

¿ES LA GESTIÓN DEL TALENTO OTRA MODA PASAJERA (FAD)?

Carlos Herreros de las Cuevas

Con el comienzo del nuevo curso muchas empresas retoman sus actividades de entrenamiento y de formación, sin duda con las mejores intenciones, y “centradas en el negocio”. Quiero presentar en estas líneas mis humildes reflexiones sobre si está más cercana al negocio la búsqueda, formación y retención del talento o la mejora de la consciencia de todas las personas y del conjunto de la organización.

He buscado el origen del “desarrollo del talento” en las empresas y creo que lo he encontrado en un artículo de McKinsey en 1998 titulado “The war for talent”; y luego en un libro publicado por tres consultores de esa firma. Tomo la cita siguiente de un artículo que publicó Malcom Gladwell en “The New Yorker” titulado “The Talent Myth” el 22 de julio de 2002 en el que glosa el mito del talento:

“Los autores citan y aprueban lo que dice un ejecutivo de alto nivel de General Electric: “no tenga miedo a promocionar estrellas, aunque aparentemente no tengan la experiencia relevante, o que el puesto les sobrepase”; en la economía moderna, el éxito requiere la “mentalidad del talento”

Esta “mentalidad del talento” es la nueva ortodoxia del management americano; es la justificación intelectual de por qué los grados de las escuelas de negocio de primer nivel tienen un plus; y de por qué los paquetes de compensación de los altos directivos son tan espléndidos. En la corporación moderna, *se considera que el sistema es solo tan fuerte como lo sean sus estrellas* y, en los últimos años, este mensaje ha sido predicado por los “gurús” del management en todo el mundo. Ninguno, sin embargo, ha difundido el mensaje con tanto ardor como McKinsey; y, de todos sus clientes, fue una firma la que puso “la mentalidad del talento” pegada a su esencia. Por supuesto, la compañía era Enron”.

Si “The New Yorker” es una publicación prestigiosa, como Malcom Gladwell es un autor internacionalmente reconocido, en nuestro entorno empresarial lo es más “Harvard Business Review de la que tomo el siguiente párrafo.

“El “capitalismo consciente” es la forma de pensar en las empresas y en el capitalismo que mejor refleja dónde nos encontramos en el viaje humano, el estado actual del mundo y el potencial innato de las empresas para tener un impacto positivo sobre la humanidad. Las empresas conscientes están galvanizadas por los elevados propósitos que sirven; alinean e integran los intereses de todos los “stakeholders” principales. Su alto estado de consciencia les permite ver las interdependencias que existen entre ellos y les permite descubrir y aprovechar las sinergias de situaciones que, de no existir tal nivel de consciencia, parecen repletas de contradicciones. Tienen líderes conscientes dedicados al servicio del propósito de la compañía, al de todas las

personas con las que ésta se relaciona, y con el planeta que compartimos. Las empresas conscientes tienen culturas de autenticidad, confianza, innovación y solidaridad que hacen que trabajar en ellas proporciona desarrollo personal y realización profesional. Intentan crear riqueza financiera, intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física y ecológica para todos sus “stakeholders”. Cada día es mayor la evidencia de que el desempeño de este tipo de empresas, comparadas con métrica financiera, supera ampliamente el de las tradicionales; además, crean otras formas de bienestar¹.”

Sugiero al lector que decida cuál de los dos modelos está más próximo a los auténticos intereses del negocio. En un artículo anterior citaba de pasada la posible existencia de dos modelos de management: el americano y el europeo. Creo que la idea de incrementar la consciencia de toda la organización es más europea que transatlántica; me inclino por la primera, por la nuestra.

Además, ¿en qué se diferencia la gestión del talento de la tradicional gestión de los recursos humanos? ¿Aporta algo nuevo a las empresas o es sencillamente vino viejo en odres nuevos? Algunos expertos dicen que la definición del talento incluye no solo el desempeño pasado sino el potencial. Pero creo que el nivel de consciencia es un mejor predictor de potencial porque abarca un mayor abanico de actitudes y de competencias que las que definen el talento que puede estar limitado a un área de pericia o de conocimiento.

Mi humilde opinión tiene escasa relevancia pero son muchos los autores y directivos que también abogan por el aumento de la consciencia colectiva, empezando por la de los directivos, como medio eficaz de lograr los objetivos y los propósitos de las empresas. Y para los cuales es esencial la consecución de beneficios, aunque quizá no con la exigencia de los mercados actuales que piden más no ya cada año sino cada trimestre, teniendo un horizonte temporal más razonable (y que, por otra parte, no necesite tanta “contabilidad creativa” solo para que el resultado del trimestre sea mejor que el del anterior).

Entre las obras que ponen la consciencia en el frontispicio del cambio y de la continuidad, la supervivencia, de las empresas está “Re-inventing organizations”².

