



## **MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**

### **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN LA ASESORÍA DE EMPRESAS.**

**TESINA FINAL - OCTUBRE 2007**

**AUTOR: SILVIA VILLARINO**

**TUTOR: GERARDO HECKMANN**

**Índice General**

1. Introducción.....3

2. Enfrentar el cambio con creatividad.....4

3. No alcanza con tener buenos técnicos.....7

4. El talento se desarrolla.....8

5. Claves para liderar talentos.....10

6. El problema de la alta rotación.....11

7. Retribuir el talento.....14

8. Equipos de alto rendimiento.....15

9. Comentarios finales.....17

10. Bibliografía.....18

### 1. Introducción

*“No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio” Charles Darwin*

Los avances tecnológicos, la globalización y la desregulaciones de los mercados hacen que la innovación sea una necesidad vital para las organizaciones.

Sólo a través de la innovación constante y la creatividad, las empresas de servicios, como las consultoras, pueden lograr generar un valor agregado en el cliente que les permita escapar del modelo clásico de diferenciación por costos.

La capacidad de desarrollar nuevos productos que brinden soluciones efectivas, la inquietud por explorar nuevas industrias y la generación de relaciones duraderas con los clientes, se convierte entonces en el verdadero desafío.

Estas metas sólo pueden alcanzarse si los directivos de estas organizaciones son lo suficientemente inteligentes para aprovechar todas las capacidades de sus empleados, así como la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos.

El “talento” que posea una compañía la diferenciará de la competencia, permitiéndole, no sólo generar un valor agregado percibido y deseado por el cliente, sino también hacerlo sostenible en el tiempo.

Bajo este marco, a lo largo de este trabajo se analizará entonces la importancia de la necesidad de atraer y desarrollar talentos dentro de la organización, y un aspecto, a mi consideración, más desafiante: las principales medidas que pueden tomarse para retenerlos.

### 2. Enfrentar el cambio con creatividad

*“No todos tenemos iguales talentos, aunque todos deberíamos tener iguales oportunidades para desarrollarlos” John F. Kennedy*

En el pasado se competía por eficiencia y masa crítica para atender mega operaciones (como due diligences -DD-), hoy con la tecnología al alcance de la mano, las grandes consultoras pueden hacer prácticamente lo mismo o parecido (los DD ya se ejecutan por internet). La diferencia estará entonces en la capacidad que tengan de innovar y ofrecer un producto diferencial. Éste será el resultado del aporte del recurso humano.

Thomas Friedman<sup>1</sup>, en su visión del mundo globalizado del siglo XXI, nos transmite la idea de que la profesión contable está en plena transformación. Los que se queden atascados en el pasado y se resistan al cambio se hundirán cada vez más en la mera labor de comercialización. Aquellos que sean capaces de crear valor a través del liderazgo, de las relaciones y de la creatividad transformarán la industria, además de fortalecer su trato con su cartera de clientes actual, es decir, más vale tener aptitudes para el trato personal y directo, porque todo lo que pueda digitalizarse podrá subcontratarse con el postor más listo, con el más barato, o con el que reúna ambas condiciones.

La tendencia será entonces descomponer la cadena de creación de valor y digitalizar cualquier actividad que sea posible, aún si ello implica trasladar el trabajo a otro sitio.

De este modo quedará para los profesionales la oportunidad de dedicarse a tareas de mucho mayor valor añadido y a desempeñar personalmente tareas de puro análisis.

En esta línea de pensamiento destaca Friedman que las empresas de hoy se enfrentan a estos cambios inevitables y muchas de ellas carecen del liderazgo o de la flexibilidad o de la imaginación necesarias para adaptarse. Y no porque no que sean listos ni concientes, sino porque la velocidad del cambio es, sencillamente abrumadora para ellos.

El gran reto de nuestro tiempo será asimilar esas transformaciones de tal manera que no abrumen a la gente, pero que tampoco las dejen atrás. Nada de todo esto será fácil, pero es nuestra labor...y es inevitable.

---

<sup>1</sup> “La Tierra es plana”, Thomas Friedman.

En este aspecto, Richard Daft<sup>2</sup> nos dice que las organizaciones enfrentan un dilema: los administradores prefieren organizar las actividades en forma rutinaria y predecible, sin embargo, el cambio -no la estabilidad- es el orden natural de las cosas en el ambiente global actual, por lo tanto las organizaciones deben incorporar el cambio para facilitar la innovación y la eficiencia.

