

“El talento y la inteligencia emocional como activos estratégicos”

Mi propuesta es que cada uno de los lectores me acompañe durante esta nota, haciendo una reflexión personal acerca de cada uno de los conceptos que quiero compartir con ustedes y, asimismo, realicen un ejercicio práctico que puedan relacionar con su actividad diaria laboral y, más aún, con su vida personal. Es mi deseo que las conclusiones que se extraigan finalizada la lectura (las mías y las de ustedes), nos permitan agregarle valor a nuestra gestión como profesionales, como así también a las organizaciones que son la base del desarrollo y representan los pilares donde se edificará “El futuro del trabajo” que es el foco de este número.

El talento y la inteligencia emocional pueden resultar sólo como conceptos que se desarrollan en forma teórica, o bien, pueden convertirse en herramientas de gestión y activos estratégicos de una organización exitosa.

En la dinámica de la vida, tanto empresarial como personal, la tecnología y la globalización parecen ser protagonistas de nuestro presente y, seguramente, seguirán guiando nuestras acciones, ya que resulta imposible realizar cualquier ejercicio de planificación sin tener en cuenta el proceso de cambio en el cual estamos inmersos y no podemos evitar. La capacidad de adaptación y flexibilización son las variables a desarrollar para poder competir y, a veces, sobrevivir en un mercado altamente demandante, donde los límites son cada vez más difusos y las economías más impredecibles.

Para quienes hace ya algunas décadas transitamos las organizaciones de diversos tipos, trabajando tanto en áreas operativas, comerciales y corporativas y tenemos la oportunidad de analizar diferentes culturas por haber desarrollado gran parte de nuestra actividad en distintos países, podemos concluir en que el factor que marca la diferencia sigue siendo el humano. El impacto que el factor humano tiene en las organizaciones es mucho más valioso y con mayor aporte a resultado que cualquier otro factor que interviene en el mundo de los negocios.

El talento y la capacidad de aplicarlo de manera eficiente constituyen uno de los máximos desafíos que los humanos tenemos cuando queremos diferenciarnos y desarrollar todo



nuestro potencial. En el plano empresarial, la capacidad para detectar el talento, contribuir a su desarrollo y dirigirlo al logro de los objetivos del negocio es, tal vez, la mayor competencia que se le debe pedir a un directivo eficaz, porque el **talento** sigue siendo más importante que las herramientas.

Ahora bien, en el mundo empresarial y, desde mediados del siglo pasado, se habla del talento, a veces en un sentido abstracto como si fuera algo mágico, que por sí solo consigue objetivos, alcanza resultados extraordinarios y resuelve todos los problemas, pero, en realidad, para que esa capacidad especial se desarrolle se requieren de condiciones especiales donde la persona se sienta estimulada e incentivada a poner esta competencia al servicio de un objetivo determinado.

En el concepto expresado anteriormente podemos encontrar tres elementos claves que invito a reflexionar para que la ecuación sea exitosa: **detección de talento** en un área o función específica; **motivación** para ponerla en práctica y un **objetivo** concreto que permita establecer un indicador de medición del éxito.

Detección del talento y cómo medirlo

La primera clave a la cual me refería implica reconocer el área en la que uno es talentoso, donde cree tener una mayor fortaleza que marque la diferencia con respecto al resto, o bien, donde puede establecer una plataforma de partida que le permita “crecer” con mayor comodidad en un contexto determinado.

Ahora bien, a esta altura de nuestra reflexión, considerando que tanto en el pasado como en la actualidad se asocia al talentoso como a una persona inteligente en términos convencionales y, si bien esto es cierto en alguna medida, les propongo profundizar un poco más este tema a fin de detectar diferencias importantes.

Culturalmente hemos crecido y creído que quien era considerado inteligente desde el lado convencional era el más talentoso y quien tenía asegurado el éxito, o significaba el modelo a imitar. Pero con el tiempo y la introducción de nuevas escuelas y teorías basadas, en gran medida, en la **observación** como son la Programación Neuro Lingüística (PNL) y La Inteligencia Emocional, a veces nos muestran lo contrario.

