **5.1. Primer mito. A la hora de elegir a mi equipo, prefiero gente leal y de mi confianza**

Sin duda era una máxima bastante extendida, pero que en esta compañía se llevaba a rajatabla. Como consecuencia, los directivos preferían arrastrar con ellos a sus antiguos colaboradores cuando eran destinados a otras responsabilidades. Al hilo de este asunto, entabló una conversación con

el responsable de desarrollo de talento, función que incluía selección, durante la cual Silvia sacó a colación un artículo alusivo al tema que había leído en su día.

«Acertar en las decisiones que afectan a las personas me ha parecido siempre algo bastante difícil. Piense en la última vez que tuvo que decidir, por ejemplo, a quién seleccionar como colaborador entre los diferentes candidatos que tenía disponibles. Probablemente los criterios que aplicó a la hora de valorar a esa persona fueron, entre otros, la experiencia adquirida, los resultados conseguidos, las habilidades demostradas o los conocimientos aprendidos. Cuando, además, entre los diferentes candidatos hay que optar entre unos que son conocidos junto a otros que están por conocer, la balanza suele decantarse a favor de los primeros, o al menos se les otorga una ligera ventaja de partida.

Hasta ahí parecería lógico, incluso sería recomendable que la elección de la persona recayera en un candidato conocido interno, frente a otro que no forma parte de la organización. Con ello conseguimos favorecer la carrera profesional interna, y transmitimos un mensaje positivo hacia dentro, que alienta el interés por el desarrollo. Pero por otro lado, no siempre es posible encontrar candidatos idóneos con el perfil adecuado, e incluso en ocasiones puede ser aconsejable incorporar a alguien del exterior, que traiga un bagaje profesional generado en entornos diferentes y pueda enriquecer o reforzar a los de dentro, o bien servirles de estímulo o revulsivo.

En cualquier caso, si hablamos de personas que ya son conocidas —ya se trate de alguien interno o externo—, lo que a veces sorprende es el excesivo énfasis que se da a un criterio adicional a los anteriores y que, siendo importante, pienso que no debería ser considerado de manera tan determinante. Me refiero a la lealtad. Pero no a la deseable lealtad que debe exigirse en el futuro a quien se incorpora a un nuevo puesto, sino a la interesada lealtad previa demostrada por el candidato al jefe que le elige.

No seré yo quien cuestione la importancia de la lealtad en el trabajo, desde luego. La lealtad o fidelidad hacia la organización a la que se sirve y hacia sus dirigentes es un rasgo demostrativo de buena fe y una condición necesaria en cualquier relación laboral sana, cuya ausencia puede constituir incluso una justa causa para el despido, llegados a un extremo. Lo que ya me parece más cuestionable es el hecho de

considerar la lealtad ya demostrada como una ventaja frente a otros criterios profesionales de idoneidad y ajuste al perfil que buscamos. Hay muchas formas de agradecer la fidelidad prestada en el pasado. Pero creo que la mejor no es promocionar –por ejemplo– a quien nos ha sido leal, por el simple hecho de haberlo sido, a un puesto cuya responsabilidad le queda grande. Desde luego nos aseguraremos la fidelidad eterna y, en este caso, reforzada, de alguien mediocre. Pero podremos perder con ello una magnífica ocasión de elegir a otro candidato que hubiera estado más y mejor cualificado. Además, ¿por qué suponemos que un profesional que no conocemos va a ser menos leal a futuro que los que ya lo han sido?

Rodearse del mejor talento posible es una muestra de inteligencia; el talento atrae al talento. Un colega me dijo un día que a él le gustaba contratar profesionales que pudieran llegar a ser su jefe. No es mala práctica, desde luego. Por el contrario, rodearse de una cohorte de leales que aseguren una fidelidad interesada o basada en puro clientelismo, sin considerar demasiado sus capacidades, demuestra desconfianza, inseguridad y una pobreza de miras nada recomendables» (Fajardo, Plácido, 2007, «Saber elegir», *Expansión*, 24 de abril).

