



El mandato del talento

Por qué las compañías inteligentes ponen a las personas primero

(The Talent Mandate)

Andrew Benett | Copyright © Andrew Benett, 2013.

Reproducido con permiso de Palgrave Macmillan

Andrew Benett, presidente de Havas Worldwide, analiza las últimas tendencias en desarrollo organizativo y empleo. Aunque es quizás más minucioso que original, explica de manera útil que las empresas necesitan culturas positivas y empleados talentosos, y que estos necesitan destrezas digitales, entre otras cuestiones. Si el libro tiene un padrino, este es John Sculley, ex director ejecutivo de Apple, a quien se cita con frecuencia. En la clara actualización de Benett sobre las últimas tendencias organizativas y de empleo, en particular sobre cómo lidiar con los mejores talentos, analiza empresas – como DreamWorks, Motley Fool y Dow – que rara vez aparecen en los libros de negocios. *getAbstract* recomienda este compendio a ejecutivos, gerentes, personal de recursos humanos y trabajadores talentosos que buscan aprovechar sus dones en un mercado que les da la bienvenida.

Ideas fundamentales

- El talento distingue a las empresas innovadoras.
- En la economía moderna de las ideas, todas las empresas deben buscar y cuidar a los empleados más inteligentes e innovadores porque ellos desarrollan las mejores ideas y las más originales.
- Las ideas originales y rentables son la moneda más valiosa de una empresa.
- El director ejecutivo debe defender, promover y optimizar el talento.
- Para desarrollar talento, las empresas deberían brindarles a los empleados de menor rango una mayor responsabilidad en la toma de decisiones.
- Los milenarios tienen una gran influencia sobre los negocios hoy día y será mayor aun en el futuro.

- Los milenarios, en promedio, han pasado por siete empleos diferentes cuando llegan a la edad de 26 años.
- En todos lados, las empresas de hoy reproducen la dedicación que en Silicon Valley se muestra hacia el talento.
- Reasignar regularmente a los empleados dentro de la organización mantiene su originalidad e inspiración.
- Las mejores empresas se transforman en centros de aprendizaje para sus trabajadores.

Resumen

Adiós al oficinista; bienvenida la persona con ideas

Las empresas inteligentes contratan a las personas más talentosas que pueden encontrar. En la economía moderna de las ideas, todas las organizaciones deben buscar y cuidar a los empleados más inteligentes e innovadores porque ellos desarrollan las mejores y más originales ideas, el alma del éxito en los negocios. Esta revolución del talento potencia la transformación de los empleados que son clones corporativos anónimos en lo que el experto en gestión Tom Peters denominó “La Marca Llamada Usted”, es decir, empleados que se destacan por sus destrezas y atributos, no por el lugar donde trabajan o el cargo que ostentan. Para encontrar, contratar, cuidar y retener a estos empleados invaluable, su empresa debe atraer el talento. El director ejecutivo debe planificar y liderar la ofensiva para contratar a estos empleados y mantenerlos satisfechos.

La influencia de Silicon Valley

Esta revolución comenzó en Silicon Valley, California, donde se ha enfatizado el valor del talento desde 1939, cuando Dave Packard y Bill Hewlett iniciaron su empresa en un garaje. El talento es lo que distingue a los gigantes tecnológicos, incluyendo a Google, Apple, eBay, Intel, Oracle y Cisco, que honran y premian a los talentos, pues entienden que sus empleados las convierten en lo que son.

“Usted necesita confiar que sus empleados harán el trabajo para el cual los contrató. De hecho, cuanto más confíe en ellos, más valor producirán”.

Las empresas de Silicon Valley se deshicieron del manual operativo tradicional de la organización y la gestión corporativas. Rechazan una estructura jerárquica gobernada de arriba hacia abajo y estrictamente definida. Se adhieren a los consejos del futurista Alfred Toffler, quien dijo: “La creatividad no puede existir dentro de los confines de las antiguas estructuras de mando y control”. Las empresas avanzadas distribuyen la toma de decisiones en toda la organización. Operan sobre una estructura plana sin control autoritario. Las empresas más actualizadas convierten al aprendizaje continuo en parte integral de su cultura corporativa. Esto les permite

a los empleados pensar y actuar de forma innovadora. Como reza el lema de Apple: “Piensa diferente”.

La marcha de los milenarios

Los milenarios contribuyen a impulsar los cambios que están transformando al mundo corporativo y a las culturas empresariales. Su efecto disruptivo incrementará a medida que aumenten en la fuerza laboral. Esta generación es colaborativa por naturaleza. Sus miembros se sienten cómodos trabajando en equipo y como en casa en la era digital. De hecho, no conocen otra cosa.

“El mandato del talento: una convicción de que el progreso a largo plazo es imposible sin primero crear un ambiente en el cual todo ser humano tenga una oportunidad de desarrollarse y prosperar”.

A los milenarios no les agradan las jerarquías y prefieren un estilo relajado e informal. Quieren empleos con sentido y que posibiliten estilos de vida saludables fuera de la oficina. A diferencia de las generaciones anteriores, los milenarios cambian de una empresa a otra durante su carrera.

