

Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

HABILIDADES ADAPTATIVAS ENTRE LAS PRIORIDADES DE LA GESTIÓN DE TALENTO

Directores, ejecutivos y autoridades: los secretos para liderar en tiempos de cambio

Expertos de la Universidad de La Frontera y altos ejecutivos de empresas como Unilever, Lipigas, Grupo CAP, Mutual de Seguridad y SURA, cuentan desde la experiencia, cómo han logrado transformar a sus organizaciones fortaleciendo nuevas competencias de sus altos ejecutivos.

“En este momento no hay ninguna industria que pueda estar tranquila. Los cambios tecnológicos, económicos, etc., son constantes y, por lo tanto, hay que estar mirándolos continuamente, no solo para generar transformaciones, sino para aprovechar a tiempo las oportunidades que estos presentan”.

Con estas palabras, el gerente general de Mutual de Seguridad, Cristián Moraga, cuenta el punto de partida que llevó a la institución a implementar un profundo proceso de transformación interna para fortalecer las habilidades adaptativas de sus equipos ejecutivos. ¿Los resultados? Una organización que avanza con un propósito común y áreas que conversan y se complementan, lo que ha permitido a la firma avanzar más rápidamente y de forma más efectiva en conseguir sus objetivos.

El caso no es único. Varias organizaciones y empresas están comenzando a abordar el liderazgo adaptativo de ejecutivos y autoridades, como uno de los desafíos estructurales para el desarrollo y la competitividad de las instituciones chilenas.

Desde la academia, el desafío apremia. La formación de habilidades adaptativas en los jóvenes y futuros talentos que dirigirán las organizaciones, es un trabajo que debe partir hoy. Por ello, la Universidad de La Frontera tomó el desafío de reunir y promover conocimiento estratégico para el desarrollo de talento –desde su rol como universidad pública y regional, formadora de capital humano de excelencia– y poner en el centro de la discusión las temáticas del futuro del trabajo.

“El mundo actual exige profesionales que no solo sean de excelencia académica, sino también capaces de enfrentar el mundo adaptativamente, sabiendo que tiene más de una realidad”, indica el gerente general de Lipigas, Ángel Mafucci.

Y allí el rol de la universidad es clave. “Desde la academia tenemos la obligación de preparar a nuestros alumnos para que destaquen como agentes que lleven a sus organizaciones a mejores resultados derivados de una mejor y más rápida adaptación a este mundo complejo”, indica el académico del Departamento de Administración y Economía



¡Despertemos! El talento está afuera

Carlos Isaacs
Director Instituto de Innovación y Emprendimiento
Universidad de La Frontera

¿Cuánta gente talentosa trabaja para su empresa? No importa, los que están fuera de ella son más, infinitamente más. Hace unos meses, la luz del check-engine de mi auto se encendió. Fui a dos talleres en Temuco para develar el desperfecto, pero la respuesta fue la misma: “No podemos hacerlo”.

Con poca esperanza acudí a un establecimiento alternativo, donde dos jóvenes calentaban sus manos en una fogata improvisada sobre una vieja llanta de vehículo. Uno de ellos resultó ser un estudiante de ingeniería, quien conectó su iPad a mi auto y, con un software descargado gratuitamente, diagnosticó: “Sensor de oxígeno a la salida del catalítico”. “¿Cómo lo vas a reparar?”, le pregunté. “No se preocupe, estoy en un foro de internet. Venga a las 10, mañana”, replicó. Su seguridad me convenció. Al otro día, mi automóvil estaba ahí, impecablemente reparado, por \$35 mil.