Efectivamente se trataba de un asunto espinoso. La tentación de elegir a quienes ya son leales puede entenderse como una reacción humana, pero por encima de ella tienen que situarse otros criterios, como la idoneidad, la adecuación al perfil buscado, en definitiva, la mejor opción de las posibles. Por eso, cuanto más se abra la baraja de las posibilidades, más probabilidad tendremos de acertar con la decisión, en definitiva, de saber elegir.

## **5.2. Segundo mito. Prefiero candidatos internos porque es muy difícil que alguien del exterior entienda lo compleja y *especial* que es nuestra organización**

Este segundo mito lo explicaba a Silvia su colaborador haciendo gala de una lógica aplastante, totalmente convencido de lo que decía. Ninguna empresa es tan compleja como la nuestra, le decía. A ella le recordaba otras conversaciones con terceros que adornaban sus afirmaciones con un tinte casi enigmático, «esta casa es muy difícil de entender, es muy



complicado manejarse en ella», «es raro encontrar una empresa tan especial, tan particular como esta». Son frases hechas repetidas a menudo y que no son sino otro mito del tamaño de una catedral.

Es frecuente pensar que lo nuestro es lo más complicado del mundo, que lo de los demás es algo más facilito. Nuestro sector es el más duro y difícil, nuestra empresa tiene unos procesos sofisticados, nuestra gente es rarita, los flujos de poder y decisión no son nada evidentes, etc. Este tipo de afirmaciones se dan más cuanto menos se ha movido quien las sostiene. No hay nada como vivir diferentes empresas para darse cuenta que todas las compañías tienen su singularidad, pero que en comparación con otras realmente son mucho menos complicadas de lo que nos parecen. Por otro lado, el hecho de pensar así no solo da muestras de ignorancia, trufada de cierto desprecio hacia lo que no conocemos, sino que también desprende un cierto tufillo de arrogancia que hace caer a menudo en el ridículo ante los demás.

Aunque efectivamente existen compañías en las que el fracaso es la nota habitual para quienes se incorporan a ellas desde el mercado, estas son las excepciones. En la mayoría de los casos, los buenos profesionales que aterrizan en una organización se deberían distinguir, entre otras cosas, por su capacidad de observar y entender el entorno, de aprender rápido, adaptarse y contribuir en diferentes situaciones, nuevas y cambiantes, con distintos interlocutores. Es verdad que siempre existe un cierto peligro de que la cosa salga mal, ya sea por falta de adaptación, encaje con el entorno o química personal. Pero siempre será mejor asumir esa prima de riesgo que tomar la mala decisión de elegir a alguien conocido internamente, que carece de las capacidades necesarias de forma ostensible, con el simple argumento de que ya conoce la organización como única ventaja.

### **5.3. Tercer mito. La experiencia sectorial es *conditio sine quae non* para incorporarse a esta empresa**

La conversación entre Silvia y el responsable de Selección evolucionó hacia otro aspecto: los criterios generales que se valoraban por la compañía a la hora de captar talento directivo del mercado. En general, se tenía mayoritariamente asumido que la experiencia en el mismo sector de actividad era un requisito imprescindible. Cuando no tenían más remedio

que acudir al mercado, raramente salían de su propio sector a la hora de valorar candidatos. Así se lo pedían claramente a los cazatalentos con los que trabajaban. El mito aquí no era otro que la dificultad de cualquiera que viniera de otro sector para entender cómo funcionaba este. Las particularidades del negocio, las relaciones previas con clientes o proveedores, el entendimiento de los procesos básicos, bastante parecidos por cierto entre las empresas competidoras, convertían el conocimiento sectorial en algo imprescindible, según decían. De hecho, la mayoría de los directivos que se habían incorporado del exterior a lo largo de los últimos cinco años procedían de competidores directos, entre los cuales se cambiaban cromos y movían el banquillo robándose unos a otros a los directivos más destacados. Como resultado de esta política predominaba una notable endogamia, según la cual todos se conocían entre ellos se marcaban de cerca, se vigilaban mutuamente los movimientos y estrategias. La consecuencia más nociva de esta política era la escasez de innovación que caracterizaba a la compañía.

