



Trabajar en red, respetar a los compañeros y tener capacidad de gestión facilita el crecimiento profesional. / LEANDER BAERENZ (GETTY IMAGES)

DESTREZAS QUE DAN TRABAJO

Las habilidades sociales y la capacidad de adaptación se han convertido en la llave del empleo, por encima de las titulaciones

RAMÓN OLIVER

"Porque sé que para ti la palabra imposible no existe". Así saludaba Florentino Pérez la llegada de Zinedine Zidane durante la presentación del francés como nuevo entrenador del Real Madrid, un hombre con un enorme pasado como futbolista pero sin ningún bagaje en banquillos de élite. Las palabras del presidente parecían encerrar también las claves de esa elección. A Zizou no se le escogía por su experiencia, palmars o vastos conocimientos. Sus activos son otros, probablemente más relacionados con un determinado estilo de liderazgo y una serie de destrezas técnicas y sociales que, sobre el papel, le capacitan para sintonizar y conducir al éxito a su imponente grupo de jugadores. En otras palabras, se le contrataba por lo que en los ámbitos empresariales se conoce como sus competencias y habilidades.

Luis Lombardero, director de LIDlearning, explica que las competencias "son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para trabajar en un momento determinado". Según esta definición, las competencias no son algo estático, sino que varían en función de las circunstancias que en cada momento afectan al mercado. Y en el momento actual, la explosión digital y tecnológica lo abarca todo. "Utilizar las tecnologías

emergentes como Internet de las cosas o industria 4.0 para conectar personas y cosas en movilidad es imprescindible para la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios", indica Lombardero. Una carrera en la que los nativos digitales parten con ventaja sobre aquellos que aún sufren la llamada "brecha digital".

CAMBIO DE PARADIGMA

Algunas competencias clásicas como el trabajo en equipo siguen siendo cruciales para las organizaciones, aunque también se han visto afectadas por la revolución digital. Samuel Pimentel, socio presidente de Ackermann Beaumont, destaca cómo la diversidad y globalidad de las compañías han transformado esta competencia

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Lo llaman *googliness* y podría definirse como un *mix* de cualidades de base que comparten transversalmente todos los empleados de Google y que va más allá de las competencias específicas para un puesto concreto. Tener *googliness* es como ser de un determinado grupo sanguíneo, una cualidad que, señala Javier Martín, director de Recursos Humanos de Google España, de alguna manera garantiza el éxito

en algo más complejo y extremo. "Hoy trabajar en equipo supone hacerlo en red y en comunidades virtuales. Que tus compañeros estén uno en Estados Unidos, otro en Japón y un tercero en Alemania. Y que te comuniquen con ellos por Skype, a distintas horas, en otros idiomas, y teniendo en cuenta las peculiaridades culturales de cada uno". Enrique de la Villa, socio director de Human Capital de Deloitte, sitúa en ese entorno dinámico y casi frenético en el que se desarrollan los negocios de hoy el origen de otra de las competencias más demandadas: la capacidad de transformación. "Cambian los mercados, cambia la regulación y cambia la tecnología. Se necesitan profesionales flexibles y con capacidad de evolucionar y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias".

También los nuevos empresarios necesitan una serie de habilidades para tener éxito. Para Julio Rodríguez, director de la Red de Mentores de Madrid, "hay cinco competencias blandas muy mar-

cadadas que diferencian al emprendedor del resto de los mortales: autonomía, creatividad, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones y lo que la psicología denomina *locus* del control interno, la creencia arraigada en el individuo de que todo lo que le sucede en la vida es el resultado de su propia conducta". Pero únicamente con pasión no se levanta una empresa. También se necesitan una serie de competencias "duras", más directamente relacionadas con la gestión del negocio. La orientación comercial es, según este especialista, la más necesaria y escasa de todas ellas. "Acostumbro a pedir a mis emprendedores una lista de los cinco principales clientes a los que van a visitar en las próximas semanas para presentar y vender sus productos y servicios. 'Aún no es el momento', 'espera a que terminemos el producto' o 'tengo que hacer un estudio de mercado' son algunas de las muchas y creativas excusas que me dan".

Pero los emprendedores no

en el cambio, amor por el trabajo colaborativo y la cooperación abierta, curiosidad y un liderazgo basado en la capacidad de movilizar a otros formarían parte de ese *googliness*. También saber desenvolverse en una cultura de auto-servicio, lo que implica, añade Martín, "desde tareas administrativas como darte de alta en el seguro médico o hacer tus propias tarjetas de visita hasta buscarte tú mismo una nueva posición en la empresa al cabo de dos o tres años".

TRABAJAR EN EQUIPO HOY EXIGE ENTENDER DE REDES Y COMUNIDADES VIRTUALES

LOS JÓVENES YA NO CREEN EN LAS JERARQUÍAS, SINO EN EL LIDERAZGO POR EL EJEMPLO

son los únicos que necesitan vender. Javier Ontiveros, socio director de Quid Qualitas y vicepresidente de la Comunidad Experiencia de Cliente de la Asociación Española para la Calidad, afirma que disponer de competencias y habilidades que estrechen el vínculo y generen confianza con los clientes es muy valorado en los procesos de selección. "La relación que una empresa mantiene con sus clientes es única porque es de las pocas cosas que no se pueden copiar. Hoy las reglas del juego han cambiado, las percepciones sobre la imagen, la calidad o el trato se evalúan más desde la emoción que desde la razón".

EXIGENCIAS PARA JEFES

¿Y para los directivos? ¿Qué nuevas exigencias competenciales tiene el mercado laboral para ellos? Óscar Izquierdo, director general de Ray Human Capital, resalta el hecho de que las nuevas generaciones de trabajadores demandan un estilo de liderazgo que rompa con el modelo del "orden y mando". "Los jóvenes no creen en las jerarquías, creen en el ejemplo y en los líderes que les hagan crecer profesionalmente. Saben que, en el mejor de los casos, van a empezar a trabajar con un sueldo bajo y echando muchas horas. No estarán dispuestos a hacerlo a menos que las personas que tengan por encima sean capaces de aportarles algo más".

La tecnología también ha cambiado la manera de medir las competencias. Alberto Blanco, director general de Grupo Actual, recuerda que las herramientas psicométricas y sistemas de medición *online* han venido "no a sustituir pero sí a complementar los tradicionales sistemas de entrevistas y dinámicas de grupo, reduciendo el tiempo, los recursos y el sesgo subjetivo que siempre implica el factor humano". La utilidad de estos sistemas para crear una buena experiencia en el profesional es, para este experto, otra de sus grandes cualidades. "La evaluación tradicional de competencias se parece demasiado a un examen. Con los sistemas de evaluación *online* el proceso adopta la forma de simulación y de reto. Y a todos nos gustan los retos. Una vez que la persona se mete de lleno en ese desafío, saca lo mejor de sí misma, se olvida de cómo tiene que actuar y empieza a comportarse como realmente es".