Esta historia muestra la profunda transformación en el mundo laboral. ¿Somos conscientes sobre cuál es el actual escenario y qué es lo que necesitan nuestras empresas para proyectarse en él? Tengo mis dudas. Muchas de las empresas de la antigua economía –como los dos talleres a los que concurrí– siguen pensando que sus activos, prestigio y capacidades les permitirán enfrentar la creciente diversidad y complejidad de problemas a los que se enfrentan. Sin embargo, cuando este conjunto de atributos no dialoga con el volátil presente, simplemente no atienden el problema y, al ser desafiadas, pronto se verán superadas por aquellos competidores –o sustitutos– que son capaces de proveer las soluciones en un tiempo récord, con bajos costos y buena atención.

Los nuevos inquilinos del mundo técnico-tecnológico han adquirido habilidades adaptativas que deben ser consideradas e incorporadas a la forma de operar, pensar y hacer de las altas planas ejecutivas de empresas e instituciones; muchas de ellas acostumbradas a funcionar en un mundo con mapas antiguos, que ponen en riesgo su sostenibilidad y abren espacio a nuevos competidores.

Por otro lado, las universidades tienen el deber de preparar a los jóvenes profesionales con capacidades adaptativas, algo que en la Universidad de La Frontera ya estamos haciendo, al incorporar nuevas formas de enseñanza.

Sabemos que no podemos sentar a nuestros estudiantes frente a un profesor que les transmita el conocimiento verticalmente sobre cómo funciona el mundo. Por más esfuerzo que hagamos, se aburrirán y lo encontrarán inútil, ya que todo eso está en su teléfono. Además, no les aportará las cualidades que en el futuro se requerirán en el mercado del trabajo 4.0.

Como profesores debemos desafiarlos, enfrentarlos a dificultades y prepararlos para cuestionar verdades. Esta nueva fuerza laboral se ha desarrollado junto a los cambios tecnológicos y sociales. La naturaleza no se equivoca y los ha perfilado para este momento, por ello, como casas de estudios superiores, nuestra real misión está en potenciarlos.

Mientras, el mayor problema lo tenemos nosotros, los mayores, quienes dirigimos las instituciones y empresas que hoy son exitosas, pero que aún no sabemos aprovechar todo el potencial de una generación que nació para trabajar distribuida y colaborativamente. ¡Despertemos!

¿Cuán adaptativo es mi equipo?

SE ADAPTA A LOS CAMBIOS



Se tiene juicio propio y las personas piensan por sí mismas.



Se comparte la responsabilidad por los desafíos de la organización.



Se escucha y valoran los distintos puntos de vista.



Se experimenta y se ve el error como oportunidad de aprendizaje.



Se enfrentan los problemas, se empatiza y se colabora con los otros.



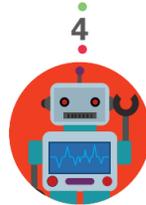
Se entregan las respuestas y se proveen las soluciones desde el jefe.



Se protegen los silos e intereses propios.



Se defienden las visiones personales y se evita compartir ideas.



Se ejecuta sin cuestionamiento y se ve el error como un fracaso.



Se evita la colaboración y se evaden los problemas.

SE RESISTE A LOS CAMBIOS

Fuente: Centro de Liderazgo Adaptativo (CLA)

de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad de La Frontera, Sergio Salgado.

“Nuestros líderes hoy precisan de conocimientos y habilidades técnicas, pero también habilidades blandas tales como colaboración, pensamiento sistémico, gestión de equipos diversos, creatividad, visión estratégica, conciencia social y, no podemos olvidar, las competencias digitales como big data”, indica la gerente corporativa de Personas y

Sustentabilidad de Grupo CAP, María Elena Sanz.

TÁCTICAS DE GUERRA

Hace algunos años, el académico y director del Center for Leadership and Change de la Universidad de Pennsylvania (EE.UU.), Michael Useem, llevó a cabo un MBA de Liderazgo Adaptativo con altos ejecutivos y líderes donde pudieron aprender, de primera fuente, cómo son entrenados los oficiales del Ejército y el Departamento de Defensa

de EE.UU. para generar en ellos mayor adherencia y compromiso con sus organizaciones. Al final del curso, los participantes se dieron cuenta de que podían aplicar las mismas habilidades en el mundo corporativo. “Conoce a tus tropas, toma decisiones oportunas, enfócate en la misión y emplea intención estratégica”, fueron los preceptos claves para ejercer un real liderazgo, además de la necesidad de una cultura corporativa sólida para sobrevivir y lograr que la compañía trascienda en el tiempo.