Sobrevalorar la experiencia sectorial puede constituir un error en los procesos de selección de directivos por varias razones. En primer lugar, en un mundo tan interrelacionado como el que vivimos, las barreras sectoriales cada día son más difusas. Las estrategias de diversificación, tan en boga, traen consigo que las compañías lancen nuevos productos y sobre todo nuevos servicios propios de otros sectores, que exploren nuevos canales de captación y fidelización de clientes que le resultaban ajenos, que se alíen con socios para acometer nuevos mercados geográficos, para compartir costes de producción o infraestructuras, etc.

Ante esta situación, Silvia pensaba al contrario. Lo más inteligente, decía, debería ser dotar a la compañía de la mayor diversidad posible, captar talento experto en aquello que no ha sido hasta ahora una fortaleza. Traer profesionales que hayan tenido éxito en aquello que no sabemos hacer, pero que debemos comenzar a hacer de la mejor manera posible. Si hemos de reforzar el canal *online*, por ejemplo, traigamos a alguien que proceda de alguno de los sectores más avanzados en ganar y retener clientes por esta vía. Si nuestro marketing carece de la garra necesaria, traigamos a alguien que proceda de uno de los sectores caracterizados por poseer un marketing más cuidado, agresivo y exitoso. Si hemos de migrar cada vez más desde una cultura de producto a otra de servicio, por ejemplo, salgamos a buscar directivos en los sectores con más tradición y buen hacer en el mundo de los intangibles, conocedores de un concepto clave y en auge: la experiencia del cliente.

## **5.4. Cuarto mito. Los candidatos han de venir corriendo hacia mi empresa con los brazos abiertos cuando los llame**

Vinculado en buena medida con el anterior, Silvia y su colaborador charlaban ahora de otro mito arraigado en la empresa: cuando me decido a contratar a alguien del mercado, debería sentirse atraído inmediatamente por nuestra organización. Quizá este mito tenga su raíz en el alto sentido de pertenencia que suele impulsarse como forma de aumentar el compromiso de los empleados y directivos, y como consecuencia, su rendimiento. Si trabajamos en el mejor sitio del mundo, ¿cómo no quieren venir otros cuando les llamamos? No me refiero a un paradigma presente solo en las escasas compañías que se consideran lugares excelentes para trabajar –según sus miembros, que es lo que vale–. Me refiero a una gran mayoría de organizaciones que testan su capacidad de seducción cuando se enfrentan, por ejemplo, a una búsqueda externa de directivos.

Sorprende el alto concepto de sí mismas de muchas organizaciones. Ni siquiera la crisis lo ha eliminado; muy al contrario, las compañías que están contratando entienden que los candidatos deberían correr hacia ellas. Sobre esta afirmación hay que hacer algunas aclaraciones. En primer lugar, no es oro todo lo que reluce: la percepción de la realidad que se tiene desde el exterior no siempre coincide con la interna. Pero además sobreestimar a la propia organización supone un error de bulto a la hora de atraer el talento, por el exceso de confianza que trae consigo. El proceso de atracción de talento requiere todo el cuidado y la atención por parte del empleador. Es necesario mostrar al candidato los atributos de la organización, la base de su cultura y valores, los retos de la posición buscada, su proyección futura, etc. También es conveniente que algunos miembros de la alta dirección participen en el proceso de entrevistas, para que puedan transmitir de manera directa y cercana la estrategia y los objetivos a los que se aspira.

Confiar en que los candidatos arderán en deseos de incorporarse a nuestra empresa es una torpeza. En situación de crisis, además, los profesionales se lo piensan mucho antes de aceptar cambiar de compañía. Las posibilidades de verse inmerso en una desagradable situación, como una reestructuración, recorte de personal o reducción de condiciones, es algo

que siempre anda flotando en el ambiente. Así como el directivo dispone de bastantes datos para valorar la probabilidad más o menos cierta de que esto ocurra en su empresa actual, carece de información respecto a su potencial nueva empresa, más allá de lo que le diga su intuición.

