



knowsquare .

ANTONIO GARCÍA SANSIGRE

7 DE MARZO DE 2012

LA GESTIÓN DEL TALENTO

RESUMEN DE LA CONFERENCIA DE ROBERTO LUNA-AROCAS

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Comentario crítico

- Excelente e innovador formato de la Fundación de la Diversidad. Los asistentes están hartos del antiguo formato “profesor dando clase, asistentes escuchando”. Para innovar, crearon un formato participativo agrupando hasta 70 personas en mesas de siete, de forma que se complementase la charla con ejercicios prácticos a discutir por grupos.
- Cada mesa estaba personalizada, y se podía dibujar sobre el mantel de cartón.
- El modelo permitía al conferenciante impartir una breve charla magistral, cuyo resumen recogemos aquí, y a continuación presentar varios *business cases* a debatir en grupo, y luego poner en común con todos los asistentes.
- El resultado fue un gran éxito de participación: más de 70 personas en un formato dinámico de grupo.

Resumen de la charla

“Es importante que el talento pueda salir de la organización”

“Un cambio en un directivo es un cambio en la organización”

“El talento busca contextos de talento”

“Medir la presencia no es medir la productividad ni el talento”

“No se pueden implantar estructuras de medición sin la cultura adecuada”

- Nuestra obsesión debe estar en el talento organizativo, no en el talento individual. ¿Es nuestra organización capaz de sacar lo mejor de las personas? La clave es saber cómo se desarrolla a la persona una vez está dentro.
- Es importante que el talento pueda salir de la organización. No sólo es bueno para *employer branding* (son referentes positivos en el mercado, para el futuro). Además, sanean las cuentas. Si tienes a una persona con talento y recibe una oferta mejor, no la podrás retener, y si la retienes subiéndola el sueldo afecta a tus pérdidas y ganancias. No importa que salga el talento mientras la máquina siga funcionando (es decir, mientras haya más cantera que asuma responsabilidades).
- Sólo 1 de cada 20 empresas gestiona desde el talento. Maya, la hija de Picasso, se llevaba dibujos de su padre. El profesor la suspendía. ¿Saben por qué? Porque la gestión del talento no sólo depende de ti, también de tu supervisor. Si tu jefe no tiene la mirada del talento, no sirve de nada. Por eso es tan importante enfocarse en el talento organizativo y no sólo en el individual.
- El talento busca contextos de talento. Es asociativo.
- Sólo 1 de cada 10 empresas saca el máximo rendimiento de los empleados. En ellas, la gente tiene mucha satisfacción y un perfil muy fidelizado.
- A la hora de analizar el talento, hay que hacerlo desde dos variables: la potencialidad y la productividad (potencialidad *versus* realidad).
- ¿Admite nuestra organización estructuras de medición? En empresas con cultura de amiguismo no funciona. Recuerdo un caso de un directivo que llamó a su subordinado y le dijo: “*Entra en el despacho, siéntate en mi ordenador y hazte tú mismo el cuestionario de evaluación*”.
- Pero atención porque la persona no es controlable. Cuando hablamos de medir, no hay que hacerlo como lo contemplan los economistas. Ellos analizan el ratio de control según servicio, industria, etc. Analizan la presencia en el puesto de trabajo. Pero verán, eso no es productividad. Sólo controlan la presencia física. Y seguramente estarán ustedes al tanto del efecto halo. Es una sensación que se produce en la coronilla y que la va vaciando de pelo

(afecta sobre todo a los hombres). Esa sensación se produce cuando el supervisor se acerca por detrás. Notas un frío, una sensación como Poltergeist. Y de pronto, tocas una tecla y la pantalla de tu ordenador se convierte en una complicadísima hoja Excel. Otra situación similar se produce cuando al Director comercial le da por acompañar a los comerciales. Y el comercial se pregunta: "*¿Y yo a qué cliente le llevo a ver a este?*"

