

# EL MITO DEL TALENTO

¿Están sobrevaloradas las personas inteligentes?

Malcom Gladwell

Nota: En el número correspondiente al 13 de abril de 2005 de la revista TIME, se califica a Malcom Gladwell como uno de los cien cerebros más influyentes del mundo

Traducción: Carlos Herreros de las Cuevas [cherreros1.iemp96@london.edu](mailto:cherreros1.iemp96@london.edu)

1

Hace cinco años varios ejecutivos de McKinsey&Company, la firma de consultoría más prestigiosa de Norteamérica, lanzaron lo que bautizaron como "La guerra del talento". Enviaron miles de cuestionarios a directivos de todo el país. Además, seleccionaron diez y ocho empresas a las que visitaron y dedicaron especial atención. Durante días, en algunos casos hasta tres, entrevistaron desde el primer ejecutivo hasta personal de Recursos Humanos. McKinsey quería documentar cómo las compañías estadounidenses que mejor funcionan se diferencian de las demás en cuanto a su forma de gestionar el reclutamiento y promoción de su personal. Pero a medida que luego revisaban los montones de informes, de cuestionarios y las transcripciones de las entrevistas, llegaron al convencimiento de que la diferencia entre ganadores y perdedores era mucho más profunda de lo que pensaban: En el libro que escribieron, "The War for Talent", los tres consultores que responsables del estudio- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod-dicen " Nos miramos y de repente la bombilla se encendió": Las mejores empresas-concluyeron- tienen líderes obsesionados con la cuestión del talento. Reclutan sin parar, buscando y contratando todos los mejores que encuentran. Identifican y segregan a las "estrellas", recompensándolas de forma desproporcionada y continuamente las invitan a escalar hacia posiciones de mayor responsabilidad. Apostamos por los atletas naturales, los que tienen habilidades intrínsecas más fuertes". Citan elogiosamente el comentario que les hizo un ejecutivo de alto nivel de General Electric:"No hay que tener miedo de promocionar estrellas por encima de sus jefes directos, aunque carezcan de una experiencia relevante concreta". Según Michaels, Handfield Jones y Axelrod, en la economía moderna el éxito necesita la "mentalidad del talento", la "creencia profundamente arraigada de que la empresa que cuenta con el mejor talento en todos los niveles supera a sus competidores"

Esta "mentalidad del talento" es la nueva ortodoxia del *management* americano. Es la justificación intelectual de la alta valoración que se otorga a las escuelas de negocio del primer nivel y explica por qué son tan generosos los *paquetes* remunerativos y de compensación para los altos ejecutivos. En la empresa moderna se considera que la fortaleza del sistema es la de sus estrellas y este mensaje ha sido predicado en los últimos años por consultores

y “gurús” de todo el mundo. Ninguno con tanto fervor como McKinsey ;uno de sus clientes llevó a extremos insospechados esta mentalidad del talento. Una compañía en la que McKinsey dirigía veinte proyectos diferentes; en la que las facturas de McKinsey llegaron a sumar más de diez millones de dólares al año; a su consejo asistía regularmente un consejero de la misma McKinsey; el propio primer ejecutivo era un antiguo socio de McKinsey. La compañía era Enron.

Hace casi un año que se produjo el escándalo de Enron. Han quedado destruidas las reputaciones de los dos primeros ejecutivos, Jeffrey Skilling y Kenneth Lay; el auditor de Enron; Arthur Andersen ha sido expulsado del mundo empresarial; y ahora los investigadores se centran en los banqueros de Enron. McKinsey es la única empresa relacionada con Enron que sale bastante bien parada, lo cual es raro teniendo en cuenta que, en buena medida, es responsable de la ideología en la que se basó la cultura de Enron, que fue la compañía del “talento” por excelencia. Nos dicen Michaels, Handfield –Jones y Axelrond que cuando en 1990 Skilling creó la división corporativa llamada “Enron Capital and Trade”, “decidió reclutar a todos los mejores graduados de instituto y MBAs que pudiera encontrar para llenar de talento la Compañía”. En los años noventa, Enron contrató cada año a doscientas cincuenta MBAs recién graduados. Recuerda un antiguo directivo de Enron: “Organizábamos los Super-sábados en los que entrevistaba a algunos recién salidos de Harvard; esos chicos me superaban en todo. Sabían cosas que yo nunca había oído”. Incorporados a Enron, se remuneraba desproporcionadamente a los más productivos; también se les ascendía sin tener en cuenta ni experiencia ni antigüedad. Enron era un sistema basado en empleados estrellas. El anterior presidente de Enron, Lay, confesó a los consultores de McKinsey cuando le visitaron en la sede de la Compañía en Houston que “la única cosa que nos diferencia de nuestros competidores son nuestras personas, nuestro talento”. O ,como otro primer ejecutivo de la Compañía dijo a Richard Foster- otro socio de McKinsey que escribió en 2001 un libro titulado “Creative Destruction”, en el que elogiaba a Enron-“ reclutamos a personas muy inteligentes y las pagamos más de lo que creen merecer”.