Dado que los milenarios trabajan bien en colaboración, las empresas necesitan fomentar buenos comunicadores que puedan explicar las ideas de otros. Para promover la colaboración, las empresas deben ofrecer, en palabras de David Binkley de Whirlpool, “espacios para nosotros”. Esto incluye salas de reunión que promuevan encuentros colaborativos y extender estas colaboraciones más allá de los límites de la empresa. Bill Joy, cofundador de Sun Microsystems, explica: “Quienquiera que usted sea, la mayoría de la gente más inteligente trabaja para otra empresa”.

Las recompensas del reclutamiento

Los beneficios de una gestión efectiva del talento comienzan con reclutar astutamente. Al entrevistar postulantes, averigüe si sienten pasión por su trabajo. ¿Son personas con quienes disfrutará trabajar a jornada completa? ¿Encajan en su cultura? ¿Pueden realizar contribuciones a largo plazo? ¿Se llevarán bien con su equipo? Para responder esa pregunta clave, muchas empresas involucran a sus equipos en el proceso de selección. Durante la fase de contratación, los mejores postulantes para trabajar en DreamWorks, la empresa de producción y distribución de películas, se reúnen con el gerente encargado de la contratación y con otros gerentes y empleados. Al menos de 10 a 15 miembros del personal evalúan a la mayoría de los postulantes, ya sea personalmente o por Internet.

Las mejores personas y las mejores ideas

Promover el desarrollo de ideas innovadoras es tan importante como contratar y apoderar a personas talentosas. Las empresas que establecen altos estándares en innovación suelen sentirse

cómodas con la diversidad de ideas, les interesan los debates internos y están dispuestas a fracasar y aprender de ello, y valoran a los empleados emprendedores. Su empresa puede desarrollar estos atributos.

Confianza

Las empresas inteligentes comprenden que cuanto más confíen en sus empleados, estarán más satisfechos y serán más productivos. Por ejemplo, la confianza es esencial en la cultura corporativa de The Motley Fool, la firma de servicios financieros. Esto ha sido así desde que los hermanos David y Tom Gardner cofundaron la empresa hace décadas. La directora de reclutamiento Anessa Fike explica: “Ellos confían en que los adultos pueden ser adultos y no tenemos que estar vigilando. Es una cultura basada en la confianza”. Sam Cicotello de The Motley Fool agrega que la confianza “mejora el reclutamiento y lleva a una gran retención de empleados y a un ambiente saludable de trabajo”.

“La experiencia, algo que alguna vez parecía tan valioso, puede hoy en día ser una carga si no se acompaña con un aprendizaje continuo”.

Las empresas deben desarrollar culturas corporativas perdurables que apoyen a los empleados que trabajan dentro de ellas. La cultura es intangible, por lo cual crear deliberadamente una cultura sólida es un desafío. David Wilkie, director ejecutivo de World 50, explica: “La cultura es lo que ocurre cuando uno no está prestando atención”. Las empresas – y los directores ejecutivos – deben cultivar conscientemente culturas positivas que apoderen a los empleados. El apoderamiento real requiere mantener informados a los miembros del personal sobre todos los detalles importantes de la empresa. Desarrolle los mejores equipos que su organización pueda armar y apoyar.

Agilidad

Las empresas deben ser adaptables. Hollywood Video, Borders Group y KB Toys ejemplifican el peligro que enfrentan las empresas cuando no pueden mantenerse actualizadas. En cambio, piense en Nike, que nunca se ha confinado al rubro del calzado deportivo, ni siquiera al de la indumentaria deportiva. Por el contrario, Nike se ve a sí misma como sostén del atleta que todos llevamos dentro. Esta es la plataforma más amplia que podría adoptar y le brinda a la empresa el máximo alcance y oportunidad para expandirse y prosperar. Su empresa debe demostrar una flexibilidad similar.

“Tener acceso a personas talentosas y creativas es para la empresa moderna lo que era tener acceso a carbón y hierro para la fabricación de acero”.

Prolongue su adaptabilidad a los lugares de trabajo. Cada vez existen más empresas que se adaptan a los empleados que prefieren el teletrabajo en lugar de ir a una oficina todos los días. Según Reuters, aproximadamente el 20% de los trabajadores alrededor del mundo a menudo

trabaja a distancia y casi el 10% lo hace diariamente. Muchas empresas están reorganizando como gestionan el teletrabajo. Por ejemplo, Cisco recientemente estableció Cisco TelePresence y Cisco Virtual Office.

“Si solo contrata para llenar puestos libres, su modelo de negocios no es más que el statu quo”.

Para optimizar la flexibilidad, las empresas deberían rotar a los empleados rutinariamente dentro de la organización; esta es una gran manera de contrarrestar el Principio de Peter. No dejar que los empleados se estanquen puede fortalecer su salud emocional. David Kenny, director ejecutivo de The Weather Company, explica: “Si la gente es ambiciosa y desea ganar en una economía del conocimiento, siempre estará buscando nuevos desafíos cada 18 meses. Por ende, debe rotarlos”.

“La cultura se come a la estrategia para el almuerzo”.

