

Episodio 5

Todos somos líderes en el desarrollo del talento

Vanessa Montoya: Country People Leader Marsh

Bienvenidos a este nuevo episodio de Ondas, acciones que transforman. En el episodio de hoy hablaremos sobre la atracción, la retención y el desarrollo de talento en las organizaciones y cómo los líderes juegan un papel fundamental en este tema.

Soy Vanessa Montoya, psicóloga con más de 12 años de experiencia en recursos humanos. He logrado desarrollarme en este campo que considero excepcionalmente importante para las organizaciones.

Hoy me acompaña Lina Monsalve, a quien admiro por su liderazgo, su inspiración y su capacidad de desarrollar talentos y equipos.

Lina Monsalve: Gerente General Colombia y Venezuela MercadoLibre

Gracias, Vane, por la invitación y gracias a Marsh, pues, por tenerme en este espacio.

Vanessa Montoya:

Bueno, Lina, como te decía, para mí eres un ejemplo a seguir y parte de los elementos que han desarrollado mi carrera ha sido tener estos modelos a seguir, hombres y mujeres que me han desarrollado, me han desafiado

profesionalmente.

¿Cuáles elementos consideras tú que son lo que han influido en el éxito de tu carrera profesional?

Lina Monsalve:

Pensando en esa pregunta, primero, creo que lo principal es como tener sueños y metas y trazarse un camino al que seguir, porque si no, va uno por el mundo sin saber realmente para dónde te vas dirigiendo y se lo dejas como un poco a la suerte.

Entonces, primero eso, claramente, y pensar que esos sueños al final no es un solo paso al que vas a dar, sino que es una escalera llena de pasitos y no necesariamente una escalera, porque hay veces es como un sube y baja y que eventualmente te encuentras rocas y cosas que van en contravía, pero bueno, pero entonces con ese sueño en mente, pues, saber qué hacer, cuáles son esos pasos un poco más inmediatos y en el corto plazo que tienes que seguir.

Entonces, prepararte, sin duda, que creo que ha sido bien importante y lo otro que creo que ha sido bien importante es no estar cómodo con la zona de confort, porque uno muchas veces como que se, sí, como que te quedas ahí pegado en cierta situación, simplemente porque estás en una zona de confort y creo que hay que reconocer esos retos que le trae a uno la vida como oportunidades de

aprendizaje y de crecimiento.

Entonces, es el buscar esas oportunidades para seguir creciendo, para seguir teniendo exposición a situaciones que te van a ir llevando a ese punto que quieres llegar. Eso y pues sin duda, pues unos equipos y hablando, digamos, que de personas, equipos y líderes que me han acompañado, que me han llevado la mano, de quienes he aprendido un montón.

Recuerdo, digamos, que hace diez años que tuve un líder que me inspiraba mucho y del cual aprendí mucho y que, sí, que de alguna forma ha sido como un mentor o alguien que yo tengo como en la cabeza y digo, bueno, y qué haría esta persona para, pues o en esta situación. Entonces, pues, creo que, claro, mucho depende de uno, pero también es estar rodeado de las circunstancias y de las personas que te ayudan también a sobresalir.

Vanessa Montoya:

En el mundo en el que estamos hoy en día y en las empresas en las que he tenido el placer de trabajar, el tema de recursos humanos es estratégico y no es una responsabilidad única de recursos humanos lo de atraer, retener y desarrollar los talentos.

¿Cómo te sientes con esta apreciación?
¿Cuál crees que es el papel que deben jugar los líderes en las organizaciones y el rol de recursos humanos con este tema?

Lina Monsalve:

Esa pregunta es interesante porque yo recuerdo a inicio de mi carrera profesional que lo que yo evidenciaba era que estaba mucho más, pues, en responsabilidad de las áreas de recursos humanos y lo que he visto recientemente en mis últimos pasos en mi carrera es que realmente esa responsabilidad se comparte y creo que tiene todo el sentido.