Sostiene el autor que las organizaciones han evolucionado a lo largo de la Historia a medida que cambiaba el nivel de consciencia de la población y de sus dirigentes: “con cada nueva etapa de la consciencia humana vino también un gran avance en nuestro modelo para colaborar, lo que trajo un nuevo modelo organizativo. Tal como las conocemos hoy, las organizaciones son

¹ HBR 14 de enero 2013 “Conscious Capitalism” Is Not an Oxymoron” John Mackey and Raj Sisodia

² Frédéric Laloux. Nelson Parker, 2014

sencillamente la expresión de nuestras visiones del mundo actuales, de nuestra etapa de desarrollo actual.

La consciencia humana evoluciona en etapas sucesivas. No podemos dejar de lado la masiva cantidad de evidencias que apoya esta realidad. El problema no es la realidad de las etapas; nos complicamos si pensamos que las etapas posteriores son mejores que las anteriores; una interpretación más útil es que son formas “más complejas” de gestionar el mundo”.

Kegan³ es uno de los autores que más se ha ocupado, en la teoría y en la práctica, de la cuestión de la consciencia. Habla de la “inmunidad al cambio”: para cambiar, tenemos que eliminar esta inmunidad que se define como el proceso de lograr los objetivos deseados descubriendo los supuestos ocultos; este proceso puede también verse como cambiar algo a lo que estábamos sujetos para convertirse en algo que podemos observar. Estas metas de cambio personales que queremos alcanzar pero que encontramos muchas dificultades para hacerlo, representan el límite de nuestro nivel de desarrollo actual.

Es importante que la persona auténticamente desee superar su inmunidad; o en otras palabras, que tenga la suficiente motivación para abordar el proceso que necesita tanto pensar como sentir.

Dice Kegan: “la creciente complejidad de nuestro mundo necesita una mayor complejidad de nuestras mentes; en la actualidad .existe una gran brecha entre nuestra complejidad mental y la complejidad que demandan el mundo y nuestras organizaciones”.

Puesto que asumimos que todos los humanos nos desarrollamos en etapas predecibles de consciencia y de valores, es necesario resaltar las tres condiciones para que se produzcan esos ciclos de desarrollo: (1) identificar el futuro o visionar los valores porque serán ellos los que nos llevarán al desarrollo necesario para llegar a ese futuro; (2) abordar los miedos creados por los valores que no hemos alcanzado o vivido en las etapas de desarrollo anteriores; (3) y adquirir las habilidades adecuadas para ser capaz de aplicar los valores de la etapa que vamos a emprender.

Porque las organizaciones actuales necesitan líderes que desarrollen más su consciencia. Hasta hace bien poco tiempo, quizá hasta ahora mismo, las ideas de la “Revolución Industrial” han inspirado los sistemas organizativos: la eficiencia, la sincronización, la centralización y la burocracia (todo lo que Laloux clasifica como organizaciones Ámbar) ;y el universo como un ente mecánico, como un reloj; pero ahora está emergiendo una realidad nueva: una

³ “Immunity to change” Harvard Business Review Press, 2009. Robert Kegan et al. Y “The real reason people won’t change” Robert Kegan y Lisa Laskow. HBR, nov. 2001

forma más colaboradora de liderar, la organización como un ser vivo; y lo que hará que este cambio se consolide y mejore (para llegar a la organización Turquesa de Laloux) será que el nivel de consciencia de los líderes esté al menos un paso por encima del de los seguidores. Los líderes que carezcan de las habilidades y competencias para vivir los valores, al menos al mismo nivel que el de las personas de sus grupos, corren el riesgo de no saber manejar la complejidad (no basta con el talento) de las tareas, incapaces de saber asumir los riesgos que conlleva, invadidos por el malestar o ,inconscientemente, usando el sistema contra las personas.

Se produce una *entropía cultural* cuando la energía se consume haciendo trabajo innecesario o improductivo. Cuando los líderes tienen deficiencias no atendidas aumenta la entropía cultural y disminuye la implicación de los empleados. Para satisfacer las necesidades de los líderes en el mundo complejo en el que vivimos necesitamos encontrar formas de acelerar la capacidad humana para manejar la complejidad acelerando el desarrollo humano.

*“Sin una mejor comprensión del desarrollo humano- lo que es, cómo se facilita, cómo se constriñe- lo que pasa por ser “desarrollo del liderazgo”, probablemente se quedará en “aprendizaje del liderazgo” o “entrenamiento para el liderazgo”. El conocimiento y habilidades adquiridos serán como programas y archivos nuevos que se aportan al sistema operativo. Pueden tener cierto valor pero la capacidad de utilizarlos seguirá limitada por el sistema operativo. El verdadero desarrollo trata de transformar el mismo sistema operativo, no de incrementar el fondo de conocimientos o el repertorio de comportamientos”.*⁴

Creo que Laloux, y muchos otros, nos invitan a reflexionar sobre la formación y el entrenamiento directivo. Mi humilde punto de vista es que deberían focalizarse más en elevar el nivel de consciencia-complejidad de los ejecutivos y menos en la gestión del talento. Dicho de otra forma: un mayor nivel de consciencia engloba, pero supera, lo que se conoce como gestión del talento. **Y ese nivel de consciencia está más apegado a las necesidades del negocio que la mera gestión del talento.**

En mi siguiente artículo sugeriré una metodología que va en esta dirección.

⁴ Kegan et al. ops.cit.

CARLOS HERREROS