Es decir, se tiende a generar ideas sólo para enfrentar las *necesidades percibidas*. Una compañía innovadora es aquella que motiva el *constante* desarrollo de nuevas ideas.

¿Cómo lo hace?

- aumentando la diversidad dentro de la organización (contadores, licenciados en administración, abogados, economistas, especialistas en sistemas informáticos);
- asegurándose que los empleados tengan la oportunidad de interactuar con personas diferentes a ellos y de distintos niveles (conformando equipos por industria –insurance, banking, retail, agribusiness, etc-);
- dando tiempo y libertad para la experimentación; nuestra vida en el trabajo diario esta llena de miles de prioridades que compiten entre sí. Cuando estamos mentalmente ocupados con ellas nuestra energía y la capacidad de crear se disipa.
- apoyando la toma de riesgos, lo que implicará invertir tiempo y dinero en nuevos proyectos;
- premiando el talento.

Una reciente encuesta<sup>3</sup> sobre qué es lo que más motiva al empleado actual arrojó los siguientes resultados:

---

<sup>2</sup> “Teoría y diseño organizacional” Richard Daft.

<sup>3</sup> Artículo periodístico del Diario La Nación del 15 de Julio de 2007. Fuente: Dale Carnegie.

## La importancia del desarrollo y retención del talento

---



Como se observa, en el primer lugar lo ocupó “los desafíos”, con el 52% de los votos.

Constantemente escuchamos decir que el capital más importante de las empresas es la gente (incluso ahora se suele utilizar el término Human Capital en lugar de Recursos Humanos). A mi entender, el verdadero desafío de las consultoras está en lograr que la gente deje lo mejor de sí, ya que sólo de este modo que se puede generar el valor agregado que las diferencie de la competencia.

Los talentos son los que dan origen a la innovación, sólo los profesionales comprometidos usan su capacidad (que va más allá de la inteligencia lógico-matemática) para obtener resultados superiores en su organización, es decir, son la materia prima del éxito organizacional.

Otra encuesta global realizada a CEOs<sup>4</sup> reflejó que, en el área de los talentos y el desarrollo de talentos, hay consenso en que:

- los programas se centran cada vez más en dar herramientas a los líderes para asumir un rol en la creación de un ambiente de negocios sostenible,
- que las compañías identifican, contratan y promueven tanto el talento femenino como el masculino,

---

<sup>4</sup> Cuarta Edición Sudamericana de la Décima Encuesta Anual Global para CEOs realizada por PricewaterhouseCoopers, 2007

- y que la participación activa en los temas sociales será un factor clave de éxito en la selección y contratación de personal.

Los dos últimos casos específicamente, fueron los más elegidos por los ejecutivos de América del Sur. Los temas sociales son claramente prioritarios en la agenda corporativa de los latinoamericanos, reflejo de los aún elevados niveles de pobreza y falta de equidad que existen y la expectativa por parte de la sociedad de que el mundo corporativo debe desempeñar un rol importante en impulsar la prosperidad y mitigar la falta de equidad.

### 3. No alcanza con tener buenos técnicos

*“Aprende a decir no a lo bueno para poder decirle sí a lo que será mejor” John C. Maxwell*

Aún en las empresas de servicios dedicadas a la asesoría empresaria, como las consultoras, para innovar necesitan de empleados emprendedores. No basta con que posean gran cantidad de conocimientos técnicos. El motor del emprendedor es la actitud, la interrelación con las personas (compañeros de trabajo y clientes) y la capacidad para aprender y “desaprender” lo conocido.

Los nuevos jóvenes profesionales se entusiasman por participar en proyectos que impliquen la incorporación de nuevas tecnologías, en especial, si ello implica volcar sus conocimientos técnicos específicos para establecer los parámetros que éstas deben cumplir, es decir, en parametrizar el diseño de la tecnología que se incorpora.

Estas prácticas se suelen denominar “Project management” y su objetivo es la realización de un proyecto (no necesariamente vinculado con sistemas informáticos) según las metas y plazos previamente definidos y acordados.

Un espíritu emprendedor corporativo, explica Daft<sup>5</sup>, es el que facilita la aparición de “campeones de ideas”, ellos son los que contribuyen con su tiempo y energía para que las cosas sucedan. Luchan para vencer la resistencia natural al cambio (desafiando al cómodo status quo) y convencen a otros de los méritos de una idea.

