

EN DESTACADO

“El talento se está moviendo y hay que captarlo, esté donde esté”

“El benchmarking, que tiene muchas ventajas, puede ser peligroso, ya que te vuelves conformista”

Juan Carlos Cubeiro, uno de los mayores expertos españoles en talento, liderazgo y coaching, participó en la 3ª Sesión del foro sobre Transmisión de Valores Empresariales organizado por la FND.

- ¿Qué le parecen iniciativas como la Fundación Navarra para la Diversificación del Tejido Empresarial de Navarra?

Me parece vital para mantener el nivel actual de bienestar y calidad de vida que atesora Navarra. Si la Comunidad Foral atrae talento, lo fideliza y desarrolla, le seguirá yendo bien y cada vez le irá mejor. Por el contrario, si pierde talento en todas sus formas, perderá calidad de vida. Por tanto, creo que no hay nadie en la Comunidad Foral que no tenga que estar preocupado, involucrado y ocupado en esta iniciativa de la Fundación.

- ¿Qué papel creen que juega cada uno de los agentes (Gobierno, Universidades y centros tecnológicos, empresas y entidades financieras) en la transmisión de valores empresariales?

Hay que involucrar en el proceso a todos los agentes sociales de la Comunidad Foral. Navarra tiene que situar sus coordenadas en el GPS creativo; tiene que conseguir que se conozca. Un proceso que requiere tres grandes grupos.

En primer lugar, las empresas referentes. En este sentido, siempre suelo referirme a una anécdota que me divierte mucho; si tú preguntas en Japón dónde están las Islas Baleares, nadie sabrá contestarte. Pero si le dices que está donde se ubica la empresa Camper, inmediatamente se hacen a la idea. Es importante que las empresas navarras sean referentes a nivel nacional e internacional. Pero no en términos de competencia o rivalidad, sino en términos de sentirse orgullosos de que esas empresas sean navarras. Un ejemplo claro es el de Inditex en Galicia. Los gallegos se sienten orgullosos de que la multinacional de Amancio Ortega esté en su tierra.

En segundo lugar, tiene que haber instituciones educativas poderosas. Desde la educación más básica, hasta escuelas de negocio y universidades. Esto es algo que interesa a toda Navarra. Estamos en una guerra por el talento, en la que dónde se estudia y quien estudia se quede, es esencial. Todo el mundo sabe qué es Harvard, conoce la London Business School...

El tercer bloque tiene que ver con la Administración Pública. Las Administraciones no sólo tienen que hacer un esfuerzo de entradas, de inputs en su inversión, sino analizar muy bien los resultados que quieren obtener.

En definitiva, lo que hay que tener claro es el concepto de clase creativa y clase reactiva. Si menos del 30 por ciento del personal es gente creativa, tenemos un problema. Portugal, por ejemplo, según investigaciones de Richard Florida (gurú de la creatividad) está perdiendo clase creativa en un 2 por ciento. Una parte de los talentos se va. Irlanda, por el contrario, está captando clase creativa en un 7 por ciento anual. Eso demuestra la buena marcha actual de Irlanda.

Con todo esto quiero decir que las Administraciones Públicas tienen que establecerse metas estratégicas para captar talento, hacer esfuerzos verdaderamente eficaces, difundiendo por ejemplo la imagen de Navarra ligada a temas importantes como energía eólica, hospitales, la industria alimentaria o lo que Navarra decida. El objetivo último es que en la mentalidad de cualquier lugar del mundo se perciba ese posicionamiento, se observe a Navarra como el lugar de referencia. El talento se está moviendo y hay que captarlo, esté donde esté.

- ¿Cómo se puede extrapolar la experiencia de Irlanda, por ejemplo, a Navarra?

Siempre está bien, por supuesto, ver buenas prácticas. Pero el benchmarking, que tiene muchas ventajas, puede ser peligroso, ya que te vuelves conformista. Lo que realmente tenemos que hacer a este respecto es diferenciar entre lo que tenemos que hacer para atraer talento primero, y para retenerlo, fidelizarlo y desarrollarlo posteriormente.