Si no fuera así, ¿cómo entenderíamos que hay personas que, sin haber alcanzado un excelente nivel en el ciclo escolar, después hayan triunfado en su vida laboral, sean referentes en términos sociales y hayan construido buenas familias?



Así como también otros que obtuvieron las mejores calificaciones en la escuela no son exitosos en términos laborales y, en algunos casos, van a la deriva del sufrimiento al fracaso.

Entonces, el concepto de inteligencia convencional, al menos, no puede ser tan categórico como nos enseñaron y, entonces, la nueva pregunta sería: ¿qué habilidades o competencias tenían estas personas para ser exitosos cuando, probablemente, la ciencia exacta no era su fortaleza?

Pareciera que existen varios tipos de inteligencia que van más allá de la capacidad de resolver problemas de tipo matemático. Cuando el neuropsicólogo Howard Gardner anunció, en la década del 70, que la habilidad mental de cada ser humano no es una y que no está fija, sin duda conmocionó al mundo. Y es que afirmar que cada persona posee una combinación de competencias que producen un perfil intelectual único abrió las puertas a un mundo, hasta ese entonces, desconocido. Es lo que se ha denominado "Inteligencias Múltiples" y, desde esos tiempos, las ideas del norteamericano han recibido una amplia atención y aceptación en diferentes ámbitos y el laboral no fue la excepción.

Una de ellas es la inteligencia emocional que fue difundida por Daniel Goleman que sirve de base para este artículo y es clave para la formación profesional en un mundo altamente competitivo, donde la capacidad de entender las propias emociones y poder manejarlas, se han convertido en una poderosa herramienta de gestión empresarial y en la construcción de talento diferencial.

La motivación para materializar el talento...

La segunda clave a la cual hice referencia es la motivación para poner en práctica la competencia o habilidad que nos hace ser talentosos lo cual está dado, fundamentalmente, por dos razones. En primer lugar, generar un ámbito propicio para volcar todo ese potencial y esa capacidad, para que la misma sea aprovechada y capitalizada como corresponde, lo que genera en la persona talentosa un alto grado de valoración y mayor sentido de pertenencia a un grupo o a una organización. La segunda razón es interna y tiene que ver con los incentivos que vemos en la organización que nos seducen para poner en marcha todo ese capital productivo que es, en esencia, la motivación *"ya que nadie, por sí solo, tiene la capacidad de motivar a nadie"*, cada uno de nosotros lo hacemos en la medida en que encontremos los incentivos y el clima propicio para encender ese motor interno (que son los motivos) y dirigirlo hacia el objetivo propuesto.



Tener un objetivo concreto que permita ser medible...

La tercera clave es tener un objetivo, que sea medible, que nos resulte ambicioso pero que, al mismo tiempo, sea alcanzable con esfuerzo direccionado a la meta propuesta. Las grandes organizaciones (y no me refiero al tamaño) saben hacia dónde se dirigen, tienen claro cuáles son sus fortalezas e identifican qué tipo de competencias requieren para lograr el plan definido en su estrategia y, para ello, atraen y retienen gente talentosa que tenga claridad para actuar.

Ahora bien, otro concepto importante que me gustaría mencionar es el impacto que tiene la inteligencia emocional en un proceso de negociación efectiva.

La competencia emocional es una capacidad adquirida, basada en la Inteligencia Emocional, que da lugar al desempeño laboral sobresaliente, en especial, en todo proceso de **negociación efectiva**.

Cualquiera fuera el tamaño de la organización y la posición que desempeñe en la estructura jerárquica, uno no está ajeno a tener que **negociar** con pares, jefes o colaboradores a fin de lograr el objetivo propuesto, que fuera una de las claves que mencionamos anteriormente.

