

# Las claves para desarrollar, potenciar y retener el talento



## Knowmad: El nuevo perfil profesional de alta empleabilidad

Por Claudia Jaramillo Torrén, Coach Corporativo ICC

En el artículo anterior, expuse mi perspectiva y reflexión sobre las fallas que observo en los procesos de desarrollo de personas y las posibles causas de la baja rentabilidad que tiene esta inversión, desde el punto de vista de la mejora de productividad de la empresa y desempeño de los colaboradores.

En el presente artículo, quisiera compartir los enfoques de trabajo que hoy están siendo utilizados en países más avanzados en el desarrollo de personas y el nuevo perfil que está siendo demandado en el mercado, con las habilidades claves asociadas.

Lo primero que considero interesante de mencionar, es que la gran ganadora de los procesos de desarrollo, es la empleabilidad de los que participan y completan los ciclos, por lo tanto, el beneficio para los participantes activos, es una ganancia asegurada, independiente de que este valor agregado sea aprovechado por la organización.

Suele suceder, que algunas personas participan más activamente y se motivan por el aprendizaje y al término de los procesos, su empleabilidad o valor en el mercado para sus perfiles y roles desempeñados, ha mejorado mucho. Lo que ocurre a continuación, es que quienes logran desplegar sus talentos dentro de su organización, se convierten en los agentes de cambios internos que facilitan la adopción de nuevas prácticas y quienes se topan con barreras limitantes que

obstaculizan aplicar las nuevas competencias, deciden cambiar de organización, con lo cual, la empresa pierde los talentos y con ello, la posibilidad de rentar su inversión, quedándose anclada a las viejas prácticas, perdiendo la inversión.

El grupo de personas que logra incorporar competencias, mejora significativamente su perfil y el valor de su empleabilidad, razón por la cual, es importante valorar a cada persona que ha pasado por un proceso de coaching y entrenamiento de competencias, ya que cuenta con un valor diferenciador.

En el contexto actual, la máxima representación de un perfil maduro en talentos, es el "Knowmad", que es el perfil más buscado por las empresas y corresponde a aquella persona que puede asumir múltiples posiciones, cuenta con la capacidad de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier contexto, momento y lugar. Para lograr este nivel de madurez, cuenta con un alto conocimiento personal como ventaja competitiva, aplicado a sus Competencias de Comportamiento y Habilidades Profesionales.

Los problemas que enfrentan hoy las empresas para reclutar, desarrollar y retener este perfil, es en primer lugar, la **madurez de la organización** para contar con la capacidad interna o externa de desarrollar procesos de selección enfocados en la búsqueda de talento, por sobre la búsqueda reactiva de capacidades de ejecución de tareas, que es el enfoque tradicional.

En segundo lugar, contar con **directivos y jefaturas con la capacidad de dirigir**

**talento**, de manera de facilitar contextos de trabajo en el cual se puedan desplegar los potenciales de sus colaboradores. Suele suceder, que los perfiles profesionales maduros, son percibidos por algunos directivos como amenazas a su propio rol, ya que el talento de los colaboradores puede generar los resultados que la jefatura no esta logrando conseguir, y no quieren exponerse a develar las fallas en su propio desempeño, aplacando el potencial. Quieren aparecer como los responsables de los resultados minimizando el aporte de valor de los colaboradores.

La tercera causa, es la **falta de interés de los propios perfiles talentosos**, de someterse a organizaciones que no valoran el talento y ponen limitaciones al despliegue de sus capacidades. Si se les restringe y no sienten espacios de contribución, con posibilidad de decidir y aplicar criterios, no les motiva y prefieren rechazar ofertas laborales en ámbitos de operación limitados en los cuales no puedan aportar su creatividad, no podrán colaborar y hacer equipos, ya que la organización, se enfocará en metas individuales y no en las colectivas.

El siglo XXI, requiere perfiles autónomos, creativos y con capacidad permanente de aprender y adaptarse rápidamente. Este perfil esta representado por los Knowmad.



## Habilidad Clave: Fuerza Mental

Si hay una habilidad que caracteriza a los(as) Knowmad es su fuerza mental, que se observa cuando enfrentan un obstáculo o caída y en vez de frustrarse, agobiarse, personalizar, desmotivarse o irritarse, se les ve provocados y con más claridad para hacerle frente al obstáculo, manejándolos con agilidad y energía. Es como si cada problema, fuera una posibilidad más y se les escucha decir frases como: “esto no me la va a ganar”, o “si no funciona así, entonces debe funcionar de esta otra forma”.... y lo que nunca dicen, ni piensan es “no va a funcionar, nunca funciona, seguramente se va a repetir lo mismo, no hay nada que hacer, no puedo hacer nada no depende de mí.....etc”, que son pensamientos de personas con baja fuerza mental.

La Fuerza Mental, es la capacidad de superar las situaciones adversas sin ser abatido, usando la resiliencia para recuperar las fuerzas y sobreponerse a los contratiempos. Es una habilidad que usa la voluntad, consciencia, perseverancia, persistencia y determinación para desempeñarse de manera consistente en el límite superior de los talentos y capacidades, sin importar cuales sean las circunstancias enfrentadas.