En otras palabras, los directivos de Enron hicieron exactamente lo que los consultores de McKinsey dijeron que había que hacer para triunfar en la economía moderna. Reclutaron y recompensaron a los excelentes y más brillantes; la Compañía está en quiebra. No necesitamos aclarar que las razones de esta bancarrota son complejas. Pero ¿ y si Enron quebró no a pesar de su “mentalidad del talento” sino precisamente por ella?.¿Y si se está sobrevalorando a las personas inteligentes?

2

El núcleo de la visión de McKinsey es un proceso que los defensores de la “Guerra del Talento” llaman “diferenciación y afirmación”. Sostienen que los empleadores necesitan sentarse una o dos veces año para hablar de cada empleado de forma “cándida, exploratoria y sin reservas”, y clasificarle en uno de los grupos A,B,o C. A los “A” se les exige y recompensa desproporcionadamente; los “B” necesitan estímulo y reafirmación; los “C”

tienen que mejorar su forma o son despedidos. Enron adoptó este consejo casi literalmente instituyendo comités internos de revisión del desempeño. Los miembros de los comités se reunían dos veces al año y calificaban a las personas de su área utilizando diez criterios diferentes en una escala de uno a cinco. Llamaban a este proceso “ clasifica e incómoda”. Los calificados como los mejores de su unidad recibían incentivos dos tercios más altos que los evaluados en el treinta por ciento siguiente. Los valorados como insuficientes no recibían incentivos ni más opciones sobre acciones. En algunos casos se les despedía.

¿Cómo se debería hacer esa valoración? Desgraciadamente los consultores de McKinsey dedican poco tiempo a hablar de ello. Una posibilidad consiste sencillamente en reclutar y recompensar a los más inteligentes. Pero el vínculo entre ,digamos, el coeficiente intelectual (CI) y el rendimiento en el trabajo es claramente muy ténue. En una escala en la que 0,1 o menos ,indica que no existe correlación; y 0,7 o más que supone correlación alta( por ejemplo, la altura del lector tiene una correlación de 0,7 con la de sus padres), la que existe entre el coeficiente intelectual y éxito en el trabajo está entre 0,2 y 0,3. Dice Richard Wagner, psicólogo de la Florida State University “¿Qué ocurriría si el CI no capta la eficacia para operar con cosas de sentido común, especialmente para trabajar con otras personas?. Los criterios con que evaluamos a los estudiantes sirven para cuando se trata sólo de trabajar uno mismo; cuando en las escuelas se trabaja con otros, lo llamamos copiar. Cuando llegas al mundo real todo lo que haces implica trabajar con otras personas”.

Wagner y Robert Sternberg, otros psicólogos de la Universidad de Yale, han diseñado un test para medir este componente práctico: lo llaman “conocimiento tácito”, que incluye cuestiones tales como cómo gestionarse a sí mismo y a los demás ,y cómo navegar en situaciones sociales complicadas. He aquí una de las preguntas de su test:

“Acaba usted de ser ascendido a jefe de un departamento importante de su empresa. El anterior ha sido trasladado a una posición equivalente en un departamento menos relevante. Usted cree que la razón de este traslado es que el rendimiento del departamento, en conjunto, ha sido mediocre. No es que se haya habido deficiencias clamorosas, sino regulares en lugar de muy buenas. Se le ha encargado que ponga en forma el departamento y se espera que obtenga resultados rápidamente. Valore la calidad de las siguientes estrategias para que triunfe usted en este nuevo cargo:

- a) Delegar siempre en la persona más novata a la que pueda confiarse la tarea.
- b) Informar continuamente a sus superiores acerca de cómo van las cosas.
- c) Anunciar una reorganización total del departamento incluyendo el despido de quienes usted crea que suponen un “peso muerto”.
- d) Concentrarse más en su gente que en la tarea que hay que desempeñar.
- e) Hacer a las personas totalmente responsables de su trabajo.”