## **5.5. Quinto mito. Pedir cláusula de blindaje es una muestra de desconfianza del candidato**

Como demostración patente del mito anterior, existía un aspecto frecuente en la nueva empresa de Silvia: la solicitud por parte del candidato cuya incorporación se negociaba de una cláusula especial de garantía, que estableciese una indemnización –más allá del mínimo legal– en caso de que se produjera una extinción anticipada del contrato, por causas ajenas a su voluntad. Estas cláusulas, denominadas en el argot como «blindajes» o «paracaídas», eran vistas como una muestra de desconfianza por la compañía. Les resultaba incómodo tratar sobre algo que solo se aplicaría si las cosas iban mal, en el momento inicial en el que justo pretendían lo contrario con el fichaje de un nuevo profesional. Era como si el candidato no se fiara de las buenas palabras y quisiera amarrar la situación en su favor más allá de lo admisible.

Pero es humano y comprensible –sobre todo en estos tiempos tan revueltos–, que quien decide dejar su compañía de forma voluntaria con el fin de mejorar profesionalmente pretenda cubrirse, al menos durante los primeros años, ante eventualidades que hoy pueden verse remotas, pero que los avatares del mercado y la dinámica empresarial pueden hacer que ocurran. Pensemos, por ejemplo en los casos de fusiones y adquisiciones en los que se producen reducciones de estructuras, en los cierres de filiales de multinacionales que trasladan sus operaciones a otros países o simplemente en un cambio de jefe con el que no funciona la química y que decide dar por terminada la colaboración del directivo. Lamentablemente la lista de casos es tan numerosa que resulta ingenuo pensar que es algo que nunca ocurrirá en nuestra organización.

Si queremos atraer al mejor talento, a veces hay que ser flexible y acceder a incluir en el contrato un aspecto como este, muy apreciado por el candidato, que representa un cierto quitamiedos para él y para su familia –la opinión del cónyuge resulta a veces decisiva–, y que despeja las dudas ante una eventualidad no deseada por nadie, pero que nunca deja del todo de estar flotando en el ambiente.

## **5.6. Sexto mito. Los mejores candidatos son los que hoy están trabajando con éxito, no nos gusta contratar profesionales en período de reorientación y desempleo**

Pues sí, también en su nueva empresa Silvia comprobó que este era un mito preconizado por casi todos. El extendido prejuicio sostenía que el directivo que se quedaba fuera de la rueda era menos valioso que quien seguía dentro. El mito atribuía una cierta culpabilidad a quien se había visto obligado a salir de la organización. Si fuera alguien valioso no le habrían dejado salir, o bien habría sido fichado inmediatamente por otra compañía. Lo de estar en el paro se consideraba un cierto demérito, una especie de mancha en la hoja de servicios que debería mostrarse impecable, con una sucesión perfecta de experiencias exitosas en unas empresas u otras. Si te bajas de un caballo ha de ser para subírte a otro. Eso de quedarse fuera del mercado levantaba sospechas y desde luego no resultaba atractivo en absoluto a la hora de elegir talento a captar del exterior.

Parecía mentira que el mito siguiera aún tan vigente, pensaba Silvia, a pesar de la rotundidad de los argumentos que lo desmontaban. Durante los últimos años el mundo económico y empresarial se había convulsionado como nunca. Asistimos a un nuevo orden mundial que tumbaba los viejos paradigmas. Sólidos gigantes empresariales caían de la noche a la mañana como un castillo de naipes. La televisión mostraba filas de empleados abandonando las oficinas en Estados Unidos, sin más pertenencias que una caja de cartón con objetos personales y un cheque con el que sobrevivir algunos meses. La crisis de deuda hacía saltar por los aires el sistema financiero, incapaz de hacer frente a los compromisos adquiridos. Los cierres y las reducciones de empleo de empresas asfixiadas por la falta de liquidez están a la orden del día. España, especialmente, es sacudida por la mayor crisis de su historia, fruto de la imprevisión, de un cúmulo de decisiones desacertadas y del impacto internacional más que negativo.

