

# IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN del MERCOSUR

REALIZADO EN CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## El foco en las personas y el talento

Carles Mendieta Suñé  
Socio Director de Nova Consulting Organization



## LAS IDEAS PRINCIPALES

- El cambio en las organizaciones se genera desde las personas que las integran. En este sentido, la formación es fundamental.
- El jefe se relaciona y relaciona, integra y se integra. Pero, sobre todo, crea realidades.
- Es importante reemplazar el concepto de motivación por el de satisfacción, que es un elemento emocional.
- Si bien los éxitos se asumen como propios, los fracasos son justificados por circunstancias ajenas a la persona.
- Los valores y el talento de una organización son el resultado de toda una maquinaria que funciona, pero no se trata de sus partes por separado sino de la actividad de conjunto.
- La cuestión es, por un lado, ver cómo transformar el valor en conducta, pero también comprender que el problema es complejo porque existen escalas de valores y así, los valores entran en contradicción.

## ACERCA DEL DISERTANTE

Psicólogo. Socio-Director de Nova Consulting Organization,SL (NCO) – desde 2003. Vice-Presidente de la Fundació Observatori Català de Sostenibilitat – desde 2008.

Entre otros cargos, ha sido:

Director de la Fundació Fòrum Ambiental – 2000-2008. Director de Formación Corporativa de Formació Continuada - Les Heures (Universitat de Barcelona/Fundació Bosch i Gimpera). – 1993-2000. Socio-Director de Business Consulting Network S.L. (Grupo Network) – 1994-2002. Director del Programa EMPRETEC de la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) en España y de los Programas de Formación a empresarios de América Latina – 1997-2000. Miembro del Consejo de Dirección del Máster Interuniversitario en Dirección y Administración de Empresas - MBA (Universitat de Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona y Universitat Politècnica de Catalunya) 1996-2000

“Las organizaciones son las personas. Por eso el objetivo es hacer foco en las personas”  
Carlos Cleri

“En Argentina, falta mucho para que le demos a la formación el lugar que merece”  
Carlos Cleri

“Entre una persona que tiene talento y una que creemos que no lo tiene sólo hay una diferencia de matiz”  
Carles Mendieta Suñé

#### CARLOS CLERI

Hace mucho tiempo que nos conocemos con Carles y que venimos compartiendo la misma lucha por generar un cambio en las organizaciones. El eje que definimos para llevar adelante esta tarea es hacer foco en las personas. Y lo cierto es que Carles es uno de los mejores formadores que he conocido. Probablemente, falte mucho tiempo para que en Argentina le demos a la formación el valor que merece.

#### CARLES MENDIETA SUÑÉ

Vamos a enfocarnos en el talento, la imaginación y los valores de las personas. Estos temas nos llevan a hablar de la conducta, y a lo que he denominado el valor del matiz. ¿Qué significa esto? Que entre una persona que tiene talento y una que creemos que no lo tiene no hay un abismo, sólo hay una diferencia de matiz. En concreto me quiero centrar en dos temas: el liderazgo y las competencias.

En cierta ocasión se me ocurrió preguntar ¿qué es un jefe? Y muchas veces me respondieron: un jefe “jefa”. Pero este, aunque sea un “verbo” bastante útil, no nos aclara demasiado la respuesta. Entonces, uno va a la literatura y busca grandes líderes del mundo, pero incluso cuando encontramos grandes liderazgos, no implica que haya allí grandes líderes.

En fin, nadie me respondió que el jefe era una persona que lograba representarlo o lograba una gran planificación. De esta falta de respuesta podemos obtener una conclusión: en algo nos estamos equivocando. Es por eso que la gente se queja sistemáticamente de sus jefes.

Por último, como el método de preguntarles a los jefes no vale, recurrimos al tercer método: la observación.

Cuando el día transcurre en un sistemático sin parar de actividades, relaciones, funciones, uno se va hacia su casa y tiene la sensación de que todavía no ha parado. Al mismo tiempo, siente que no ha hecho nada. Entonces, llega a su casa y encima se reprocha todo lo que le ha faltado hacer. Tenemos que entender que una cosa que hace el jefe es relacionar y relacionarse. Los buenos jefes saben hacerlo y los malos, no. Pero el buen jefe además integra y se integra.

Ahora, por encima de todo, el jefe crea realidades. Si una institución cambia al gerente o al director -estemos en crisis o no-, cambia la institución. Esto es por lo que vale la pena ser directivo. Es un espacio para dejar nuestra identidad en el mundo, conciente o inconcientemente. El tema es: ¿Cómo lo consigo?

El liderazgo no es una función, es más que eso. El liderazgo es un rol. Por eso no se trata de trabajar 24 horas al día, sino de entender el rol en un sentido más amplio. La creación de realidades no surge de

la nada, sino que construye en base a las personas y al entorno en el que se desempeñan.

