

La “Era del Talento Relacional”

Hay pocas cosas que resulten tan refrescantes y gratas, cuando uno se decide a emprender un viaje por el baúl de los recuerdos personales, como encontrarse con las figuras del mejor maestro o el mejor jefe. Una gran mayoría de personas guardamos un cariñoso recuerdo hacia aquellas personas que un día, reciente o lejano, se cruzaron en nuestras vidas para hacerlas más gratas y satisfactorias.

Si reflexionamos sobre las “razones diferenciadoras” que nos hacen distinguir a un buen jefe o a un buen maestro de entre los restantes que aparecieron en nuestras vidas, nos encontraríamos con que de ellos “recibimos algo especial” que nos hace guardar su recuerdo de “gratitud y reconocimiento”.

Si nos interrogamos a nosotros mismos sobre lo que nos dieron, llenaríamos un listado de razones entre las que probablemente encontraríamos, entre otras, algunas similares a las siguientes:

- ✓ Nos generaron autoconfianza.
- ✓ Supieron entendernos.
- ✓ Promovieron lo mejor de nosotros.
- ✓ Supieron orientarnos.
- ✓ Nos ayudaron a pensar con rectitud.
- ✓ Creyeron en nosotros.
- ✓ Fueron un ejemplo.
- ✓ Nos facilitaron oportunidades.
- ✓ Compensaron nuestro esfuerzo.
- ✓ Comprendieron nuestra situación.
- ✓ Nos enseñaron.
- ✓ Supieron hacernos atractiva su materia.
- ✓ Nos aficionaron.

Y así hasta un largo etcétera de razones y cuestiones, todas ellas positivas, hacia nuestra persona, progreso y desarrollo.

Seguramente fueron exigentes y rigurosos con nosotros. Nos obligaron a trabajar duro y nos reclamaron un considerable esfuerzo. Pero casi con toda seguridad “aquello nos compensaba” y “sentimos que valía la pena”.

Es significativo descubrir que la sobresaliente calificación con que les evaluamos, es debida fundamentalmente a sus actitudes hacia nosotros y nuestro entorno mucho más que a sus conocimientos respecto de las materias que nos enseñaban o en las que trabajamos con ellos.

El principal Valor que por tanto les reconocemos es su Capacidad para Influir de forma positiva sobre nosotros y su contribución para, a través de ello, extraer de nosotros lo mejor. Probablemente reconozcamos que hubo otros jefes o maestros más cualificados o dotados técnicamente que ellos, pero no supusieron para nosotros un impacto tan proactivo como los primeros. Dicho de otro modo lo que “trascendentalizó” su comportamiento fueron “sus formas” más que sus “fondos”.

Los seres humanos somos Poderosas Máquinas Relacionales. Podríamos afirmar incluso que somos “Incesantes Máquinas de Influir”; es decir, que no podemos dejar de hacerlo sobre nuestro entorno en ningún momento. Por más empeño que pongamos, desde nuestro nacimiento y hasta nuestra desaparición al menos, “jamás somos capaces de bloquear o paralizar nuestra maquinaria influenciadora”.

Puestas así las cosas, resulta apasionante investigar y analizar cuestiones tan interesantes como las siguientes:

- ¿Cómo obtener el máximo rendimiento de nuestra Máquina?
- ¿La tenemos suficientemente desarrollada y cómo desarrollarla?
- ¿Cuidamos el motor de nuestra maquinaria como merece tal poder?
- ¿Qué combustible puede aportarnos mayor octanaje energético?
- ¿Cómo contribuye nuestra máquina de influir en nuestro liderazgo?

Haciendo una reflexión sobre mi experiencia profesional directiva podría afirmar sin temor a cometer graves errores, que el 80% de mi tiempo lo he dedicado a las personas, sus conflictos y relaciones, mientras que no más allá del 20% lo tuve que emplear en cuestiones técnicas. Esto me conduce directamente a la siguiente cuestión: ¿Dónde se encuentra el mayor Valor Real de mi aportación?

