

»» Carreras & capital humano.



Las actitudes positivas y colaborativas son las que piden las empresas a sus colaboradores, sean jefes o no. /GETTY

El perfil profesional que viene

Los 'cazatalentos' ven una "nueva escala de valores" en los candidatos

BORJA VILASECA

Crisis. Crisis. ¡Crisis! Sin duda, se trata de una de las palabras más repetidas en los últimos meses. "La paradoja es que cuanto más se habla de ella, más inmovilidad genera, sobre todo porque suele orientar a los interlocutores a pensar en cuestiones que escapan de su control", afirma Marta Romo, socia de la consultora InnoPersonas, especializada en acelerar los procesos de innovación en la gestión de las personas.

"Al poner la atención en lo incierto, el miedo y la preocupación empiezan a cobrar un protagonismo paralizante y, en ocasiones, destructivo". Así, "pensar y hablar en términos de crisis supone un desgaste de tiempo y energía completamente inútil e innecesario", añade Romo, autora de *La mujer líder* (Planeta).

Eso sí, "lenta y progresivamente, cada vez más directivos están viendo la situación económica actual como una oportunidad para hacer crecer y evolucionar a sus empresas", sostiene. Para lograrlo, "es necesario apostar por una formación que incluya y potencie el autoconocimiento y el desarrollo personal de los ejecutivos". No en vano, "la cultura organizacional de cualquier compañía, así como sus resultados de satisfacción emocional y bienestar económi-

co, suele ser un reflejo muy fiel de la mentalidad de la mayoría de los miembros que forman parte de una empresa".

De ahí que "uno de los cambios más profundos vaya a producirse en el área de la selección de colaboradores, mandos intermedios y altos directivos", señala Romo. Y concluye: "Para redireccionar la función de las organizaciones en la sociedad actual, no queda más remedio que recuperar los valores y principios que posibilitan satisfacer las verdaderas necesidades humanas de forma coherente, eficaz y sostenible".

En esta misma línea reflexio-

Cuestión de autoestima

"Para cambiar los resultados que obtenemos como empresas hemos de promover un cambio profundo en nuestra manera de pensar", señala Marta Romo, socia de InnoPersonas. "Sólo así se puede ir más allá de lo que nos es conocido para crear culturas organizacionales a la altura de las exigencias y desafíos que se avecinan".

Por tanto, "a la hora de

na Paco Muro, director de la consultora de recursos humanos Otto Walter. "La mediocridad y la docilidad de los colaboradores ya no está permitida", afirma el autor de *El pez que no quiso evolucionar* (Empresa Activa). "Ahora se necesitan personas autónomas y con iniciativa, lo suficientemente valientes para decir lo que piensan y proponer nuevas soluciones a los problemas que venimos arrastrando en los últimos años".

En opinión de Muro, "las habilidades técnicas y las aptitudes profesionales ya no son lo más importante; ahora lo que se busca son las competencias emociona-

les, lideradas por la actitud positiva y proactiva". De ahí que "en vez de valorarse solamente las titulaciones académicas y la experiencia profesional, también se aprecia cada vez más que los candidatos atesoren otro tipo de bagaje, como puede ser la formación emocional y la colaboración en proyectos solidarios", señala Muro. Y concluye: "A la hora de seleccionar, no hay nada más atractivo que una persona esté bien consigo misma y traiga la motivación y el entusiasmo de casa".

Lo cierto es que "para que los colaboradores puedan aportar su

contratar a un empleado, sea como colaborador, mando intermedio o directivo, la persona ha de demostrar cierta consciencia, madurez y responsabilidad". Y "no hay nada que revele más la auténtica inteligencia emocional que conocer en qué basa el candidato su autoestima". "Existe la denominada autoestima del sabelotodo, que basa su valor como ser humano en contar siempre con las respuestas correctas, poniéndose a la defensiva cada vez que escucha información nueva".

Estos profesionales "suelen estar condenados al estancamiento; difícilmente generarán valor añadido". Sin embargo, "en el acto de humildad que implica afirmar que no se sabe, está el inicio del desarrollo personal de los profesionales". Al basar su autoestima en "querer aprender", se convierten en "verdaderos escépticos, explorando lo que desconocen para dejar de ser lo limitados que creen ser y convertirse en quienes pueden llegar a ser. Así, su creatividad e innovación es ilimitada". ■

granito de arena en la organización, se requiere un cambio de mentalidad de los mandos intermedios", más conocidos como jefes. Así lo afirma Alfredo Santos, director general del área de búsqueda y selección de la consultora Hudson. "La visión rígida y cortoplacista orientada al resultado tiene que ser sustituida por otra más flexible y a medio plazo, que permita construir relaciones laborales basadas en el respeto, la interdependencia y la confianza", añade. "Los jefes de hoy ya no pueden mandar pensando en sus deseos y expectativas, sino que han de aprender a servir, empatizando con las necesidades de sus colaboradores", concluye Santos.

Como no podía ser de otra manera, los cambios también están afectando a la cima de las organizaciones. "Más allá de gestionar, lo que se busca, y casi desesperadamente, es la habilidad de liderar, es decir, de inspirar proyectos basados en el cambio permanente, de manera que se extienda la cultura del aprendizaje en toda la organización", afirma Ignacio Bao, presidente de la firma internacional de *cazatalentos* para Bao & Partners. "El objetivo es que las personas que lleguen a lo más alto correspondan con dicha posición, lo que se sabe cuando existe una verdadera vocación de servicio y contribución".

No en vano, "estos altos directivos tienen la enorme responsabilidad de cambiar el paradigma de los negocios, de forma que las empresas impulsen proyectos humanos conscientemente, dejando de lado la especulación, para empezar a generar riqueza real para la población", señala Bao. "Hoy en día es esencial que el candidato cuente con la inteligencia emocional suficiente para que la firma

El empleado que escapa de la crisis cambia la técnica por el compromiso

conquiste el éxito más allá del éxito: lograr que los resultados económicos estén alineados con el bienestar emocional de todos los miembros de la organización, desarrollando productos y servicios que verdaderamente mejoren la calidad de vida de los clientes".

En opinión de Joaquim Borrás, presidente de ISS Facility Services, "esta nueva escala de valores en la selección es imparable". Y lo dice por experiencia propia. El comité de dirección de este gigante —integrado por 51 compañías, 31.000 empleados y una facturación de 615 millones de euros— está formado por seis personas, "el denominador común de todas ellas es la eficiencia profesional y la estabilidad emocional". Y concluye: "Dado que las personas que están arriba marcan la cultura del resto de la organización, es imprescindible que lideren primeramente a través de su propio ejemplo". ■