Hace algunos años, tuve el privilegio de participar junto a mi hijo mayor, en un seminario impartido por Timothy Gallwey, y tuvimos la oportunidad de entender lo importante y clave que es contar con esta habilidad en todo contexto de vida.

Tim Gallwey, es uno de los padres del coaching moderno y cuyos orígenes lo sitúan como un ex tenista que desarrolló una metodología de entrenamiento para el desarrollo de la excelencia personal y profesional, el cual plasmó en su libro más conocido llamado “The Inner Game” y que constituyó las bases del coaching

deportivo y organizacional. El juego interior relatado en su libro, indica que dentro de la mente del jugador, se enfrentan varios obstáculos como el miedo, la duda, la desconcentración que crean una voz interna calificadora que se interpone entre el pensamiento y la acción, e interfieren en el proceso de darse cuenta de aquello en lo que objetivamente hay que enfocarse, para resolver una situación. Al desconcentrarse mentalmente, se pierde la capacidad de reaccionar a tiempo para lograr los objetivos.

El juego interior en definitiva, se juega para superar los obstáculos autoimpuestos que impiden a la persona o equipo acceder a todo su potencial.

Es muy claro en el tenis, un deporte que más allá de un buen estado físico, requiere de destreza mental, donde se gana por enfoque y concentración mental. Cualquier falla en este estado enfocado, implica perder puntos y mete al jugador en un estado de confusión, ofuscación, que lo aleja de la concentración que requiere para ganar.

El entrenamiento de esta fuerza mental permite que el potencial de cada persona que sabe que hacer, como actuar, como corregir, emerge para observar, darse cuenta, probar de manera de minimizar la falta de concentración y los juicios personales, aprendiendo a darle la bienvenida a los obstáculos.

Una aptitud imprescindible en estos tiempos es la capacidad de conservar la calma en medio de las crisis y cambios bruscos y desestabilizadores. Quienes sobreviven en estos medios, son quienes tienen la capacidad de “conservar la cabeza mientras el resto pierde la suya”.



## Desarrollo de la Fuerza Mental

Las personas tienen distintas maneras de reaccionar a las adversidades tales como el fracaso, el rechazo, críticas, agresiones o situaciones que tienen implícita mucha presión. La capacidad para recuperarse rápidamente, está absolutamente relacionada con la fuerza mental y la forma en que se le hace frente a las adversidades.

Mientras algunas personas se inmovilizan, se ofuscan, dejan abatir y les agobia las interferencias que les impide avanzar en sus objetivos, otras, se automotivan, usan la creatividad, la buena disposición, equilibrio y seguridad personal, para buscar la mejor forma de superar los obstáculos, hasta lograr los objetivos planteados.

Esta habilidad si bien en algunas personas se origina a partir de las circunstancias de su experiencia de vida o poseen condiciones innatas y aptitudes para ser mentalmente fuertes, la fortaleza mental se puede aprender, desarrollar y robustecer. La capacidad de manejar las presiones y mejorar el rendimiento se puede lograr mediante un trabajo enfocado a:

- Visualizar y fijar objetivos
- Potenciar la autoconfianza y seguridad personal
- Manejar las emociones, niveles de estrés y ansiedad
- Manejar el consumo de energía utilizado por el cerebro para funcionar
- Mejorar las capacidades de concentración
- Minimizar el tiempo de recuperación frente a adversidades, mediante el manejo de los pensamientos negativos
- Mejorar la solidez mental para pensar con claridad, potenciando el optimismo y las ideas que movilizan, por sobre el pesimismo y las ideas que paralizan.

El desarrollo de esta habilidad permite maximizar el desempeño de todos los roles de una organización en particular aquellos que están sometidos a mayores presiones por su característica.

Por ejemplo, es importante que la fuerza de venta de una empresa, tenga alta fuerza mental para hacer frente a las demandas del mundo comercial y exista la capacidad de superar rápidamente las frustraciones a las que están sometidos frente a rechazos reiterados, presiones en las negociaciones con los clientes, de las jefaturas por llegar a las cifras y metas de ventas, malas prácticas de la competencias, derrotas, etc. Es muy común ver que la gran falla de muchos de los equipos comerciales y roles directivos que origina sus bajos resultados, esta relacionado con la falta de esta habilidad.

Existen instrumentos tales como el Cuestionario de Estilos Explicativos de Seligman (SASQ: Seligman Attributional Style Questionnaire) que mide el optimismo y la resiliencia bajo situaciones de adversidad, mediciones que permiten cuantificar el potencial de fuerza mental que tiene una persona y determinar las áreas a trabajar que se observan más bajas y son requeridas por los roles ejercidos.

Es importante que las organizaciones se apoyen con este tipo de instrumentos para identificar problemáticas derivadas de la falta de esta habilidad.