Leyendo el magnífico e interesantísimo libro de Huhg Thomas: “Barreiros, el motor de España”, leo los siguientes párrafos: *“Sucedió que a finales de 1963 llegaron a Madrid los primeros ejecutivos de Chrysler para ocupar sus puestos en Barreiros Diesel,... Eran unos cuantos, todos hombres, su aspecto parecía eminentemente anglosajón y se mostraron tímidos al principio,... Desde el comienzo, Horacio Pérez Vázquez pensó que “existía una falta de entendimiento por parte nuestra de la filosofía comercial de los americanos”. Fernández Baquero también juzgó de forma atinada que “siempre hubo cierta dificultad de entendimiento entre la mentalidad de la empresa americana prepotente y la de un señor que estaba acostumbrado a decidir como único dueño de la fábrica...”.* El más importante de los americanos era Robert Arras, que venía de Detroit. Vivía de acuerdo con las normas establecidas por Chrysler y le resultaba difícil entender cómo trabajaban los españoles. La mayoría de los directivos de Eduardo se mostraron desdeñosos hacia los primeros hombres de Chrysler que llegaron a Madrid. Eran soldados de infantería, no oficiales, se quejaba Fernández Baquero...”

Todo esto fue “crítico” en el devenir futuro del conglomerado Barreiros tanto para él, su familia y sus equipos como para los rendimientos y ritmos de incorporación de la multinacional americana.

Obsérvese en las líneas de Thomas que la sustancia que origina los “reproches” entre unos y otros no fueron temas de “conocimiento” sino actitudes, comportamientos y en definitiva Deficiencias de Talento Relacional. Fueron esas las causas de que se originara un grave conflicto, primero soslayado y luego abierto, que fue creciendo exponencialmente hasta convertirse en una convivencia imposible. Uno se vio obligado a abandonar. Los otros hubieron de salir posteriormente con su “prepotencia entre las piernas” y con un estrepitoso fracaso entre las lecciones aprendidas.

En el caso referido y que describe Huhg Thomas, como en tantos otros de fusiones, adquisiciones, joint-venture, desarrollo de acuerdos, proyectos o funcionalidades, etc., que he vivido durante mis años de trabajo, han sido la deficiente o inteligente gestión de las capacidades de Talento Relacional Disponible la causa fundamental de su éxito o fracaso.

En todos ellos, si el entramado relacional nuevo que inevitablemente ha de surgir, es o hubiera sido gestionado con inteligencia, productividad y focalizado hacia el desarrollo en vez de hacia la lucha de poderes posicionales, muy probablemente todos hubieran encontrado su espacio y beneficio. Si por el contrario son los prejuicios, enjuiciamientos, reproches y luchas de poder por sobresalir el control nuclear de los esfuerzos, la “obra común” se ve desatendida y condenada.

Viéndose unos a otros “a priori” mas como un Problema a superar que como una Oportunidad que aprovechar: ¿Cómo iba a ser posible ningún desarrollo común?

No es el Conocimiento el hecho diferenciador que distingue a las organizaciones más eficaces de las vulgares sino la capacidad de aprovechamiento y generación de Talento Relacional.

Con frecuencia nos conformamos con medir nuestra Eficacia Individual u Organizativa partiendo de la situación de tal y como somos. Y nos fijamos Objetivos proyectando y exigiéndonos obtener mas rendimiento de esa situación. Es como quien se empeña, lo cual no está mal, en sacar mas provecho a un determinado motor de automóvil y no piensa en construir otro nuevo.

Todos sabemos que el rendimiento potencial máximo de un motor tiene un límite máximo. Que llega un momento en que por más que se fuerce no puede dar más. Incluso puede bloquearse. Entonces alguien piensa en un nuevo Reto: ¿Podemos, con lo que sabemos, construir un nuevo motor acorde con las prestaciones que necesitamos?

La cuestión clave no es “cómo mejorar el motor disponible sino cómo regenerarlo. El nuevo Reto se mide en términos de ¿Cómo podríamos llegar a ser? Y la ambiciosa referencia comparativa sería: ¿Qué hubiéramos podido llegar a ser si hubiéramos sido capaces de aprovechar siquiera un 5% mas del Desperdicio de Talento Relacional Desechado?

La clave diferencial en lo referido a nuestras potencias, está en el aprovechamiento del Talento Relacional Disponible.

¿Con qué combustible alimentar el Talento Relacional? Guste o no, es ser humano es codicioso, luego ¡alimentemos su Codicia! La Codicia promueve su esfuerzo y actividad para conseguir sus deseos.

Hace poco leí en un libro de Alvin Tofler que: “hasta la pobreza ha descubierto que obtiene mas aliándose con sus enemigos “los ricos” que enfrentándose con ellos”.