En este entorno, ¿quién puede hablar de demérito cuando se pierde el empleo? ¿Alguien no tiene entre su familia y amigos algún magnífico profesional que se ha visto obligado a abandonar su empresa contra su

voluntad? Ninguna compañía debería sorprenderse al comprobar que un candidato se ha visto inmerso en un proceso de reducción de estructura que le ha dejado fuera, por circunstancias que le superan con mucho, que nada tienen que ver con su alto o bajo rendimiento. Lo negativo en estos casos no es que el directivo esté fuera del mercado, sino qué está haciendo desde que quedó en esa situación, cómo lo ha tomado, cómo está aprovechando este período para mejorar capacidades; en definitiva, de qué forma está enfrentándose a esta situación.

La capacidad para sobreponerse a la adversidad y superar obstáculos, la famosa resiliencia, es cada día más apreciada por las compañías en sus directivos, que han de lidiar con un entorno durísimo.

Por otro lado, es importante destacar otro argumento que desmonta este prejuicio. Los constantes cambios organizativos en las empresas imposibilitan de hecho la conciliación entre la satisfacción de las necesidades de la compañía y el crecimiento de carrera en sus directivos. Así, es frecuente la rotación no deseada hacia posiciones que representan una disminución de responsabilidades o ámbitos de gestión. ¿Qué hacer cuando te proponen un cambio de puesto contrario a tus expectativas de carrera? ¿Cómo encajar esos ajustes organizativos que suponen una vuelta atrás? ¿Aceptarlos por fidelidad a la compañía y esperar a tiempos mejores, mientras tu currículum baja enteros? Silvia pensaba en su reflexión anterior sobre los ciclos de carrera. ¿Resignarse o dar un paso al frente? Indudablemente, prefería lo segundo. Dice más en favor de un profesional el haber demostrado la valentía de rechazar un cambio con claro retroceso de carrera –aun cuando esto le suponga salir de la organización y buscar mejores alternativas– que aceptar un movimiento que reduce su trayectoria de aprendizaje y frena en seco su crecimiento. Ella tenía muy claro este criterio y así lo transmitiría a su nueva empresa a la hora de valorar a los potenciales candidatos en el futuro. De hecho, recordó también en este aspecto una lectura que había caído en sus manos, con la que coincidía y que, como era habitual en ella, había guardado en su archivo.

«La reorientación de carrera puede estar ocasionada por una decisión personal, firme y meditada, pero también por circunstancias que nos empujen a ello. A veces será la pérdida del empleo, tan frecuente en estos días, lo que nos lleve a plantearnos nuevos derroteros. Otras, la insatisfacción de sentirnos profundamente desmotivados, o de nece-

sitar algo distinto que nos devuelva la plenitud y el entusiasmo. En cualquier caso, es un considerable generador de ansiedad. Remueve nuestro interior, provoca reflexión, dudas y miedos. Nos lleva de la euforia al pesimismo, en una especie de montaña rusa emocional que altera nuestro comportamiento y relaciones con los demás e, indudablemente, requiere una buena dosis de valentía.

Uno de los miedos más frecuentes en los períodos de transición es el de perder la identidad por la que somos reconocidos y que a veces se adueña de nosotros. Nos comprometemos tanto con la compañía para la que trabajamos que terminamos pensando que no somos más que una prolongación de ella. Tememos caer en una especie de anonimato, una vez huérfanos del paraguas que nos cobija y vincula, por el que profesamos una arraigada y orgullosa sensación de pertenencia. Tememos que nuestra identidad profesional quede difuminada, disuelta como un azucarillo, una vez desprovistos del manto protector que creemos da sentido a nuestra vida. No hablo de la inseguridad de perder temporalmente los ingresos fijos, sino del error de creer que nuestra valía viene dada por nuestra posición, por el hecho de estar donde estamos y no de ser lo que somos.