## El nuevo enfoque de desarrollo de talentos: Modelo 70 20 10

Hoy el conocimiento técnico especializado, ya no es lo requerido por las organizaciones, lo que realmente necesitan, es desarrollar la **economía del conocimiento** que son las dinámicas productivas que hacen uso intensivo de la información, tecnología, conocimiento y creación de valor. La habilidad clave consiste entonces, en saber agregar valor a los productos y servicios, a través de la construcción de una relación, de la reinversión e innovación rápida, con el fin crear una diferencia en la **oferta de valor que ofrecemos nuestros los clientes**.

El conocimiento técnico no es un valor agregado, es la base sobre la cual se construye el aporte de valor mediante la aplicación del conocimiento, por lo que las competencias de negocio, de comportamiento y habilidades profesionales, son más relevantes en la generación de este valor.

El modelo 70/20/10, está ideado para abordar esta nueva realidad y contexto actual. Ha sido desarrollado por Morgan McCall, Robert W. Eichinger y Michael M. Lombardo, del Center for Creative Leadership, de la Universidad de Princeton, y es una filosofía de aprendizaje que supone un cambio en la forma de llevar a cabo los planes de desarrollo asociados a los proceso educacionales.

El enfoque del modelo, considera que la forma más efectiva hoy de desarrollar nuevos comportamientos y habilidades, es mediante la experiencia práctica en situaciones laborales reales y de la vida cotidiana. Esta perspectiva se basa en que la internalización de nuevos conocimientos y aprendizaje, ocurre mediante la práctica y experiencia real que permita probar los aprendizajes, de esta forma, la fórmula 70/20/10", significa:

**El 70% del aprendizaje** proviene de la experiencia práctica, participando en proyectos de complejidad acorde al rol y teniendo injerencia en la resolución de problemas mediante la práctica de competencias. Esto se fundamenta en que la velocidad con la que se producen los cambios en el ámbito organizacional, hace necesario que los colaboradores deban manejar un amplio rango de estrategias y prácticas que permitan adaptarse a las diferentes situaciones.

Estas prácticas implican generar las colaboraciones adecuadas para dar con personas claves que tengan las capacidades requeridas para abordar problemáticas, manejar políticamente las fuentes internas y externas para encontrar "respuestas", contar con un contexto de pruebas donde validar soluciones con control de errores, y contar con un espacio que replique las complejidades de los problemas que debe ser abordados antes de afectar negativamente a los clientes con las soluciones diseñadas. Probando en ambientes contenidos se aprende mejor mediante la experiencia.

Esto implica en la práctica, que los líderes y jefaturas, deben proporcionar los espacios de aprendizaje a sus equipos, en los cuales puedan generar soluciones y probarlas, con las condiciones de riesgos controlados antes de aplicarlas en los contextos reales, y que estén asociados al nivel de madurez que tenga cada colaborador y los aprendizajes que debe realizar. Si queremos contar con buenos talentos, debemos proporcionar los espacios donde apliquen las competencias que aprenden.

Por ejemplo, si queremos tener un buen Jefe de Proyecto, debemos asignarle trabajos acorde a su nivel e ir acompañando su desempeño hasta completar el máximo de complejidad al que puede llegar de acuerdo a su categoría. Algunas jefaturas, presuponen que la gente debe ejercer un rol sin preparar los contextos antes y cuando los colaboradores llevan años ejerciéndolo, terminan confirmándolo y se pierde toda la motivación del crecimiento. Lo efectivo, es ir definiendo escenarios cada vez mas complejos, que preparen a la persona para ir asumiendo nuevas responsabilidades, en un proceso de constante crecimiento.

El 20% corresponde al trabajo de coaching, entrenamiento, asignación de mentores, interacción entre equipos, observación de modelos y feedback de líderes involucrados en el desarrollo de talentos. Este feedback es clave para ir ajustando las conductas, comportamiento, técnicas, criterios, enfoques, durante la practica misma, aprendiendo a través de la relación y observación de otros. Lo ideal entonces, es generar grupos de aprendizaje colaborativos, donde los colaboradores compartan con la red de relaciones en la que se incluyen compañeros, jefes, otras áreas, clientes.

El 10% proviene del aprendizaje técnico formal, a través de cursos, lecturas, elearning, talleres, seminarios, diplomados, etc.

En definitiva, el proceso de desarrollo de talentos debe considerar experiencia práctica, coaching y educación formal.

Finalmente, para que este proceso sea efectivo, es importante complementarlo con dos procesos organizacionales claves. El primero es el **proceso de selección** alineado con el reclutamiento de talentos y evaluación de brechas de competencias de roles. El segundo proceso, es el de **evaluación del desempeño** el cual requiere de liderazgo y jefatura calificadas para evaluar en base a criterios objetivos y ajustados al desempeño real de los colaboradores.

**Desarrollar el Talento en una condición necesaria para asegurar las tres variables claves de la productividad: Rentabilidad sostenida, buen clima y satisfacción de clientes. Cualquier otro modelo conduce en el corto plazo a la destrucción del talento que aportan los colaboradores.**

## Modelo Integral de Desarrollo de Talentos