Entonces, a mí al principio, cuando empecé a ver este cambio, yo decía a mí no me queda tiempo y entonces tengo que pensar en la actividad y tengo que pensar en cómo hacer felices a las personas más allá de que en el día a día, pues trataba de tener un ambiente agradable.

Entonces al principio era no, pero eso como que no me toca necesariamente a mí y después con el pasar de las experiencias y de los años me di cuenta que es superimportante que tanto los líderes como en conjunto y de la mano con los departamentos de recursos humanos vayamos juntos con esto, pues porque al final los líderes y las personas alrededor, pues que trabajamos más de cerca con ciertos colaboradores, pues somos quienes tenemos el contexto, quienes sabemos más las necesidades como más cercanas de las personas y somos quienes de esa forma podemos responder, pues de una mejor forma.

Entonces, sí, en mis experiencias recientes pues ha sido super gratificador de verdad que te llegue la encuesta de clima y claro y de la mano de los del departamento de recursos humanos

interpretarla, tener focus groups para tener algo más de detalle en la información, pero al final quienes somos responsables de hacer esos planes de mejora y de ir día a día construyendo un mejor equipo y un mejor ambiente de trabajo, pues somos los mismos líderes.

Así que tiene todo el sentido que, pues que vayamos de la mano, pero que realmente como líderes nos tomemos muy en serio el papel de crear buenos ambientes y de hacer crecer a las personas que tenemos alrededor.

Vanessa Montoya:

Y muy en línea con eso, el mercado ha cambiado y hoy en día no solamente buscamos al candidato idóneo para la posición, sino que el candidato también nos elija nosotros como empresa y eso lo llamamos como la experiencia del empleado.

¿Conoces este término? ¿Sabes cuáles son las cosas que valora el empleado hoy en día al elegir un lugar para trabajar?

Lina Monsalve:

Bueno, yo lo resumiría en dos, tres temas claves, uno que creo que ha cobrado un montón de relevancia recientemente y con las nuevas generaciones y es que, pues que los empleados están buscando resonar con el propósito de las empresas.

Entonces creo que como empresas también nos tenemos que preguntar realmente cuál es esa oferta de valor y cuál es ese impacto positivo que estamos dejando, independientemente en el rubro

que estemos, porque yo creo que hay misiones y visiones superpoderosas en las diferentes industrias, pero sí creo que le tiene que llegar a ese empleado y tiene que resonar con esa razón de ser y que realmente su día a día en el que va a pasar ocho o diez horas diarias, pues realmente tenga un sentido desde el corazón para él, eso lo primero.

Lo otro que creo que es superimportante que de una forma digamos que bidireccional, tanto las empresas como los empleados revisen cuál es como ese ajuste a la cultura que tienen, porque no todas las empresas son para todos los empleados.

Tenemos contextos diferentes, motivaciones diferentes y creo que es bien relevante el contexto cultural y que realmente uno como empleado se sienta cómodo en un sitio donde vas a pasar, no sé, el 50 por ciento de tu tiempo y con las personas con las que vas a compartir, porque, pues al final la cultura lo hace, claro, la organización, las definiciones que tenemos como organización, pero también lo hace las personas que están, entonces eso sin duda.

Y pues lo tercero, que es como lo más transaccional y evidente, pues es el tema de realmente cuál es el reto que tengo y que tengo para aportar desde mis capacidades y desde mi experiencia.

Vanessa Montoya:

Esa experiencia del empleado, ¿cómo podemos hacer las organizaciones para poderla vender y que el candidato quiera trabajar con nosotros?

Lina Monsalve:

Bueno, primero digamos que te respondo respecto a las personas que están afuera y cómo hacer evidente esa marca empleadora, yo te diría que hoy en día tenemos varias facilidades como empresas y tenemos la facilidad de tener acceso a diferentes redes sociales a través de las cuales nos podemos mostrar en diferentes facetas, unas de forma más profesional, otras de forma más relajada, por decirlo así.

Y podemos mostrarle al público en general qué estamos haciendo, cuáles son esas acciones que nos enorgullecen, qué hacemos de cara a los empleados y de alguna forma tener un contacto más uno a uno con esas personas que nos siguen y les interesa nuestra marca.

