



## Entrenar la capacidad de ser líder

ROSE WOOLSTENCROFT, EMEA L&D Project & Program Lead, Learning & Development Cargill Europe

Para una empresa que cuenta con 168.000 empleados repartidos en 67 países en todo el mundo, desarrollar un programa de Recursos Humanos de calidad, original y rentable, es algo imprescindible. Cargill, proveedora internacional de alimentos, agricultura y productos y servicios de gestión de riesgos, lleva 114 años cuidando el desarrollo humano de sus trabajadores a todos los niveles, invirtiendo recursos en su formación.

El TIL (*Transition Into Leadership*) es un programa que Cargill dedica a sus futuros líderes para que puedan formarse continuamente en su camino hacia la dirección de la empresa o de una de sus unidades de negocio. Está pensado para proporcionar retos y experiencias estimulantes a través de las cuales el futuro líder encuentre una oportunidad para descubrir tanto sus puntos fuertes como aquellos en los que necesita mejorar. Este programa consta de cuatro fases cuidadosamente construidas y que tienen lugar a lo largo de 12-15 meses. Cada una se desarrolla en un país distinto con el fin de ofrecer a los participantes una amplia visión de la presencia transnacional de su empresa.

### LAS FASES DEL TIL

En cada ciclo, el departamento de RR.HH. de Cargill selecciona unos 25 participantes elegidos por cumplir unos requisitos específicos: ser un modelo para sus compañeros, haber demostrado capacidad de aprendizaje y deseo de aplicar lo aprendido para conseguir resultados, tener buenos registros durante su estancia en la empresa tanto en el pasado como,

sobre todo, en el presente y haber demostrado un potencial que el TIL se encargará de desarrollar. También es importante que los participantes sean de distintas nacionalidades para fortalecer la conexión entre trabajadores de la misma empresa de lugares distantes, por lo que es imprescindible la coordinación entre los departamentos de RR.HH. de los diferentes países.

- La primera fase "Cualidades del *Leadership*" se centra en fomentar la facultad del trabajador de reconocer su propia capacidad de ser un líder y de las maneras para ponerla en práctica. Muchas veces esta capacidad permanece en estado latente porque no está estimulada y el objetivo de esta primera fase es que los trabajadores sean conscientes de su potencial.
- La segunda fase "Equipos altamente productivos", y de la que aportaremos un ejemplo práctico en la segunda parte del artículo, prevé una implicación personal del *Leadership* a un proyecto colectivo para la consecución de un objetivo a través de la puesta en práctica de cuanto ha aprendido en la primera fase.
- "Lograr soluciones en grupo" es la tercera fase, una evolución de la anterior y en la que el feedback entre los participantes es muy intenso. Aquí se determinan cuáles son los aspectos a seguir fortaleciendo y los que ya están suficientemente desarrollados.
- La cuarta y última fase, "Pensamiento estratégico aplicado", se enfoca en la habilidad de gestionar situaciones bajo presión y así desa-

rollar y mantener constante una perspectiva estratégica para asegurar que las actividades de negocio vayan en la dirección correcta.

Una vez seleccionados para el programa, los participantes deben seguir unas indicaciones para prepararse al TIL: pasarán por un proceso de auto-evaluación a través del Indicador de Myers-Brigg (MBTI) que permite entender más en profundidad las preferencias y aptitudes personales, indicando también cómo se relacionan con los demás. Conocerse mejor a sí mismo es fundamental para ser un líder y, tras esta auto-evaluación MBTI, el empleado recibe un feedback de sus propios compañeros de trabajo. Esta valoración es muy importante, pues proviene de personas que han estado en contacto diario con él, incluido su jefe directo.

### LÍDERES ENSEÑANDO A LÍDERES

Cabe destacar que el papel del jefe es clave, no solo porque su aprobación es fundamental para que el candidato siga adelante en el proceso de selección sino que, además, tendrá que compaginar las actividades requeridas por el TIL (horas de formación, viajes, ausencia durante jornadas laborales, etc.) con la actividad normal de trabajo, así como apoyar a la preparación del candidato e interesarse por sus resultados y actividades. Uno de los conceptos clave es "líderes enseñando a líderes" y se basa en que lo aprendido y desarrollado durante el programa se ponga luego en práctica en el trabajo diario, enriqueciendo así a todos los que están en contacto con el participante del TIL. La formación del individuo es, a

su vez, formación de su equipo y los resultados de la empresa se ven, desde luego, positivamente afectados por este círculo virtuoso.