Para atraer el talento, tenemos que aplicar los principios del marketing al talento. En dos palabras, hacer marketing de talento. Y el marketing se basa en 4 "P"-s: producto, precio, promoción y plaza. En una Comunidad Autónoma como Navarra, el producto es la cultura, que se tiene que dar a conocer, es decir, el modo en que se hacen las cosas, las actividades artísticas, la posibilidad de estudiar, la relación con amigos, la gastronomía... todo eso es cultura.

El Precio es la compensación, que te compense vivir allí. Por ejemplo, podemos pensar que nos compensa en beneficio de nuestro desarrollo profesional vivir en Madrid, pero Madrid tiene mucho más tráfico, es más hostil, está mucho más contaminada la calidad del aire...

La Promoción son las competencias o cualidades: trabajar en organizaciones, pequeñas medianas o grandes donde aprendas, donde tu empleabilidad sea cada vez mayor. Finalmente, la distribución o plaza es el clima, clima atmosférico y sobre todo el clima para hacer negocios.

Por ejemplo Tampere, ciudad finlandesa con más de 200.000 habitantes, está en el GPS creativo que hemos comentado anteriormente. Los ingenieros de telecomunicaciones del mundo saben que pueden pasar una temporada en Finlandia trabajando para Nokia, y desarrollarse. ¿Tiene Tampere mejor cultura que Navarra? Lo dudo mucho. ¿Tiene mejor clima? Evidentemente no. ¿Te compensa? Depende, habría que vender la imagen de Navarra para que te compense estar aquí. Por último, ¿desarrollas tus competencias? Seguramente en la industria de las telecomunicaciones sí, pero en otras no necesariamente.

Qué no debemos hacer, anuncios generalistas y decir que "Navarra es maravillosa", que lo es. Hay que posicionar a Navarra y que los demás lo perciban.

- ¿Qué papel juega la transmisión de valores empresariales, el carácter más o menos emprendedor de una Comunidad en todo esto? ¿Se puede decir que en España existe miedo a asumir riesgos? ¿Se penaliza la equivocación en las empresas?

Sabemos por investigaciones en la Universidad de Stanford que las empresas que pervive, que sobreviven, lo hacen por sus valores. Pero en general, la esperanza de las empresas ha pasado de 43 años en 1982 a 14 años actualmente. ¿Por qué ocurre esto? Básicamente porque faltan valores. Pero valores vividos por los jefes, que realmente se los creen y predicán con el ejemplo. Hay muchas compañías que dan bandazos, por eso no sobreviven, o que los valores enunciados o escritos van en una dirección, y la manera de actuar en otra.

En cuanto al carácter emprendedor, todos tenemos carácter emprendedor. El asunto es que primero, la Universidad en general lo que te enseña es aversión al riesgo: vivir una vida relativamente cómoda, cobrar a fin de mes, etc. No olvidemos que hace 30 años servía, y en algunos casos hoy también, para acceder a la Administración. Se aprobaba una oposición y se trabajaba en una entidad financiera o en la Administración Pública.

Creo que el carácter emprendedor no se puede enseñar, pero se puede aprender. No se puede enseñar porque depende de uno mismo, de la propia automotivación, que te apasione lo que vayas a hacer, que seas muy sereno en los momentos malos que vayas a tener y que valores más la libertad de tomar tus propias decisiones que la comodidad y estabilidad de la nómina sobre la que eventualmente te puedes quejar. El emprendedor se puede quejar de muy pocas cosas, es dueño de su destino. Eso es maravilloso pero hay que enseñarlo.

Por otro lado, no tenemos que pensar que el emprendizaje sea una gran idea. Los grandes emprendedores de España y de Navarra no han nacido a partir de grandes ideas. Zara, Imaginarium, vender lotería de "La bruja de Sort" por Internet..., son ideas muy bien ejecutadas pero nada originales. Estamos siempre pensando en a ver si se me ocurre un mecanismo que cambie el mundo... el Actimel de Danone, no lo inventó Danone, lo inventaron los japoneses. Danone consiguió que Actimel se asociara a un producto suyo.

En suma, se trata de algo que te apasione de verdad, sepas ejecutarlo bien, que te rodees de gente con talento y salir adelante.