---

<sup>5</sup> “Teoría y diseño organizacional”, Richard Daft.

Por lo general, los campeones de ideas son de dos tipos:

- **El campeón técnico o de producto:** genera o adopta y desarrolla una idea y se dedica a su desarrollo (el padre o madre)
- **El campeón de la gerencia:** actúa como soporte y patrocinador para proteger y promover una idea en la organización. Ve la posible aplicación y tiene el prestigio o autoridad para buscarle una oportunidad justa y la asignación de recursos. Es de nivel gerencial y cuenta con el apoyo político del nivel directivo (el padrino/madrina)

Sobre la base de mi experiencia en consultoría, puedo confirmar que las ideas tienen mayores oportunidades de éxito cuando los campeones técnicos y de gerencia trabajan juntos. Las ideas, por más buenas que sean, necesitan de un administrador que las patrocine y las ayude a convertirse en realidad, de otro modo: mueren en el intento, se terminan diluyendo en la burocracia organizacional.

#### 4. El talento se desarrolla

*“Ama lo que haces. Haz lo que amas.”*

*Wayne Dyer*

El talento profesional puede ser desarrollado sobre la base de que los profesionales disfruten lo que hacen. El disfrute de una actividad es el punto de partida y empuja a perfeccionar los conocimientos sobre la misma.<sup>6</sup>

La biografía de Thomas Edison relata cómo devoraba todos los libros de física de la librería donde trabajaba. Esas lecturas le dieron la formación suficiente para patentar, entre otros inventos, la luz eléctrica. Si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarlo.

Gonzalo Alonso, director general de Google en América Latina, sostiene<sup>7</sup> que en su compañía buscan “gente que se apasiona por el negocio, la compañía, los usuarios y por trabajar con personas talentosas”.

---

<sup>6</sup> “Gestión del Talento”, Pilar Jericó

<sup>7</sup> Entrevista realizada para el Diario La Nación, 29 de julio de 2007.



Douglas Ready y Jay Conger<sup>8</sup> opinan que a diferencia de los procesos, que pueden ser copiados de los competidores, la “pasión” que tienen quienes están a cargo de ellos es muy difícil de imitar aunque hay medidas que las compañías pueden tomar para estimularla, entre ellas, fomentando el compromiso y compensándolos no sólo por su propia performance sino por el aporte en la construcción de las competencias organizacionales.

Lo cierto es que las personas tienden a centrarse en aquellas facetas de su trabajo que más le gustan, aquellas íntimamente ligadas a sus sueños (sus objetivos a largo plazo), su identidad y sus aspiraciones. Goleman sostiene al respecto que el coach, en su función de motivador, debe conectar la labor cotidiana de sus empleados con sus objetivos a largo plazo y esto sólo se logra cuando el coach conoce bien a sus trabajadores.

El adecuado uso del coaching no sólo promueve el desarrollo de las competencias de los empleados, sino que también aumenta su confianza y estimula su autonomía.

Así, algunos autores sostienen<sup>9</sup> que los líderes permiten espontáneamente a los seguidores trascenderse a sí mismos, alzarse hasta su potencial individual, superar los límites de su capacidad y conseguir un rendimiento superior y citando a Mark Twain aconsejan: “Manteneos lejos de las personas que se empeñan en menospreciar vuestras ambiciones. La gente mezquina siempre procede de ese modo, mientras que los seres superiores os hacen sentir que, vosotros también, de alguna manera podéis ser grandes.”

En lo personal considero que cuando alguien confía en nosotros, nos genera una responsabilidad aún mayor y una motivación extra para no defraudarlo. En la medida que la organización brinde cierto grado de autonomía y claridad de objetivos promueve el autodesarrollo.

Una visión distinta es la sostenida por algunos autores<sup>10</sup> que consideran que el manager, para ser efectivo, no necesita estimular el compromiso de sus colaboradores, ni su satisfacción, ni su motivación, ni su desarrollo... Simplemente debe facilitar (o mejor dicho, no interferir) el autodesarrollo, la automotivación y poner a disposición de las personas los medio y sistemas mínimos necesarios para poder hacer su trabajo.

En este sentido, coincide Thomas McKinnon<sup>11</sup>, ejecutivo de la consultora Novations, al opinar que la mayoría de las personas tienen suficientes capacidades mentales para el aprendizaje continuo y el desarrollo de destrezas de alto nivel profesional si aplican esfuerzo en su formación, no obstante, destaca un componente, a mi entender, no menor, el emocional: *“pero estarán gustosas de hacerlo si son respaldadas por managers”*.