De todas las competencias emocionales, las que contribuyen al alto rendimiento de un negociador, como expresión de talento, al servicio de una organización son: **autoconocimiento, control de la situación, buena lectura del contexto, flexibilidad, motivación al logro, iniciativa, comprensión, gestión de la diversidad, influencia y capacidad de liderazgo.**

Autoconocimiento: Un buen conocimiento de sí mismo. Tanto las organizaciones como las personas deberían trabajar sobre estos conceptos. Debemos reconocer que no siempre somos conscientes de nuestras fortalezas y debilidades, sencillamente porque no hacemos la reflexión y análisis introspectivo que esto requiere. Todo proceso de desarrollo se apoya y se construye sobre las fortalezas y se trabaja sobre las debilidades para poder establecer las brechas en las cuales planificar acciones de mejora.

Control de la situación y buena lectura del contexto: Los buenos profesionales son aquellos que sienten que tienen el control de la situación y hacen una lectura acertada del contexto, que les permita prevenir a tiempo posibles desvíos sin apartarse del objetivo propuesto.



Flexibilidad: Los negociadores flexibles se adaptan rápidamente a los cambios, reorganizan sus prioridades cuando es necesario, y son receptivos a las nuevas propuestas. Por el contrario, los negociadores inflexibles obstaculizan los procesos en las negociaciones, bloquean el diálogo y tienen dificultades para imponer lo que se proponen.

Motivación al logro: Los más orientados al logro de resultados poseen una fuerte motivación, que los induce a encarar con cierta seguridad negociaciones difíciles y asumir riesgos calculados. Un negociador sin motivación pierde poder y tiene un alto porcentaje de posibilidades de conseguir un acuerdo donde pierde mucho más que lo que gana.

Iniciativa: Los negociadores con iniciativa están siempre dispuestos a aprovechar las oportunidades, y no dudan omitir procedimientos cuando la negociación lo requiere. Están continuamente generando alternativas para llegar a un acuerdo. Carecer de iniciativa obliga a reaccionar ante imprevistos transmitiendo inseguridad a las partes.

Comprensión de las partes: Las personas que escuchan atentamente a la otra parte, y son receptivos y sensibles a sus necesidades, a sus puntos de vista y a las señales emocionales que emiten (escucha activa) están mejor posicionados. Por el contrario, la falta de esta competencia, atenta contra la eficacia de la comunicación y de la propia negociación.

Gestión de la diversidad: En todo proceso de negociación se debe relacionar con personas de diversas características, maneras de actuar y culturas diferentes. Los exitosos son quienes saben aprovechar las oportunidades que ofrecen aquellas diferencias. Quienes no saben gestionar la diversidad desaprovechan valiosas oportunidades para la obtención de los resultados perseguidos.

Influencia: La capacidad de influenciar desde el plano emocional es clave para construir una relación con la otra parte. Por el contrario, los negociadores que no son capaces de conectarse emocionalmente con la otra parte, presentan dificultades para ganar su confianza.



Capacidad de liderazgo: Liderar los procesos de negociación y, en especial, liderar personas talentosas es una competencia clave que facilita o dificulta la operacionalización de la estrategia e impacta directamente en resultados.

Estimado/a lector/a: Al comienzo de este artículo le propuse reflexionar en conjunto acerca de estos conceptos y seguramente compartirá conmigo en que el desafío que nos impone el futuro consiste en saber administrar y gerenciar el “**talento**” como el activo estratégico más importante para cualquier organización.... Sin lugar a dudas, “la Gente sigue siendo el factor que marca la diferencia”... pero para que realmente esta diferencia se pueda capitalizar, además, se requiere de **actitud positiva** y especialmente de **pasión** por lo que hacemos, que es el motor fundamental que nos llena de energía, nos motiva permanentemente para mejorar y alcanzar los mayores niveles de desempeño.

Lic. Eduardo G. Brunetti
Presidente
CIO (Consultoría Integral Operativa)