Eso es lo primero y que creo que eso no solamente debería venir de la empresa, sino que es superimportante que los empleados y en la medida que realmente resuenen con esta cultura y con este amor a la empresa, pues realmente también agranden ese mensaje y lo lleven mucho más allá.

Entonces lo que yo he visto es que muchas cosas parten desde la empresa, desde un post que hace o un vocero de la empresa o desde la página oficial de la empresa y los mismos empleados por ese mismo amor que le tienen a la compañía, pues lo repostean y lo llevan mucho más y a que tenga mucho más alcance.

Entonces, pues creo que eso primero te habla no solamente de las acciones, sino también si los mismos empleados genuinamente lo están compartiendo, es

porque lo están sintiendo, entonces ese es como un primer *check* que veo.

Y de cara, digamos que a un futuro empleado que está entrando, creo que el proceso de reclutamiento es superimportante y que realmente sea bien genuino.

Entonces, primero empezando que uno como potencial candidato, pues está con bastante ansiedad, bastante nervioso, esperando eventualmente que sea su trabajo y creo que desde recursos humanos y las áreas de atracción de talento, pues hay una responsabilidad grande de llevar paso a paso a estos potenciales empleados a través del proceso y que no queden como en el limbo.

Porque a uno le pasa, oye, no, es que hace dos meses no sé nada, será que sí, pero por ahí me enteré que todavía sigue abierto.

Entonces creo que debemos ser respetuosos con los candidatos, más allá de que tengan mayor potencial que otros, pero aquellos que ya sean nosotros que cerraron ese proceso, ser respetuosos y tener una comunicación y cerrar esos ciclos de cara a las personas.

Y lo otro es que creo que ese proceso de reclutamiento es bien importante también para mostrar un poco la autenticidad de las personas, no solamente desde el equipo de recursos humanos, sino también las personas con las que se está entrevistando el candidato.

Creo que al final uno tiene que reconocer que los procesos de búsqueda de trabajo

son procesos en doble vía, porque antes se pensaba o había como en el inconsciente de las personas, que era como que yo me estoy vendiendo a la empresa y al final no, la empresa también se está vendiendo.

Entonces creo que también es una oportunidad para los candidatos de revisar y de ver qué tanto resuenan las personas con las que se está entrevistando, qué puede sacar de información y cómo puede nutrir más esa decisión.

Y bueno, y a la medida que uno, pues porque ahora también en la virtualidad, pues muchos de estos procesos se han pasado al mundo virtual, que creo que también es importante no olvidar ese contacto más físico, que la persona tenga la oportunidad de ir a las oficinas y de interactuar de forma más personal pues con las personas que llevan el proceso.

Entonces, pues sí, resumiendo, es un poco como mostrar en cada uno de esos puntos de contacto las diferentes facetas que tú quieres mostrar de la organización y pues claro, también hay una responsabilidad del candidato y de las personas, pues que también tengan esos filtros y vayan un poquito más allá en esas averiguaciones.

Vanessa Montoya:

Como líder, ¿cuáles serían los consejos que le podrías dar a los líderes para motivar a sus equipos y retenerlos en su equipo?

Lina Monsalve:

Bueno, yo creo que y nuevamente volviendo al mundo de la virtualidad que nos trae nuevos desafíos como líderes, porque sin duda y en estos modelos híbridos, porque no necesariamente todo se quedó virtual, pero, pues sin duda antes, cuando todo era 100% presencial, uno tenía mucho más contacto personal con las personas y podías medir esas cosas que están ahí en el ambiente, pero no se dicen y tú le podías ver la cara a tu colaborador y decir, uy, algo le pasa.

Entonces, bueno, sin duda ahora, y el punto lo traigo es porque creo que es superimportante que no perdamos ese contacto humano, que es al final lo que nos diferencia de todas estas nuevas tecnologías y realmente esa sensibilidad que tenemos como personas.