Así, los líderes de hoy ya no solo deben afinar sus habilidades técnicas, sino también las adaptativas, las que finalmente se traducirán en una ventaja competitiva para la propia organización.

En Unilever Chile se plantearon el objetivo de desarrollar líderes más ágiles y adaptables al contexto de cambio constante. “Definimos un perfil de líder enfocado a desarrollar características claves como empoderamiento, resiliencia, adaptabilidad y autenticidad”, explica el director de Recursos Humanos de la multinacional, Fernando Eiffler.

Mientras, SURA Asset Management Chile puso en marcha un proceso a nivel regional que permitiera a sus ejecutivos desarrollar habilidades distintas a las tradicionales para enfrentar desafíos futuros. “Basándonos en el modelo adaptativo, entendemos que las diversas problemáticas que surgen en la compañía siempre involucran primero a las personas y que estas no se resuelven dando instrucciones jerárquicas, sino que involucrándolas en la construcción de la solución de modo de alcanzar un mayor compromiso”, indica la gerente de Talento Humano de la compañía, María José Rodríguez.

En Grupo CAP se ha trabajado en activar desde el alto mando un propósito común que inspire y convoque para dejar una huella en el tiempo, lo que ha generado resultados de negocio. “El más visible es cómo la compañía ha mejorado sus resultados, incluso en un escenario marcado por la variabilidad y la volatilidad en el precio del mineral de hierro, nuestro principal producto de exportación, bajo crecimiento y fuerte competencia china en los productos de acero. La rápida respuesta que



“Desde la academia tenemos la obligación de preparar a nuestros alumnos para que destaquen como agentes que lleven a sus organizaciones a mejores resultados, derivados de una mejor y más rápida adaptación a este mundo complejo”.

Sergio Salgado, académico de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad de La Frontera.

hemos tenido como empresa es resultado de la experiencia, compromiso y capacidad adaptativa de nuestros líderes y empleados. También, muestra de ello es cómo estamos innovando y diversificando en minería e infraestructura y evolucionando desde productos procesados de acero a soluciones para la industria energética y vitivinícola, entre otros”, explica la gerente corporativa de Personas y Sustentabilidad de Grupo CAP, María Elena Sanz.

Para la directora ejecutiva del Centro de Liderazgo Adaptativo, Alejandra Esposito, generar cambios en las empresas requiere saber ejercer liderazgo, es decir, “movilizar a las personas hacia un objetivo beneficioso”. Hay que “enfrentarlas al problema para que lo vean y busquen resolverlo por ellas mismas” y, para identificarlo, hay que desarrollar la capacidad de los líderes de “subirse al balón” para apreciar mejor todo lo que ocurre a su alrededor y así descubrir las dinámicas que van más allá de la impresión inicial.

El padre del liderazgo adaptativo a nivel internacional, Ronald Heifetz, decía: “Creo que casi cualquier persona puede aportar liderazgo, en su familia, colonia, escuela y comunidad, en su organización y país. No creo que el liderazgo sea la selecta esfera de un grupo de personas con ciertos dones. Hay que arriesgarse, generar capacidad y no dependencia”. Porque, en el fondo, las empresas e instituciones que se distinguen son finalmente las que tienen una mayor capacidad para adaptarse.



“Nuestros líderes precisan conocimientos técnicos, pero también habilidades como colaboración, pensamiento sistémico, gestión de equipos diversos, creatividad, visión estratégica, conciencia social y competencias digitales”.

María Elena Sanz, gerente corporativo de Personas y Sustentabilidad de Grupo CAP.