---

<sup>8</sup> “Make your company a Talent Factory”, Artículo publicado por Harvard Business Review

<sup>9</sup> “El Liderazgo Conciente”, Debashis Chatterjee.

<sup>10</sup> “El liderazgo está de moda. Pero...¿sirve realmente?”. Artículo escrito por Pablo Maella para [www.materiabiz.com.ar](http://www.materiabiz.com.ar)

<sup>11</sup> Disertante del Congreso Internacional HR Summit Argentina 2007. Diario La Nación.

Para medir el nivel de involucramiento de los niveles superiores en el desarrollo de los subordinados, así como también el clima laboral, es aconsejable (hasta me animaría a decir imprescindible) la utilización herramientas como, por ejemplo, el feedback 360.

### 5. Claves para liderar talentos

*“El mejor líder es aquel cuya existencia no nota la gente. El siguiente mejor es al que la gente respeta y alaba. El siguiente es el que la gente teme; y el siguiente es al que odia. Cuando el trabajo del mejor líder esta acabado, la gente dice: Lo hicimos nosotros mismos.”*  
*Lao-Tzu*

Nos explica Pilar Jericó<sup>12</sup> que una regla de oro para crear talento organizativo es conocer a los responsables de los equipos de su empresa.

Si algunos de ellos tienen cualidades de “gestor” en vez de “líderes”, los profesionales con talento de ese equipo comenzarán a irse a las empresas o, peor aún, a la competencia. El talento necesita *retos* y sólo los líderes saben dárselos.

Mientras el líder arriesga, el gestor sólo administra. La innovación reside en el cuestionamiento de lo establecido: en el *qué* y no en el *cómo*, veamos las diferencias:

- El gestor administra, el líder innova.
- El gestor es una copia y mantiene, el líder es original y desarrolla.
- El gestor acepta la realidad, se centra en los sistemas y en la estructura, el líder cuestiona la realidad y se centra en las personas.
- El gestor pregunta cómo y cuándo, poniendo su mirada en el resultado, el líder pregunta qué y por qué, poniendo su mirada en el horizonte.
- El gestor hace las cosas bien, es un buen soldado, el líder es uno mismo, hace las cosas que se deben hacer.

---

<sup>12</sup> “La gestión del Talento”, Pilar Jericó.

¿Quiénes determinan el éxito de una compañía?

Rob Goffee y Gareth Jones<sup>13</sup> a esa pregunta responden: La gente con talento, los empleados cuyos conocimientos y habilidades les permiten agregar valor a la firma, pero, para asegurarse que la gente con talento hace lo mejor, se debe extremar su potencial. Esto no es fácil: generalmente, no les gusta ser “conducidos” y se aburren fácilmente.

¿Qué hay que saber sobre la gente con talento?

1. Ellos saben lo que valen
2. Buscan el contexto organizacional adecuado para su desarrollo
3. No les interesa la jerarquía corporativa
4. Buscan acceso directo al CEO
5. Desarrollan buenas relaciones (knowledge networks)
6. Si no están motivados o “enganchados intelectualmente” se aburren y se van
7. Consideran que no necesitan ser “conducidos”

¿Qué hacer para extremar su potencial?

- o No convertirse en un jefe tradicional sino en una suerte de guardián o protector
- o crear un ambiente en el que puedan experimentar (y fallar)
- o respetar su expertise mientras, discretamente, se le deja ver el propio

### **6. El problema de la alta rotación**

*“Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes”. Tom Peters*

Explica Pilar Jericó<sup>14</sup> que la resolución de problemas de las organizaciones implica la capacidad de mirar un sólo problema desde perspectivas multidimensionales.

---

<sup>13</sup> “Leading Clever People”. Artículo publicado por Harvard Business Review.

<sup>14</sup> “La gestión del Talento”, Pilar Jericó.

Nos apresuramos a solucionar problemas sin detenernos a preguntar qué lo creó.

En Japón, el fracaso de un profesional en su puesto de trabajo -y su rotación- tradicionalmente se ha considerado culpa de su superior y es a él a quien se le exigen explicaciones.