- En una de cada tres organizaciones se respira miedo. Y ya saben que el miedo paraliza. La parálisis que provoca el miedo inhibe la creatividad. Esta sensación la detecta uno al entrar en algunas empresas. Detecta que algo raro pasa.
- El 66% de directivos están estresados. La persona estresada pierde perspectiva, se enfoca en un solo tema. Yo me pregunto, ¿qué tipo de decisiones toman esos directivos? Con frecuencia acuden a mis sesiones con el estrés por las nubes, quieren ir muy rápidos. Yo les pongo un aparatito en el lóbulo de la oreja que mide el estrés.
- Claro que según las situaciones la tensión debe aumentar. La solución está en la coherencia entre tensión y situación para tener perspectiva.
- Les recomiendo el libro "Líder emocionalmente inteligente" que tiene un modelo que ya se puede manejar.
- El directivo puede entrenarse en inteligencia emocional y no sólo aprender por experiencia. A mí cuando me llega un directivo que se reconoce buen gestor de equipos y le preguntó cómo lo aprendió me responden "*muchos años de aprendizaje*". Y me pregunto para mí: "*¿Cuántos cadáveres habrá dejado en el camino?*"; *¿por qué tiene que ser con el método de la prueba y el error?*, *¿por qué no se entrena más?*
- Hay que actuar como los deportistas. Es preciso vivir el presente (*mindfulness*). El *coaching* deportivo ejercita la visualización de escenas (ya que la respuesta neuro-fisiológica es la misma). Con esa visualización el deportista ya se entrena.
- A la hora de configurar equipos, es frecuente el mal de la homogeneidad: directivos buscan directivos "*igual a mí*". Esto provoca el fin del pensamiento divergente y la consolidación de un pensamiento común. Es el pensamiento clon. La diversidad está relacionada íntimamente con la innovación, y esta con la anticipación al mercado.
- Un cambio en un directivo es un cambio en la organización.
- Conclusiones del ejercicio por equipos: cuando trabajamos en equipo damos por hecho que todos tenemos la misma información. Cuando no es así, la información, bien combinada, da conocimiento. Somos caóticos trabajando en equipo. Uno de cada tres equipos se embarulla y abandona confuso; otro se queda a la mitad y sólo 1 de cada 3 toma decisiones. La mayor parte de las veces es porque perdemos la objetividad, dejando que entren en liza temas subjetivos. Cuando uno se pierde, suele introducir un tema subjetivo, y esto abre nuevos escenarios al equipo. Es un barrizal del que no se puede salir.

Notas como speaker

- Conferenciante muy suelto, habla de pie, paseando, con micrófono.
- La presentación tiene mucho que mejorar, ya que incorpora buenos contenidos pero el aspecto no es muy estético.
- El ponente es muy fluido hablando del talento, tiene respuestas para todo, y lo combina con estadísticas.
- Quizás su ámbito de mejora está en que no hable tanto de sí mismo. Frases como "*también investigo*", o sus libros, etc. debería eliminarlos drásticamente.
- Es un buen formador y domina los tiempos.

Transparency Vow

- El autor de este resumen conoció al ponente en el acto.
- El autor de este resumen mantiene una relación cordial con la Fundación de la Diversidad.

Sobre el ponente

- Roberto Luna-Arocas es profesor del departamento de dirección de empresas en la Universidad de Valencia. Es Coach Senior Certificado y presidente AECOP Levante.
- Ha escrito el libro “El líder no nace, se hace” y “Despierta el talento”. Su twitter es @roluar y <http://roberto-luna.blogspot.com/>

FECHA CONFERENCIA – Miércoles, 23 de noviembre de 2011

SOBRE – Resumen de la conferencia en ORANGE sobre “Gestión del Talento”, en el seminario de la Fundación de la Diversidad

PONENTE – Roberto Luna

DÓNDE – ICADE – Sede Orange - Parque Empresarial La Finca - Paseo del Club Deportivo 1, Edificio 14 – 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

ASISTENTES – 70 personas (aforo completo)



© Antonio García Sansigre

© Know Square S.L.