

atracción y el desarrollo del talento. Ella había comprobado que algunos de los mitos comúnmente aceptados de manera extendida también se consideraban asumidos en la nueva casa a la que se incorporaba.

Cambiar la cultura interna en aspectos tan estratégicos y relevantes como los comentados no iba a ser algo fácil. Requería una dosis importante de paciencia y perseverancia. Pero sobre todo sería necesario un esfuerzo titánico de comunicación. Habría que emplearse a fondo a la hora de demostrar con la mayor elocuencia, y a ser posible con evidencias tangibles, que si la organización quería realmente afrontar una nueva etapa tendría que cambiar muchas cosas. Habría que comenzar por romper los viejos paradigmas inservibles, soltar lastres que impedían modernizar la estructura y enfilarse el futuro con la actitud adecuada.

Había mucho que hacer para desmitificar todas estas creencias legendarias. En algunos aspectos, su misión tendría tintes iconoclastas, rupturistas, pero merecía la pena intentarlo. Comenzaría por arriba, por trabajar con la alta dirección para ganar su apoyo y confianza. La cultura organizativa se cambia de arriba abajo y las resistencias internas al cambio se vencen en la misma dirección. Por eso era fundamental que el esfuerzo fuese común y compartido con su jefe, el primer ejecutivo, y con sus colegas miembros del comité de dirección. Ellos mismos deberían comulgar con una nueva manera de entender las políticas de gestión y desarrollo de los directivos, para ser extendida después hacia el conjunto de la organización.

Una de sus primeras decisiones sería la de cambiar el modelo organizativo del departamento de Recursos Humanos para acercarlo más al negocio, a las necesidades e inquietudes de los directivos y de los *managers* o gestores de equipos. Esta cercanía llevaría consigo una cierta complicidad necesaria para que los resultados se produjeran, pero al mismo tiempo requería dinamizar a la organización y asegurarse que se alineaba con la nueva cultura y los nuevos valores.

Desde ahora, ella y su equipo se esforzarían por conseguir un nuevo modelo de gestión de personas basado en una cultura abierta y participativa y unos nuevos valores como la meritocracia, el desarrollo, la comunicación y el equipo. Sería necesario asegurarse de que la empresa contaba con las personas adecuadas en los lugares adecuados, comenzando

por los más estratégicos, los puestos superiores. Había que comprobar que, no sólo sus aptitudes, sino sus actitudes, comportamientos y motivación eran las adecuadas. Seguramente no todos se subirían al carro, con lo cual sería mejor invitarles a que siguieran su camino, lo que no resultaría nada fácil. También sería necesario incorporar selectivamente algo de savia nueva, así como aflorar el talento interno con potencial para asumir roles de mayor responsabilidad, bajo un mensaje contundente y creíble de apuesta por el desarrollo interno.

Su nuevo ciclo profesional albergaba indudables desafíos para Silvia. Frente a ellos no podía dejar de experimentar una mezcla de sensaciones que le resultaba familiar. De nuevo se enfrentaba a retos difíciles de superar, a incógnitas que pondrían a prueba sus capacidades. Y no podía resistirse a la tentación de sentirse irremediabilmente atraída.

EN RESUMEN

1. Los años de experiencia aportan el mejor de los aprendizajes para quien sabe absorber de ellos todo su fruto, es capaz de extraer conclusiones efectivas de las vivencias y circunstancias que le rodean, y aplicarlas en el futuro cuando sea necesario.
2. Los ciclos profesionales son períodos temporales homogéneos en los que se desempeña un mismo puesto con responsabilidades, funciones y ámbitos de gestión muy similares. Lo ideal sería que la organización proporcionara la oportunidad de que todos sus profesionales, especialmente aquellos con mayor valor y potencial directivo, desarrollarán una carrera de responsabilidad creciente.

La percepción de que el ciclo se está agotando hay que tenerla clara, sentirla cada día al ir a trabajar. Cuando los síntomas de cansancio, la repetición, la comodidad o el aburrimiento se hacen patentes, puede ser necesario el cambio.

La fidelidad continuada a una organización a lo largo del tiempo ha de ser compatible con el progreso profesional. La evolución de los ciclos de carrera representa la auténtica prueba de fuego ante el mito de la fidelidad a una misma empresa.

3. Rodearse del mejor talento posible es una muestra de inteligencia; el talento atrae al talento. Por el contrario, rodearse de una cohorte de leales que aseguren una fidelidad interesada o basada en puro clientelismo, sin considerar demasiado sus capacidades, demuestra desconfianza, inseguridad y una pobreza de miras nada recomendables.
4. Los buenos profesionales que aterrizan en una organización se deberían distinguir, entre otras cosas, por su capacidad de observar y entender el entorno, de aprender rápido, adaptarse y contribuir en diferentes situaciones, nuevas y cambiantes, con distintos interlocutores.
5. Sobrevalorar la experiencia sectorial puede constituir un error en los procesos de selección de directivos.

Lo más inteligente, debería ser dotar a la compañía de la mayor diversidad posible, captar talento experto en aquello que no ha sido hasta ahora una fortaleza. Traer profesionales que hayan tenido éxito en aquello que no sabemos hacer, pero que debemos comenzar a hacer de la mejor manera posible. Sobreestimar a la propia organización supone un error de bulto a la hora de atraer el talento, por el exceso de confianza que conlleva. El proceso de atracción de talento requiere todo el cuidado y la atención por parte del empleador. Es necesario mostrar al candidato los atributos de la organización, la base de su cultura y valores, los retos de la posición buscada, su proyección futura, etc.

Confiar en que los candidatos arderán en deseos de incorporarse a nuestra empresa es una torpeza.

6. La capacidad para sobreponerse a la adversidad y superar obstáculos, la famosa resiliencia, es cada día más apreciada por las compañías en sus directivos, que han de lidiar con un entorno durísimo.
7. Hay que perder el miedo a unas transiciones de carrera cada día más frecuentes. Es necesario ganar en autoconfianza y tener un sentido ponderado y realista de nuestro verdadero valor individual. Un valor estimado en su justa medida por las empresas que dejamos.
8. En los puestos directivos deberían estar los mejores, no solo por sus capacidades, sino por su desempeño y sus resultados, sus valores y sus comportamientos asociados a estos. Conseguirlo de manera continuada en el tiempo es una labor estratégica de primer orden a cuyo fin es necesario dedicar recursos y talento.