Aprovechando que la fase "Equipos Altamente Productivos" tuvo lugar el pasado mes de enero en Martorell (Barcelona), donde Cargill tiene su sede en España. Esta fase tiene como objetivos la identificación de cómo las actuaciones de los líderes pueden ser decisivas a la hora de conseguir que un trabajo sea un éxito o un fracaso y entender cuáles son los elementos esenciales para construir y mantener constante en el tiempo un equipo altamente productivo.

Las actividades previstas para esta fase requieren alcanzar la consecución de estos objetivos a través de la presentación de conceptos, el intercambio de ideas entre los participantes y la puesta en práctica de un proyecto concertado por todos.

Con este fin, el 26 de enero de este año, los 24 participantes del TIL llegaron a Martorell sin que se les hubiese informado previamente de cuál sería su cometido. Una delegación de Cargill España les llevó a un viejo edificio que el Ayuntamiento de Martorell llevaba años utilizando como almacén y que recientemente había donado a la Cruz Roja Local. El edificio necesitaba reformarse y eso es lo que los 24 trabajadores de Cargill descubrieron in situ. Su objetivo sería rehabilitarlo en aproximadamente 30 horas para poder entregarlo a la Cruz Roja del Baix Llobregat Nord el 29 de enero.

Lo que pretende la empresa con esta acción es que sus trabajadores desarrollen la capacidad de analizar y solventar en poco tiempo situaciones inesperadas, unas condiciones que podrían repetirse en el lugar de trabajo. El primer cometido fue separarse en pequeños grupos, la misma noche de su llegada, para planificar diferentes proyectos que se presentaron al día siguiente a la Cruz Roja, quien se encargó de elegir el más idóneo. Una vez escogido los 24 futuros líderes de Cargill, llegados a Martorell desde EE.UU,

Rusia, Francia, Bélgica, Sudáfrica y Jordania, entre otros países, y apoyados por unos 20 voluntarios de las plantas de Cargill en la zona, tuvieron 30 horas para comprar los materiales necesarios (brochas, pintura, madera, estanterías, alfombras etc.), coordinar la realización de las obras y llevarlas a cabo como los más expertos obreros. Esta es la manera para que se desencadene una dinámica en la que siempre surge uno o varios líderes naturales a los que el grupo otorga la confianza para que el equipo sea productivo al máximo y pueda fortalecer, al mismo tiempo, sus instrumentos de análisis teórico y realización práctica. Hay que apuntar que el dinero para la ejecución del proyecto fue recaudado por los mismos participantes del grupo TIL durante las semanas anteriores y a nivel privado, es decir, buscando patrocinios entre sus familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc.

El 29 de enero a las 16:00 horas, el grupo TIL pudo entregar a la Cruz Roja las llaves del local rehabilitado, que se convertirá en un centro de atención social diurna donde personas en condiciones económicas difíciles puedan darse una ducha, disponer de una cocina y un comedor o, incluso, conseguir ropa para una entrevista de trabajo y poder ir en condiciones higiénicas y de imagen favorables para su reinserción laboral.

La empresa suele escoger proyectos de rehabilitación de edificios porque poder ver los resultados finales es imprescindible para una auto-evaluación de lo hecho y porque, además, es importante dejar una huella, un legado



concreto con la comunidad donde opera. Otro ejemplo reciente, es la rehabilitación de un edificio en Polonia que ahora sirve de refugio para mujeres amenazadas por la violencia de género y dotado de unas habitaciones abiertas y custodiadas las 24 horas del día y al que se puede acudir incluso por la noche.

Este tipo de actividades permite, además de cumplir con el programa de desarrollo de Recursos Humanos, sensibilizar a los trabajadores de la empresa sobre las actividades de Responsabilidad Social Corporativa que se llevan a cabo con instituciones locales de los países donde opera. ▲



Podemos apreciar el antes y el después de la cocina del local rehabilitado para la Cruz Roja.