Tengo conocimiento que en algunas consultoras, cuando un empleado renuncia, el departamento de recursos humanos, como norma general, no sólo entrevista a dicha persona sino también a los superiores con quienes trabajaba (senior, gerente o socio, según corresponda). Considero que esta es una práctica positiva que debería generalizarse en el mercado ya que brinda un feedback productivo para quienes permanecen en la firma.

Ahora bien, siendo el compromiso la clave para reducir la rotación no deseada y alcanzar resultados superiores e innovar ¿Cómo puede fortalecerse?

Primero, analizando si la organización tiene techos de cristal (efectiva posibilidad de crecimiento en la estructura organizacional) y si se paga equitativamente a los empleados (conforme a valores de mercado).

Sobre la base de que se superan estas dos barreras, los motivadores de compromiso son: el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo.

En opinión de Goleman<sup>15</sup>, en una época como ésta en que las empresas tienen cada vez más dificultades en conservar a sus empleados más prometedores, la formación continua de los líderes constituye una auténtica fortaleza cultural y la verdadera clave del éxito. Las empresas que posibilitan el desarrollo de las personas son las que suscitan mayor fidelidad.

Explica que los líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros, no depende tanto de *lo que* hacen como del *modo en que* lo hacen.

Los subordinados se dirigen al líder en busca de contacto emocional, es decir, empatía. Cuando los líderes encausan las emociones movilizan lo mejor de las personas. *Las personas con más talento se sienten atraídas por los líderes emocionalmente inteligentes por el mero gusto de estar en su presencia.*

---

<sup>15</sup> “El Líder Resonante crea más”, Daniel Goleman.

¿Qué se puede hacer para mantener a los mejores empleados? <sup>16</sup>

- Creando un buen clima de trabajo, lo que implicará:
  - promover relaciones sociales amigables
  - compartir la información.
  
- Jerarquizando las tareas, entre otras formas:
  - brindándole autonomía a los empleados, con un mínimo de supervisión
  - proporcionándoles nuevos desafíos
  - siendo flexibles
  
- Pidiéndoles feedback en forma frecuente.
  - no esperar para ello a la entrevista de salida
  - incentivarlos a realizar sugerencias para el cambio
  - pedir feedback de uno mismo (implementación del programa de feedback 360)

Adicionalmente, téngase en cuenta que hoy los jóvenes profesionales buscan desarrollar su carrera en forma veloz y sienten la inquietud de adquirir habilidades gerenciales en forma temprana.

En mi opinión, para lograr atraerlos y retenerlos las consultoras deben darles la posibilidad de adquirir una gran diversidad de conocimientos y habilidades mediante capacitación continua, el reemplazo de tareas de tipo operativas por las analíticas (por ejemplo mediante la introducción de tecnología y procesos en tareas rutinarias), permitiéndoles explorar qué especialización quieren adquirir (agrupándose por industrias). Estas experiencias servirán de base para su formación como futuros managers que se desenvolverán, según se vaya modelando su perfil profesional y preferencias, a nivel directivo de la propia consultora o en una empresa-cliente.

En el caso de las empresas, la atracción y retención de los jóvenes profesionales suele estimularse mediante la flexibilidad, brindándoles la posibilidad de adquirir experiencia

---

<sup>16</sup> “Employee Retention: What managers can do”. Artículo publicado por Harvard Business School - Newsletter.

en los distintos departamentos, es decir, facilitando y promoviendo la rotación – usualmente a pedido- a través de los sectores de finanzas, contabilidad, marketing, etc..

Teniendo en cuenta que el crecimiento profesional en una empresa se logra -en la mayoría de los casos- a un ritmo más lento que en una consultora, esta situación debe ser aprovechada como ventaja comparativa para atraerlos a estas últimas.

### 7. Retribuir el talento

*“Tus empleados son el único activo que tienes. Es realmente importante hacerles saber cuánto los valoras” Bill Greehey*

Para lograr que las políticas retributivas refuercen el compromiso de los profesionales deben reunir dos características básicas:

1. Equitativa en cuanto al aporte de cada uno
2. Competitiva con respecto al mercado

Luego, para evitar conflictos, es requisito esencial que estén claramente definidos y debidamente comunicados.

Estos conceptos son básicos pero, a mi entender, fundamentales para que la política retributiva de la organización tenga éxito, ello debido que los jóvenes profesionales -que en el caso de las consultoras ocupan más del 60% del staff- son desinhibidos a la hora de hablar de sus sueldos. Todos saben cuánto gana el otro y por cualquier diferencia que, a su entender, no les resulte debidamente justificada, no dudan en golpear la puerta del socio a cargo de recursos humanos para pedir explicaciones. Para ellos la falta de equidad interna en la retribución es uno de los factores más desmotivadores.

