



## Talent Experience: La confianza no se ve, pero se siente

### LOLES SALA,

autora de "Organizaciones Nº 5" (Ed. Plataforma). Directora de Talento y Cultura European Mediterrean ManpowerGroup y Directora de Human Age Institute.

**S**i nos preguntaran a cada uno de nosotros cómo nos sentimos hoy seguramente no sabríamos muy bien qué responder, porque ni siquiera este tipo de preguntas o cuestiones forma parte de nuestro vocabulario habitual en el marco de nuestras organizaciones. Nos expresamos con preguntas y respuestas más comunes, por ejemplo, con un "¿cómo estás?" o un "bien". Pero lo cierto es que ya no sabríamos qué decir si nos preguntaran "¿y cómo es ese bienestar?". Tenemos una gran carencia de dominio y lenguaje emocional que nos impide poder identi-

ficar y compartir cómo nos sentimos y, por tanto, ni siquiera alcanzamos a pensar cómo se puede sentir el 'otro'. Y esto es precisamente lo que entendemos por "Experiencia de Talento" o *Talent Experience*.

Talent Experience es el conjunto de emociones y percepciones que una organización provoca en cada persona, en cada punto de contacto con ella, y que determinará su nivel de satisfacción y compromiso para liberar su talento y dar así lo mejor de sí misma en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Es cierto que el

**Hemos de pasar del *to do* al *to feel*, hemos de pensar no tanto en generar una cultura de performance, sino una cultura de verdadero crecimiento; con responsabilidad, alcance, sentido, humanidad y propósito •**

## La revista Forbes considera al CEO de una organización como el **chief empathy officer**, el responsable de impulsar una cultura de confianza y seguridad física y emocional en entornos adversos •

concepto de experiencia de empleado no es nuevo y que todos, en mayor o menor medida, lo hemos interiorizado poniendo en marcha alguna iniciativa ligada a ello. Pero el fin último de la experiencia que generemos ha de ser tal que cada persona que compone nuestra organización quiera liberar todo su potencial con nosotros, sea cual sea el momento de vida laboral en el que esté y en un contexto cada vez más incierto.

Las circunstancias que nos han tocado vivir han hecho aflorar más si cabe la importancia de generar una experiencia óptima para todos nuestros *stakeholders*, conociendo en primer lugar cómo se sienten o cómo es ese bienestar que dicen tener. Pero no olvidemos que es la experiencia que seamos capaces de generar en situaciones adversas lo que definirá el grado de confianza que nuestros *stakeholders* depositarán en nosotros a futuro. Para que esto suceda, esa experiencia ha de asegurar que conecta con las necesidades más importantes de las personas, con su propósito profesional y vital, y que, además, se sustente en unos **pilares básicos fundamentales**: la honestidad, la humildad, el amor en sentido amplio, la valentía y la pasión por ese propósito que se persigue con una visión compartida.

Es por esta razón por lo que las organizaciones que tratamos de atraer y de comprometer al mejor talento debemos tener en cuenta estos pilares más que nunca para tomar decisiones y emprender acciones, deberemos conocer con más profundidad a cada persona, a cada equipo de la organización. Debemos saber lo que realmente sienten, necesitan y valoran en cada momento de su ciclo laboral y vital, y poder así ofrecerles la experiencia que mejor encaje en sus expectativas. Qué duda cabe de que una buena *talent experience* revierte en una excelente *client experience* y esto, a su vez, en

una compañía con mayor garantía de sostenibilidad a largo plazo.

Para asegurar esta experiencia al talento hemos de configurar una cultura inspiradora que lo haga posible impulsando cuatro resortes principales:

- El **liderazgo** como ejemplo.
- La **confianza** como base.
- El **propósito** como esencia.
- El **aprendizaje** como oportunidad.

De estas cuatro palancas, sin duda el liderazgo es y será la pieza angular para generar o no una cultura así, una cultura de transformación real. Por ello, el liderazgo debe realizar un "tripe salto mortal", comenzando por la propia transformación del líder desde dentro para liderar desde el "ser y el hacer sentir" y no tanto desde el "hacer". Como suelo decir, hemos de pasar del *to do* al *to feel*, hemos de pensar no tanto en generar una cultura de *performance*, sino una cultura de verdadero crecimiento; con responsabilidad, alcance, sentido, humanidad y propósito. Solo un liderazgo así generará una cultura que inspire, ilusione, reconforte y reanime, a todo y a todos. Esto es experiencia.

Una cultura inspiradora será posible cuando realmente se dé este tipo de liderazgo que, además, permita generar espacios de aprendizaje donde exista la confianza suficiente para que las personas puedan sentir que a veces "vale" equivocarse y perder. Las personas deben sentir que se aprende y desaprende de la mano de todos, que probar y experimentar y fallar forma parte del crecimiento, y que dar alas a los equipos y dejar la filosofía de "retener" por "retar", forma parte de la cultura del día a día.

Según el estudio realizado por ManpowerGroup "*The key ingredient to a great empower brand*", entre el 26-27 % de las personas que abandonan una

organización lo hacen por falta de confianza en el liderazgo. En definitiva, una tercera parte de las personas que nos dejan lo hacen porque no confían en nosotros como líderes. Y si nos basamos en el estudio "*Líderes millennials: horizonte 2020*", mayoritariamente se considera que una de las habilidades clave en un líder es la capacidad de construir y de generar confianza. Incluso en el Foro de Davos 2020 se mencionó que el 71% de los CEO piensan que la confianza es el "tema" de nuestro tiempo. La confianza tiene que ver con la competencia que demostramos en nuestro hacer y con la coherencia entre lo que decimos y lo que luego hacemos. Es un valor tan importante y tan sutil como puede ser la capacidad de generar un vínculo profundo con las personas. La confianza no se ve, pero se siente. Y justamente la experiencia trata sobre "sentir".

En un *ranking* de las dieciséis habilidades de liderazgo, la revista Forbes sitúa la capacidad para «ganarse la confianza de los demás» en el número dos. Hasta el punto de considerar al CEO de una organización como el *chief empathy officer*, el responsable de impulsar una cultura de confianza y seguridad física y emocional en entornos adversos. Tengamos en cuenta, además, que situaciones tan adversas como la vivida con la pandemia han puesto en evidencia la importancia de promover la confianza en los entornos organizacionales y en el tipo de liderazgo.

De nosotros depende, por tanto, cuán confiables queremos ser como líderes y qué experiencia queremos hacer sentir al otro. De ello dependerá que seamos capaces de generar esa cultura inspiradora, tan necesaria para ofrecer una experiencia única a las personas con las que nos relacionamos cada día en nuestros entornos laborales. Sin duda, nuevas reflexiones para nuevos tiempos. ]