Wagner indica que los resultados de quienes hacen este tipo de test predicen cómo desempeñarán su función en el trabajo. Los buenos directivos se inclinarán por b) y c); los malos, por c). Sin embargo, no existe una relación clara entre ese tipo de conocimiento tácito y otras formas de conocimiento o de

experiencias. El proceso para evaluar habilidades en el trabajo es mucho más complicado de lo que parece.

Lo que quieren los empleadores es evaluar el rendimiento, no el potencial; lo cual es también complicado. En "La Guerra del Talento", los autores comentan cómo en La Batalla de Inglaterra la Royal Air Force utilizó el sistema de valoración A, B y C para clasificar a sus pilotos. Pero para evaluar a pilotos militares existe un número reducido de criterios de rendimiento (por ejemplo, enemigos derribados y la habilidad de lograr que las formaciones regresen a la base sanas y salvas); es mucho más fácil que valorar cómo está funcionando, por ejemplo, en marketing o en desarrollo de negocio, el responsable de un departamento nuevo. Además, ¿a quién pedirá usted esa calificación del directivo? Hay estudios que prueban que existe muy poca correlación entre la evaluación que hacen los colegas y la del jefe. La única forma rigurosa de evaluar el rendimiento, tal como dicen los especialistas de recursos humanos, consiste en utilizar criterios que sean lo más concretos posible. Se supone que los directivos van anotando cuidadosamente a lo largo del año todo lo relativo al desempeño de sus subordinados con el fin de eliminar posibles subjetividades en los procesos de evaluación. Sólo se puede evaluar a alguien si se conoce bien su desempeño. En la cultura irresponsable de Enron esto era totalmente imposible. Continuamente se asignaban tareas nuevas a las personas consideradas "talentosas", a las que, también continuamente, se sometía a retos nuevos. Debido a los ascensos, la rotación anual era de cerca del veinte por ciento. Linda Clemmons conocida como "la chica del tiempo", porque creó el negocio de derivados basados en la climatología dentro de Enron, en siete años pasó de ser operadora, a directora adjunta, luego a directora y finalmente primera ejecutiva de su unidad de negocio.

¿Cómo evaluar el desempeño de alguien en un sistema en el que nadie dura en su puesto un mínimo de tiempo que permita dicha evaluación? La respuesta es que se termina evaluando desempeños sin basarse en los propios desempeños. Entre los muchos libros glamorosos escritos sobre Enron antes de su caída, está el "best seller" titulado "Liderar la revolución" del consultor Gary Hamel; en él se cuenta la historia de Lou Pai, promotor del negocio del mercado de energía de dicha Compañía. El grupo de Pai se estrenó con un desastre: perdió decenas de millones de dólares vendiendo electricidad a clientes residenciales en mercados recientemente desregulados. Explica Hamel que el problema era que los mercados no estaban realmente liberalizados: "En los estados que abrieron sus mercados a la competencia seguían vigentes normas que proporcionaban enormes ventajas a las compañías eléctricas que venían operando anteriormente". A nadie se le ocurrió que Pai hubiera debido analizar esas normas con mucho más cuidado antes de arriesgar millones de dólares. Enseguida se le dio una nueva oportunidad: desarrollar el negocio de la subcontratación de electricidad; de nuevo varios años de grandes pérdidas antes de que el año pasado saliera de la Compañía con doscientos setenta millones de dólares de indemnización. Puesto que Pai tenía "talento" se le daban oportunidades y, cuando no lo lograba, más oportunidades..... porque tenía talento. Escribe Hamel, como si fuera algo encomiable que, "en Enron el fracaso, incluso del tipo que hace titulares en el Wall Street Journal, no arruina necesariamente una trayectoria profesional". Se supone que las empresas que

desean estimular la asunción de riesgos deben tolerar los errores. Sin embargo, ¿ para qué sirve el talento si se define como algo diferente del desempeño?