Pues bueno, sin duda, yo no dejaría de lado reforzar esa presencialidad y puede ser de manera híbrida, ese compartir en otros ambientes y en otros aspectos con los colaboradores que lideras y para saber realmente cómo están las personas.

Y sin duda, pues algo como líderes que creo que es superimportante, es liderar con el ejemplo, ¿no? Creo que cuando tú ves a un líder que te reta, con el cual te inspiras, tu motivación y ese nivel de motivación se va para arriba.

Entonces, sin duda, liderar por el ejemplo, yo soy una de las personas que, claro, todo depende también del rol, pero uno también tiene que ser un líder que se remanga y que está dispuesto,

dependiendo de las circunstancias, a trabajar codo a codo con el equipo, darle ese ejemplo.

Y creo que también es súper importante de cara a los empleados es mantenerlos motivados y saber en qué estadio de sus carreras están y qué estadio de motivación están y cuáles son esos próximos pasos que tienen para que tú también como líder puedas acompañar ese crecimiento.

Por ahí hay varios artículos en temas de recursos humanos y, bueno, y dicen que una de las principales causas por las cuales las personas renuncian a sus trabajos son por sus líderes.

Entonces, creo que como líderes de verdad tenemos un trabajo grande, resumiendo, en ser cercanos, en que no sea simplemente una transacción, porque al final más allá de trabajadores somos personas, en que seamos un ejemplo a seguir y que realmente hagamos todo el esfuerzo para que realmente nuestros colaboradores nos vean como un ejemplo.

Y tercero, pues es ese acompañamiento y ese saber cuáles son las necesidades para llevar a estas personas a ese siguiente nivel.

Vanessa Montoya:

¿Cuáles son esas tres cosas en las que nos deberíamos enfocar los profesionales de recursos humanos para atraer, retener y desarrollar al mejor talento?

Lina Monsalve:

Te dividiría en dos la pregunta. Una, antes de que el empleado llegue, que creo que es súper importante porque marca como ese punto cero y después en la vida del empleado en la organización.

Entonces, antes, pues sin duda, creo que ya lo hemos estado hablando, pero es ese ajuste a la cultura, creo que es superimportante como determinante del éxito futuro, más allá del componente más de capacidades y de conocimiento y experiencia que pueda traer el empleado.

Entonces, creo que realmente, de verdad, revisar ese ajuste a la cultura es superimportante, porque después, y mi experiencia me ha mostrado que muchas veces esas relaciones no terminan siendo tan exitosas, porque terminamos chocando y porque esas relaciones y ese componente más suave del relacionamiento termina no funcionando.

Entonces, bueno, eso antes y después creo que hay que hacer un trabajo super importante con los líderes y ahí nuevamente lo vuelvo a dividir en dos, el trabajo con los líderes y el trabajo con los empleados.

Y de acuerdo a lo que hablábamos, al final los líderes tienen una responsabilidad supergrande en todo este tema de gestión de talento.

Entonces, también les tenemos que dar herramientas para que puedan gestionar el talento, entonces, desde cosas que muchas organizaciones hacen, que son las encuestas de clima o tener como este sondeo con los empleados y saber,

bueno, cuáles son las necesidades y tener como ese conocimiento específico, creo que es bien relevante.

Y bueno, y por el lado del empleado, creo que desde recursos humanos, pues es un área que intrínsecamente trabaja con gente y tiene que estar cerca de la organización, más allá de que haya procesos explícitos, pero es teniendo como esa temperatura de la organización a todos los niveles y sabiendo cuáles son las necesidades y trabajando junto con los líderes para que esas cosas no necesariamente exploten de manera negativa, ojalá positivamente, en encuestas de clima o en procesos más formales.

Vanessa Montoya:

Lina, mil gracias por acompañarnos en este pódcast y en esta conversación tan agradable.

Lina Monsalve:

Gracias a ti, Vane y a Marsh por la invitación, fue un placer haber estado aquí contigo.

Vanessa Montoya:

Y a ustedes, mil gracias por acompañarnos en este episodio y los esperamos en un próximo episodio de Ondas, Acciones que transforman.