La falta de adecuación de los niveles retributivos a los del mercado también provoca desmotivación con la consecuente pérdida de talentos en manos de la competencia, esto genera la sensación entre los que se quedan de que sólo permanecen porque no tienen un sitio mejor.

Pero la compensación monetaria no es el único medio con el que una persona puede sentirse pagada por el esfuerzo que realiza. Existe lo que Huete<sup>17</sup> llama el salario emocional. Los directivos con las siguientes motivaciones desarrollan las lealtades habituales del dinero:

---

<sup>17</sup> “Servicios y Beneficios”, Luis M. Huete.

- La motivación del artista. Cuando se dice que *un artista trabaja por amor al arte* se está haciendo referencia a esta motivación, que conecta con la necesidad humana de aprender, de tener bajo control las cosas que uno hace. Un trabajo rutinario y poco creativo no brindará salario emocional
- La motivación del buen samaritano. Permite encontrar sentido a una tarea por el placer de que el trabajo cause un impacto en otras personas. Es la necesidad de autoafirmación personal o, más aún, autotranscenderse, es decir, de vivir para un propósito superior a uno.

Los tres tipos de retribuciones no tienen por qué excluirse la una a la otra, sino que pueden complementarse y potenciarse armoniosamente.

Es más, si una empresa es rentable y paga mal a sus empleados, ello al mismo tiempo que hace foco en la importancia del equipo humano, la confianza indefectiblemente se pierde y muchas relaciones interpersonales dejan de tener lo que Huete llama “magia”. Sin ese encantamiento, se reduce o minimiza el valor agregado que se puede proporcionar a clientes y empleados.

El CEO de una de las compañías más reconocidas en el mercado<sup>18</sup>, por ser de las preferidas por la gente para trabajar, opina que las empresas son básicamente: marca, dinero y personas. Que la empresa sea más o menos poderosa va a depender del dinero y de lo que hicieron esas personas. Para eso, hay que incentivarlas.

### 8. Equipos de alto rendimiento

*“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos, sino por la falta de compromiso, la capacidad de trabajar en equipo y la disposición a la movilidad”*  
*Mario Armero (General Electric- España)*

Doug Lennick y Fred Kiel<sup>19</sup> nos hacen reflexionar sobre la adicción al trabajo. Ellos sostienen que puede ser el reflejo de un sutil abuso de poder. Si alguien insiste en hacer todo por sí mismo en lugar de delegar tareas, priva a otros de la oportunidad de desarrollarse y compartir su poder. La gran tarea de un líder no es hacer cosas por sí mismo sino contribuir a que otros las hagan: se trata de administrar la energía de su personal.

---

<sup>18</sup> Miguel Kozuszok, presidente regional de Unilever, Entrevista publicada por el Diario La Nación, 2/9/2007.

<sup>19</sup> “La Inteligencia Moral”, Lennick y Kiel.

## La importancia del desarrollo y retención del talento

---

Invertir tiempo en el desarrollo de los empleados puede parecer poco estimulante, pero el grado de compensación es exponencial, a su vez, liderar en forma ineficiente puede ser muy costoso.

Una forma de estimular la creatividad de los equipos de trabajo es decirles cuáles son los objetivos de la organización pero dejarles desentrañar como lograrlos, dándoles el tiempo y los recursos necesarios y haciéndoles saber que lo que ellos hacen es importante.

En un equipo de alto rendimiento no debe faltar la diversidad. La capacidad de disfrutar de lo que nos diferencia de los demás nos permite enriquecernos de sus perspectivas y distintos puntos de vista.

Tampoco debe faltar la conectividad.<sup>20</sup> Esta es el resultado de la riqueza interior de los integrantes y de la habilidad de comunicar. La conectividad se basa en la confianza y en la cooperación.

Los seis componentes de la confianza son:

1. Escuchar y entender
2. Cuidar los detalles
3. Cumplir las promesas
4. Clarificar expectativas sobre el papel que se ha de desempeñar y los objetivos que se han de cumplir
5. Actuar con integridad
6. Pedir disculpas cuando se hayan producido equivocaciones

Se sostiene que una persona está en condiciones de obtener el máximo rendimiento cuando su autoestima y su nivel de integración con el entorno es alto.