La reputación profesional va con cada uno de nosotros y es resultado de lo que hemos sido capaces de hacer y aprender a lo largo de nuestra trayectoria. Recogemos los frutos que sembramos y no otros, al menos a la larga. Haber conseguido logros valiosos, mejorado nuestras habilidades y actuado coherentemente con arreglo a unos valores es un activo que nos acompañará de por vida donde quiera que vayamos. El verdadero reconocimiento externo viene dado por lo que hemos consolidado en nuestro bagaje profesional y no solo por una determinada posición ocupada temporalmente. Además, la convicción en nuestras propias capacidades representa un indudable atractivo para otras empresas que puedan emplearnos o para posibles clientes que quieran contratar nuestros servicios.

Hay que perder el miedo a unas transiciones de carrera cada día más frecuentes. Es necesario ganar en autoconfianza y tener un sentido ponderado y realista de nuestro verdadero valor individual. Un valor estimado en su justa medida por las empresas que dejamos, por cierto. Como dice mi amigo Fer, no es más grande el que más espacio ocupa, sino el que más vacío deja cuando se va» (Fajardo, Plácido, 2009, «Transiciones», *Expansión*, 4 de febrero).

## **5.7. Séptimo mito. No tenemos problemas de retención; nuestros directivos están fidelizados por el peso de nuestra marca, además no se van a ir con el frío que hace fuera**

Tampoco este mito de su nueva compañía le parecía a Silvia demasiado original. Sobre la primera parte de la frase, insistía en su idea: la fidelidad del directivo derivada exclusivamente del mero peso de la marca se antoja un argumento bastante pobre y débil. Si la cosa va hoy no solo de cazar o desarrollar cabezas o talento, sino de comprometerlas y vincularlas emocionalmente, confiar este trabajo al tirón de los colores de la marca supone una ingenuidad, cuando no una torpeza.

El directivo –y por extensión el mando intermedio, e incluso el empleado– fidelizado y comprometido es aquel que se siente participe de un proyecto retador e ilusionante. Que es tratado con justicia y respeto. Que recibe toda la información necesaria para poder llevar a cabo su trabajo. Que cuenta con el nivel adecuado de autonomía y capacidad para la toma de decisiones. Como decía un conocido presidente de una gran compañía, «quiero que mis directivos se sientan realmente empresarios». Desde Recursos Humanos y desde la más alta dirección no hay que bajar la guardia. Hay que ser consciente de que el directivo está más expuesto a soportar las presiones cotidianas, los sinsabores en los momentos difíciles, la angustia de alcanzar el resultado deseado que cada vez es más exigente. No hay que presuponer la motivación, la fidelidad y el compromiso. Hay que preocuparse de preguntar si realmente existen y en qué grado. Y hay que trabajar para conseguirlos, ser sensible a las necesidades del equipo, cuidar de su desarrollo e intentar algo muy difícil pero enormemente importante: colocar a las personas adecuadas en las posiciones adecuadas.

Respecto a la segunda parte de la afirmación, es triste pensar que los directivos están fidelizados simplemente por las dificultades del exterior. La rotación baja en tiempos de crisis es un fenómeno bastante lógico y comprensible. Como decíamos en uno de los puntos anteriores, la retención al cambio aumenta a medida que lo hace la desconfianza en la situación económica general. Dar el salto en tiempos de dificultades y congojas resulta más arriesgado. Si la cosa sale mal, las dificultades para conseguir reubicarse en un nuevo proyecto son mayores, sencillamente



porque hay menos alternativas. Todo eso es cierto, pero el coste de mantener en la organización a directivos que no se marchan porque no pueden, porque una jaula de oro les retiene o porque la coyuntura económica desfavorable les disuade de emprender nuevas aventuras más motivadoras, más acordes con sus capacidades y su crecimiento de carrera, puede resultar a la larga toda una bomba de relojería.