En este sentido es importante reemplazar el concepto de motivación por el de satisfacción. La satisfacción es un elemento emocional que resulta del esfuerzo multiplicado por el significado y por el resultado. Es decir que la satisfacción depende directamente del esfuerzo que pongamos en el trabajo, y su opuesto es la comodidad.

Antes que nada, el "para qué estamos haciendo esto", el significado, siempre tiene que ser aportado por el jefe. Él es el encargado de darle la razón del esfuerzo al equipo. Porque: ¿de qué sirve que nos esforcemos si al final del día mi esfuerzo de hoy no influye en lo que voy a vivir el año que viene?

Ahora bien, una persona es competente cuando ejecuta correctamente. Hay, en este sentido, una fórmula que puede ayudarnos a entender esto: un persona hace lo que sabe hacer por lo que puede hacer por lo que quiere hacer (HACER=SABERxPODERARxQUERER). En un caso notable, ejemplar, tenemos a un individuo que sabe un 80 %, que tiene capacidades de un 80 % y ganas de un 80 %, haciendo por todo esto un 51 %. La realidad es que si bajamos alguno de estos porcentajes, cualquiera de ellos, el volumen de hacer final se reduce, pudiendo esto alcanzar rendimientos muy bajos.

Aparece una cosa muy curiosa, los éxitos se asumen como propios pero no así los fracasos. Cuando no ocurre lo esperado se alude a las circunstancias o al otro. Si nos dicen que la paella está muy salada, nosotros respondemos: "Es que se me ha ido la mano con la sal". Es como si la mano se hubiese ido sola. Yo no fui. Hay varias consideraciones más con respecto a las competencias directivas.

Los valores y el talento de una organización son el resultado de toda una maquinaria que funciona, pero no se trata de sus partes por separado sino de la actividad de conjunto.

En la antigua Grecia, más de 400 años antes de Cristo, los sabios descubrieron que era importante educar a sus hijos porque ellos eran el futuro. Hablaban de que debían enseñar el coraje, y entonces Sócrates preguntó: ¿Qué es el coraje? Cuando nos hacemos esta pregunta nos cuesta responder, porque entendemos lo que es pero no podemos explicarlo. Esto es lo que nos impide transformar y transmitir el coraje a través del sistema educativo.

Es útil esta cuestión analizar la formación del carácter, donde entran en juego muchas cuestiones. En primer lugar, la representación del mundo. Debemos preguntar cuáles son los mundos que viven en el mundo de una persona.

Los hábitos intelectuales son conductas regulares, concientes. Tengo que estudiar, leer con esfuerzo, pero además de promoverlo tengo que hacerlo yo mismo, dando así el ejemplo. También son

"En cierta ocasión se me ocurrió preguntar ¿qué es un jefe? Nadie me respondió que el jefe era una persona que lograba representarlo o lograba una gran planificación. De esta falta de respuesta podemos obtener una conclusión: en algo nos estamos equivocando".  
Carles Mendieta  
Suñé

"El jefe crea realidades. Esto es por lo que vale la pena ser directivo".  
Carles Mendieta  
Suñé

"El liderazgo no es una función, es un rol".  
Carles Mendieta  
Suñé

“Si nos dicen que la paella está muy salada, nosotros respondemos: “Es que se me ha ido la mano con la sal”. Es como si la mano se hubiese ido sola. Yo no fui”.  
Carlos Mendieta  
Suñé

“¿De qué sirve que nos esforcemos si al final del día mi esfuerzo de hoy no influye en lo que voy a vivir el año que viene?”  
Carles Mendieta  
Suñe

“No podemos explicar qué es el coraje, y eso nos impide transmitirlo a través del sistema educativo”.  
Carles Mendieta  
Suñe

importantes la autonomía, el buen tono, entre otros.

Por último, vamos a ver el tema de los valores. Yo tengo mis dudas sobre la existencia de una sociedad sin valores. La cuestión, desde mi punto de vista, es, por un lado, ver cómo transformar el valor en conducta, pero también comprender que el problema es complejo porque existen escalas de valores y, así, los valores entran en contradicción. ¿Qué es más importante, la solidaridad o la necesidad? Cada uno va a tener su respuesta y eso va a guiar una conducta.

Pero no es suficiente. Entonces, hablamos del problema de la comunicación. Pero no todo tiene que ver con hablar las cosas. Cuando no había problemas de comunicación -porque no hablaban- había una compensación basada en pautas y en hábitos. De hecho, hay cosas que no hace falta hablarlas, hay que sentirlas y vivirlas. Para finalizar, vivimos en una sociedad de deberes y derechos. Hacemos alusión todo el tiempo a los derechos. Y nos olvidamos de los deberes. Ahora, el derecho es un marco pero no soy yo. Yo quiero ser reconocido por mis méritos, que es muy distinto. Tenemos que empezar a distinguir a las personas por su mérito y no a tratarlas solamente por sus derechos.