Por ello, para crear equipos de alto rendimiento, se necesitan personas con credibilidad, lejos de un entorno competitivo, más bien en aquel en el que el feedback y comunicación de los integrantes alimenta el realismo y el afán de superación del grupo.

Huete nos recuerda que para el cliente, los ojos y la cara de la empresa, son los ojos y la cara de los empleados con los que ha estado en contacto. En el mismo sentido, para el empleado, los ojos y la cara de la empresa son los ojos y la cara de sus directivos.

Los líderes - además de contar con un buen dominio de los aspectos técnicos del negocio- deben poner los aspectos creativos y emotivos en primer lugar.

---

<sup>20</sup> “Servicios y Beneficios”, Luis M Huete.



### 9. Comentarios finales

Como se comentaba al inicio de este trabajo, los avances tecnológicos, la globalización y la desregulaciones de los mercados hacen que la innovación sea una necesidad vital para las organizaciones.

Los líderes deben aprender a “adoptar” los cambios como oportunidades, incorporando dentro de la cultura organizacional el desafío de la innovación constante.

Las consultoras necesitan que las personas desarrollen ventajas comparativas para luego convertirlas en competitivas, concepto que hago extensivo a cualquier otra empresa de servicios, en donde la prestación es un intangible y el capital humano es el principal activo.

Para lograr este objetivo deben ser capaces de brindar a los empleados el espacio para desarrollar su talento. Esto implicará, entre otras medidas, darles la posibilidad de adquirir una gran diversidad de conocimientos y habilidades mediante capacitación continua, el reemplazo de tareas de carácter operativo o rutinarias por analíticas (por ejemplo, a través de la introducción de tecnología y procesos), decirles cuáles son los objetivos de la organización y dejarles desentrañar cómo lograrlos (dándoles el tiempo y los recursos necesarios).

Son las personas quienes forman a las compañías y sólo estarán dispuestas a dar lo mejor de sí si se sienten realmente reconocidas y en un ambiente amigable.

El desarrollo y la retención del talento es un aspecto fundamental para crecer, ya que los clientes no sólo buscan una respuesta o una solución rápida y adecuada a sus inquietudes o necesidades, sino también “proactividad” por parte de sus asesores. La capacidad de generar en forma constante y oportuna de nuevas ideas es un valor agregado que el cliente esta dispuesto a contratar.

Las organizaciones más innovadoras en consultoría serán entonces **las que aprendan a pensar distinto, sean flexibles y creativas.**

Por último, para finalizar, quisiera mencionar un tema que a mi consideración ameritaría un análisis especial y que, si bien no fue tratado en este trabajo, entiendo que es también un aspecto a considerar cuando lo que se pretende es la retención del talento.

Me refiero a cómo las consultoras pueden brindar a los empleados un balance equilibrado entre la vida personal y laboral, ello en un contexto altamente competitivo como el actual.

Es decir, la posibilidad de lograr el equilibrio justo entre la flexibilidad organizacional y la responsabilidad personal: otro desafío.

### 10. Bibliografía

- Chatterjee, Debashis: “El Liderazgo Conciente”, Editorial Granica, España, 2001.
- Daft, Richard: “Teoría y diseño organizacional”, Editorial Thomson, Octava Edición.
- Diario La Nación
- Friedman, Thomas “La Tierra es plana”, Editorial Planeta, Buenos Aires, 2006.
- Goffee, Rob y Gareth, Jones: “Leading Clever People”, Harvard Business Review, March 2007.
- Goleman, Daniel: “El Líder Resonante crea más”, Artes Gráficas Piscis, Buenos Aires, 2004.
- Harvard Business School Publishing: Newsletter “Employee Retention: What managers can do”, April 2000.
- Huete, Luis M.: “Servicios y Beneficios”, Ediciones Deusto, España, 1997.
- Jericó, Pilar: “Gestión del Talento”, Pearson Educación, España, 2001.
- Lennick, Doug y Kiel, Fred: “La Inteligencia Moral” Editorial Aguilar, 2006.
- PricewaterhouseCoopers, Cuarta Edición Sudamericana de la Décima Encuesta Anual Global para CEOs, 2007. [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- Ready, Douglas y Conger, Jay: “Make your company a Talent Factory”, Harvard Business Review, June 2007.
- [www.materiabiz.com.ar](http://www.materiabiz.com.ar)