La mayoría de los sistemas de incentivación de los seres humanos que existen en nuestras organizaciones productivas, se fundamentan en alimentar la codicia individual y se basan por consiguiente en la visión de un Pensamiento Invasivo que obedece al principio del “egocentrismo” y promueve un hecho relacional confrontado. Algo así como “para que yo obtenga mas, algún otro debe obtener menos”. El resultado es la competitividad interna, la cual en el mejor de los casos no puede conducir a la máxima explotación de cada motor individual y la mejora global suponiendo que de la suma de muchos “rendimientos individuales exprimidos” obtendremos un resultado total mayor por sumatorio de las individualidades.

Sin embargo esto me parece una visión trasnochada y miope del ser humano y de la naturaleza de las cosas, pues parte, a mi entender, de aceptar como inamovible el hecho del motor disponible.

Una nueva visión sería sin duda la de preguntarse ¿Cual es el motor potencial que podríamos aspirar a construir? ¿Cuanto de lastrado llevamos nuestro motor debido al desperdicio de Talento Relacional generado? ¿Qué potencia disponible tendría nuestro nuevo motor si incorporáramos a su rendimiento el Talento Relacional Generable?

Probablemente no haya que dejar a la “buena voluntad individual” el progreso y desarrollo en el Talento Relacional sino ayudar a su promoción construyendo una sólida alianza entre él y la codicia. O dicho de otro modo, sólo en la medida en que los individuos perciban que una mayor satisfacción de sus ambiciones puede ser lograda mediante la gestión productiva del Talento Relacional, seremos capaces de conseguir que se decidan a la maximización de su rendimiento potencial.

¿Cuál es el “lastre relacional” con el que su persona u organización operan?

¿En qué nivel de desperdicio de Talento Relacional potencialmente productivo nos encontramos?

¿Qué nivel alcanza el ratio de Talento Relacional Productivo sobre el Disponible?

Frente a la promoción de la Codicia Individual Competitiva que fomenta un Pensamiento Invasivo, la Codicia Individual Cooperativa permite la generación y operativa un nuevo Pensamiento Proyectivo mediante el que proponemos no un “motor exprimido” sino un nuevo concepto de motor. ¡Un nuevo motor que se alimenta de nuevos e inagotables combustibles! ¡Inmensamente baratos y altamente productivos! Que se sustenta en desarrollar y hacer crecer Empower de la Máquina Relacional que cada individuo en si mismo es. Y que con su desarrollo no explota a la persona sino que promueve su crecimiento y engrandecimiento mediante la maximización de sus Capacidades relacionales Positivas hacia nuevas metas y horizontes.

Se ha dicho que afrontamos la “Era del Conocimiento”, pero confieso que en mi opinión esta no es más que una pequeña parte, la más visible si se quiere, que emerge del gran iceberg que constituye la Nueva Era del Talento Relacional. Y esto es así, entre otras razones, porque se hace imposible avanzar en el intercambio de conocimientos disponibles si antes no hacemos crecer un sustrato relacional sustentado en la Cooperación contributiva.

Entre las “Lecciones Barreiros” a que me he referido podemos extraer las siguientes: (extraídos de la obra de Hugh Thomas)

- *1973 fue un año dramático para el mercado de automóviles en USA y muy especialmente para la Corporación Chrysler que se vio obligada a vender la mayoría de las participaciones europeas. En 1978 la fábrica de Villaverde pasó a ser propiedad de la empresa Peugeot y la gran caída de la poderosa Chrysler.*

- *Merece la pena leer los diez puntos del Código que Eduardo Barreiros escribió en 1970:*

- 1- *Hacer siempre honor a los compromisos.*
- 2- *No mirar a nadie por encima del hombro.*
- 3- *Ser muy tenaz.*
- 4- *Rodearse siempre de buenos colaboradores y amigos.*
- 5- *Convivir al máximo con los que trabajan con uno.*
- 6- *Estimularlos en la mayor medida.*
- 7- *No querer ganar para sí la última peseta.*
- 8- *Trabajar con intensidad.*
- 9- *Escuchar las sugerencias aunque procedan de gente modesta*
- 10- *Tener vocación y fe.*

Es significativo que todos los aspectos remarcados constituyen un resumen de Comportamiento y que por encima del Conocimiento dejan perfectamente clara que la referencia crítica es la relacionada con el Desarrollo del Talento Relacional.

¿Obtiene su organización el máximo rendimiento del Talento Relacional Disponible?

Julián Gutiérrez Conde
En Cantabria Agosto 2007.