Los expertos digitales o “digerati” En las empresas de alta tecnología, los ejecutivos y empleados de todos los niveles necesitan experiencia digital. Según Bob O’Leary de Citi: “Tiene que vivir su vida de manera digital”. O’Leary estuvo tres días en la clase magistral sobre alta tecnología de Hyper Island, inmerso en el mundo digital. Para ayudar al personal, Zappos estableció el z.code, un curso de seis semanas donde se enseña sobre el desarrollo de páginas Web.

La utopía del talento

Está surgiendo una utopía del talento dentro de las empresas más vanguardistas. Este es un nuevo universo en recursos humanos que está cambiando el interior de las corporaciones. En el futuro, es probable que una empresa que quiera ser un paraíso para los trabajadores talentosos tenga estas características:

- **La organización adopta un propósito más elevado** – Los empleados desean encontrar inspiración en el trabajo y que sus empresas tengan un propósito más allá del dinero. Las empresas pueden inspirar a sus empleados estableciendo valores nobles, implementándolos interna y externamente y comunicándolos a diario.
- **El negocio se conecta con la comunidad** – Las empresas re-conciben sus propósitos para realizar contribuciones valiosas en la sociedad, así como para obtener ganancias.
- **La oficina es una familia altamente funcional** – Los empleados se sienten seguros al trabajar en un ambiente enriquecedor. Esto les permite hacer su trabajo de la manera más audaz, significativa y lograda.
- **La fuerza laboral es un equipo** – Los equipos generan sinergia y pueden lograr grandes cosas si se los organiza y lidera apropiadamente. Un equipo que adora trabajar junto puede lograr más que cualquier otro grupo, no tan bien organizado, sin importar cuán talentoso sea.
- **Contratar es mirar hacia el futuro** – Cuando las empresas inteligentes contratan empleados, consideran al potencial como más importante que la experiencia previa. Califican

favorablemente los riesgos que han estado dispuestos a correr, así como sus antecedentes. Consideran que correr riesgos es admirable y valoran la solución exitosa de contratiempos.

- **Los generalistas se verán favorecidos** – Habrá una gran demanda de graduados de humanidades para la fuerza laboral del futuro. Necesitarán mostrar múltiples atributos, incluida una gran habilidad para trabajar con equipos. Belinda Lang, ex directora de mercadotecnia en Aetna, explica: “Necesitamos una forma de pensar multidisciplinaria. No es suficiente saber cómo desarrollar una función limitada”.
- **Al contratar, hay que mirar hacia adentro** – Promover a los empleados a puestos de creciente responsabilidad fortalece la unidad de su fuerza de trabajo.
- **Los gerentes serán desarrolladores de personas** – Los gerentes harán más que trabajar como administradores. El principal criterio será cuánto ayudan a sus empleados a crecer.
- **El jefe se convertirá en capacitador** – El trabajo del ejecutivo se centrará en ayudar a los empleados a convertirse en lo mejor que puedan ser.
- **No se admiten necios** – Los empleados negativos intoxican el lugar de trabajo, algo que las empresas no tolerarán, incluyendo a los jefes que provocan ansiedad en sus empleados. Las empresas inteligentes promueven solo a los supervisores que tratan bien a sus empleados y que trabajan para ayudarlos a progresar.
- **El trabajo de todos será significativo** – Las empresas brindarán a los empleados de menor rango una creciente responsabilidad en la toma de decisiones.
- **El compromiso se medirá en resultados, no en tiempo** – Su habilidad para alcanzar sus metas será mucho más importante que cuándo llega al trabajo o cuándo se va.
- **Todos serán ágiles** – La adaptabilidad es primordial. Michele Buck, directora de crecimiento en Hershey’s, explica: “En las búsquedas de candidatos con alto potencial, buscamos buenos pensadores que puedan aplicar esa capacidad a diferentes tipos de problemas de negocios ... Ellos no asumen que las cosas están dadas, sino que por el contrario, toman distancia y ven el contexto más amplio”.
- **El director ejecutivo priorizará el talento** – Los directores ejecutivos de vanguardia reclutan y promueven empleados talentosos pues comprenden que la calidad de sus organizaciones depende de la calidad de sus empleados. Se esfuerzan por hacer que sus organizaciones sean atractivas para las personas talentosas y así poder retenerlas.

“Todos tenemos que ser genios informáticos. Esto es así en toda industria”.

Entre el 2008 y el 2013, los precios de las acciones de las 25 principales empresas que cotizan en bolsa en la lista de las 100 Mejores Empresas donde Trabajar del 2013, según la revista *Fortune*, subieron 46%. Esto se compara con el incremento de un 20% para las empresas incluidas en el índice S&P y el incremento de un 23% para las empresas incluidas en el índice Dow Jones. Establecer una estructura que prioriza a las personas y promueve el talento reporta grandes recompensas.

Sobre el autor

Andrew Benett, presidente de Havas Worldwide, es autor de *Good for Business: The Rise of the Conscious Corporation* y *Consumed: Rethinking Business in the Era of Mindful Spending*.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/21776>

Este resumen solo puede ser leído por VIVIANA RUEDA (viviana.rueda@acrip.org)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).