¿Realmente es mejor mantener en la organización directivos capaces pero faltos de motivación y compromiso? ¿Cómo actúa quien piensa que no le queda más remedio que trabajar donde lo hace, anhelando que las cosas puedan cambiar algún día? La misión principal de un gestor de personas es la de conseguir el mayor rendimiento posible de aquellos a quienes dirige. Para ello actúa como correa de transmisión o eslabón de la cadena entre el máximo órgano de decisión y quienes trabajan en los puestos más operativos. Ha de saber transmitir la estrategia hacia abajo, conseguir el alineamiento de su equipo y comunicar hacia arriba aquello que sea necesario. Si el rendimiento se consigue mediante la motivación, que no es otra cosa que la actitud y predisposición que nos lleva a querer hacer bien las cosas, ¿cómo llevarán a cabo esta tarea hacia su equipo aquellos responsables que se sienten desmotivados, desconfiados o desilusionados con una compañía en la que permanecen, simplemente porque no se pueden ir?

En los puestos directivos deberían estar los mejores, no solo por sus capacidades, sino por su desempeño y sus resultados, sus valores y sus comportamientos asociados a estos. Conseguirlo de manera continuada en el tiempo es una labor estratégica de primer orden a cuyo fin es necesario dedicar recursos y talento. Generar una comunicación estrecha, abierta y transparente, demostrar un interés real por la situación y el momento de carrera de cada uno y, en definitiva, conseguir una relación de verdadera confianza con el directivo supone uno de los mayores retos en la gestión de personas en las organizaciones.

## **6. Manos a la obra, de la desmitificación a los nuevos valores**

Silvia y su nuevo colaborador, el responsable de desarrollo de talento, llevaban un buen rato charlando. Habían dado un buen repaso a las políticas y las prácticas preponderantes en la organización en lo relativo a la

atracción y el desarrollo del talento. Ella había comprobado que algunos de los mitos comúnmente aceptados de manera extendida también se consideraban asumidos en la nueva casa a la que se incorporaba.

Cambiar la cultura interna en aspectos tan estratégicos y relevantes como los comentados no iba a ser algo fácil. Requería una dosis importante de paciencia y perseverancia. Pero sobre todo sería necesario un esfuerzo titánico de comunicación. Habría que emplearse a fondo a la hora de demostrar con la mayor elocuencia, y a ser posible con evidencias tangibles, que si la organización quería realmente afrontar una nueva etapa tendría que cambiar muchas cosas. Habría que comenzar por romper los viejos paradigmas inservibles, soltar lastres que impedían modernizar la estructura y enfilar el futuro con la actitud adecuada.

Había mucho que hacer para desmitificar todas estas creencias legendarias. En algunos aspectos, su misión tendría tintes iconoclastas, rupturistas, pero merecía la pena intentarlo. Comenzaría por arriba, por trabajar con la alta dirección para ganar su apoyo y confianza. La cultura organizativa se cambia de arriba abajo y las resistencias internas al cambio se vencen en la misma dirección. Por eso era fundamental que el esfuerzo fuese común y compartido con su jefe, el primer ejecutivo, y con sus colegas miembros del comité de dirección. Ellos mismos deberían comulgar con una nueva manera de entender las políticas de gestión y desarrollo de los directivos, para ser extendida después hacia el conjunto de la organización.

Una de sus primeras decisiones sería la de cambiar el modelo organizativo del departamento de Recursos Humanos para acercarlo más al negocio, a las necesidades e inquietudes de los directivos y de los *managers* o gestores de equipos. Esta cercanía llevaría consigo una cierta complicidad necesaria para que los resultados se produjeran, pero al mismo tiempo requería dinamizar a la organización y asegurarse que se alineaba con la nueva cultura y los nuevos valores.

Desde ahora, ella y su equipo se esforzarían por conseguir un nuevo modelo de gestión de personas basado en una cultura abierta y participativa y unos nuevos valores como la meritocracia, el desarrollo, la comunicación y el equipo. Sería necesario asegurarse de que la empresa contaba con las personas adecuadas en los lugares adecuados, comenzando

por los más estratégicos, los puestos superiores. Había que comprobar que, no sólo sus aptitudes, sino sus actitudes, comportamientos y motivación eran las adecuadas. Seguramente no todos se subirían al carro, con lo cual sería mejor invitarles a que siguieran su camino, lo que no resultaría nada fácil. También sería necesario incorporar selectivamente algo de savia nueva, así como aflorar el talento interno con potencial para asumir roles de mayor responsabilidad, bajo un mensaje contundente y creíble de apuesta por el desarrollo interno.