“En este momento no hay ninguna industria que pueda estar tranquila. Los cambios tecnológicos, económicos, etc., son constantes y, por lo tanto, hay que estar mirándolos continuamente”.

Cristián Moraga, gerente general de Mutual de Seguridad.



“Definimos un perfil de líder enfocado a desarrollar características claves como empoderamiento, resiliencia, adaptabilidad y autenticidad”.

Fernando Eiffler, director de Recursos Humanos de Unilever Chile.



“Las problemáticas que surgen en las compañías no se resuelven dando instrucciones jerárquicas, sino que involucrando a las personas en la construcción de la solución, de modo de alcanzar un mayor compromiso”.

María José Rodríguez, gerente de Talento Humano de SURA Asset Management Chile.



Construir sentido para liderar

Claudia Marfin,
Socia Virtus Partners

“Tengo un estilo escandinavo que me obliga a llegar al consenso”, ha dicho sobre su éxito Lars Rebién Sorensen, el CEO del laboratorio Novo Nordisk y quien ha recibido sistemáticamente el premio al mejor gerente general del mundo según Harvard Business Review, revista que analiza año a año las variables claves de desempeño de un líder y de la empresa que este comanda.

El reconocimiento –que refleja la realidad actual en el mundo de los negocios– no solo analiza el desempeño de la rentabilidad conseguida, sino que además contempla los aportes en sostenibilidad, clima laboral y ética que los ejecutivos impregnan en sus empresas. Es decir, habilidades adaptativas y no solo en las técnicas. No tener un liderazgo con habilidades mal llamadas “blandas” afecta al “corazón” de la organización: el compromiso, la motivación de los colaboradores, el sentido de pertenencia, la innovación y otros temas que se traducen, por decir lo menos, en alta rotación, baja productividad y, claramente, ponen en riesgo la sostenibilidad de la misma.

En Chile, este es un camino que recién empieza a ser transitado. Un estudio realizado por Virtus Partners el año pasado con el objetivo de buscar fortalezas y debilidades de nuestros ejecutivos –que analizó a ejecutivos de primera y segunda línea de Chile y la región–, reveló que nuestros líderes tienen altas competencias en lo relacionado al negocio: resultados, foco, cumplimiento de metas, dominio técnico, planificación y seguimiento. Sin embargo, en las “habilidades adaptativas” son menos exitosos.

Mientras las principales fortalezas detectadas fueron coherencia, credibilidad y accountability, entre las principales debilidades apareció el “desarrollo de otros”, un aspecto donde solo el 11% de los evaluados obtuvo una nota calificada como realmente buena en esta competencia, que evalúa “la capacidad para gestionar el talento, a través del mentoring, de promover el aprendizaje y la delegación efectiva”.

Otro punto que obtuvo baja puntuación fue la “construcción de sentido”. La evaluación de este ítem fue muy débil: un 92,5% de la muestra obtuvo nota entre regular y muy mala. ¿Qué más clave que dar un sentido al trabajo diario?

Volviendo a la historia del CEO de Novo Nordisk, el foco de la empresa es producir la insulina. Pero, ¿saben cuál es el sueño que comparten permanentemente con sus empleados del mundo? Que si hacen bien el trabajo, podrán terminar con la diabetes. Erradicar esta enfermedad implica finalizar con el negocio que han tenido por años. Y la gente se suma con gusto a este sueño, dejando los intereses financieros como preponderantes y dándole un gusto altruista y elevado a las horas que dedican a trabajar.

Pareciera que hoy, en Chile, estamos muy lejos del estilo de liderazgo que es premiado en el mundo. El desafío es claro respecto a la necesidad de potenciar un liderazgo integral, donde el éxito no solo sea entendido por los resultados económicos, sino por la trascendencia de un propósito que conecte con el bien común y el desarrollo transversal de la sociedad. Esto no se logra con un proceso acotado: es parte de un cambio cultural que se inicia siempre, con una mirada al espejo, honesta y autocrítica.