Su nuevo ciclo profesional albergaba indudables desafíos para Silvia. Frente a ellos no podía dejar de experimentar una mezcla de sensaciones que le resultaba familiar. De nuevo se enfrentaba a retos difíciles de superar, a incógnitas que pondrían a prueba sus capacidades. Y no podía resistirse a la tentación de sentirse irremediabilmente atraída.

#### EN RESUMEN

1. Los años de experiencia aportan el mejor de los aprendizajes para quien sabe absorber de ellos todo su fruto, es capaz de extraer conclusiones efectivas de las vivencias y circunstancias que le rodean, y aplicarlas en el futuro cuando sea necesario.
2. Los ciclos profesionales son períodos temporales homogéneos en los que se desempeña un mismo puesto con responsabilidades, funciones y ámbitos de gestión muy similares. Lo ideal sería que la organización proporcionara la oportunidad de que todos sus profesionales, especialmente aquellos con mayor valor y potencial directivo, desarrollarán una carrera de responsabilidad creciente.

La percepción de que el ciclo se está agotando hay que tenerla clara, sentirla cada día al ir a trabajar. Cuando los síntomas de cansancio, la repetición, la comodidad o el aburrimiento se hacen patentes, puede ser necesario el cambio.

La fidelidad continuada a una organización a lo largo del tiempo ha de ser compatible con el progreso profesional. La evolución de los ciclos de carrera representa la auténtica prueba de fuego ante el mito de la fidelidad a una misma empresa.

3. Rodearse del mejor talento posible es una muestra de inteligencia; el talento atrae al talento. Por el contrario, rodearse de una cohorte de leales que aseguren una fidelidad interesada o basada en puro clientelismo, sin considerar demasiado sus capacidades, demuestra desconfianza, inseguridad y una pobreza de miras nada recomendables.
4. Los buenos profesionales que aterrizan en una organización se deberían distinguir, entre otras cosas, por su capacidad de observar y entender el entorno, de aprender rápido, adaptarse y contribuir en diferentes situaciones, nuevas y cambiantes, con distintos interlocutores.
5. Sobrevalorar la experiencia sectorial puede constituir un error en los procesos de selección de directivos.

Lo más inteligente, debería ser dotar a la compañía de la mayor diversidad posible, captar talento experto en aquello que no ha sido hasta ahora una fortaleza. Traer profesionales que hayan tenido éxito en aquello que no sabemos hacer, pero que debemos comenzar a hacer de la mejor manera posible. Sobreestimar a la propia organización supone un error de bulto a la hora de atraer el talento, por el exceso de confianza que conlleva. El proceso de atracción de talento requiere todo el cuidado y la atención por parte del empleador. Es necesario mostrar al candidato los atributos de la organización, la base de su cultura y valores, los retos de la posición buscada, su proyección futura, etc.

Confiar en que los candidatos arderán en deseos de incorporarse a nuestra empresa es una torpeza.

6. La capacidad para sobreponerse a la adversidad y superar obstáculos, la famosa resiliencia, es cada día más apreciada por las compañías en sus directivos, que han de lidiar con un entorno durísimo.
7. Hay que perder el miedo a unas transiciones de carrera cada día más frecuentes. Es necesario ganar en autoconfianza y tener un sentido ponderado y realista de nuestro verdadero valor individual. Un valor estimado en su justa medida por las empresas que dejamos.
8. En los puestos directivos deberían estar los mejores, no solo por sus capacidades, sino por su desempeño y sus resultados, sus valores y sus comportamientos asociados a estos. Conseguirlo de manera continuada en el tiempo es una labor estratégica de primer orden a cuyo fin es necesario dedicar recursos y talento.