3

La “Guerra del Talento” no es más que un argumento para consentir a los empleados A , para halagarlos. Según Michaels, Handfield Jones y Axelrod: “Hay que hacer todo lo posible para que estén contentos e implicados, incluso alegres. Hay que descubrir lo que más les gusta hacer y encaminar en esa dirección sus carreras y responsabilidades. Resolver cualquier asunto que pudiera hacerles abandonar la empresa como ,por ejemplo, un jefe que les frustra o exigencias de viajes que les sobrecargan”. En esto, ninguna empresa ha superado a Enron. Se ha contado muchas veces que Louise Kitchin, una operadora de gas en Europa, de veintinueve años, se convenció de que la Compañía debería desarrollar el negocio del gas en internet. Se lo dijo a su jefe y empezó a trabajar en el proyecto en sus ratos libres hasta llegar a contar con un equipo de apoyo de doscientas cincuenta personas en todo Enron. Pasados seis meses, se informó a Skilling( el primer ejecutivo) quien más tarde dijo: “nunca se me solicitó capital, ni personas. Ellos mismos compraron los servidores, hicieron el reacondicionamiento del edificio; cuando tuve la primera noticia ya habían realizado indagaciones legales en veintidós países. Es exactamente el tipo de comportamiento que permitirá el crecimiento de esta Compañía.”

Debe subrayarse que la cualificación de Kitchin para dirigir EnronOnline no consistía en que era la persona adecuada para hacerlo, sino porque era lo que quería hacer, y Enron era un lugar en el que las estrellas hacían lo que les pedía su real gana. Skilling declaró al equipo de Mc Kinsey: “Un movimiento fluido es absolutamente necesario en nuestra Compañía. Y el tipo de personas que reclutamos refuerza esa dinámica. El sistema es tal que no sólo contribuye al nivel de implicación de todos los directivos; también está encaminando a Enron en la dirección más atractiva para sus directivos “continuó Skilling, añadiendo que si “ conduciendo el negocio de Enron en la dirección que sus directivos deciden que es más excitante; si muchos de ellos se inclinan por una unidad de negocio nueva, es una buena señal, un indicador de que la oportunidad es buena; si la unidad no interesa, está claro que es un negocio en el que Enron no debe entrar”. Se supone que el primer ejecutivo(CEO) diga que, si una unidad de negocio no puede captar clientes fácilmente , está claro que la empresa no debe abordarla, porque, también se supone, que las actividades de una empresa tienen que enfocarse a aquéllas que sus directivos identifican como más rentables. Pero en Enron las necesidades de los clientes y de los accionistas eran secundarias con respecto a las necesidades de sus estrellas.

Hace una docena de años, los psicólogos Robert Hogan, Robert Raskin y Dan Fazzini escribieron un brillante ensayo titulado “The Dark Side of Charisma”( El lado oscuro del carisma).Sostienen que hay tres tipos de directivos incompetentes. Uno es el “Quiero agradar”( High Likability en el original), un ser vacuo que asciende en la empresa casi sin esfuerzo porque nunca toma decisiones difíciles ni hace enemigos. Otro es el “Hombre resentido”( homme

de *ressentiment* en el original), rabioso bajo la superficie, conspira contra sus enemigos. Él es más interesante de los tres es el "Narcisista", cuya energía, autoconfianza y encanto le llevan inexorablemente a escalar la jerarquía corporativa. Los narcisistas son directivos nefastos que no aceptan sugerencias porque piensan que pueden ser considerados débiles; además, no creen que nadie pueda decirles nada valioso. Escriben Hogan y colegas: " Los narcisistas tienden a apuntarse más tanto que los que les corresponden, y a no reconocer la responsabilidad de sus fracasos y carencias por las mismas razones que los llevan a apuntarse tanto. En general, emiten juicios con más confianza que los que no lo son y porque tienen tanta convicción, los demás tienden a creer que los narcisistas influyen decisivamente en situaciones grupales. Finalmente, precisamente por esa autoconfianza que exhiben y por la gran necesidad de reconocimiento, tienden a "autoelegirse"; cuando surge una necesidad de liderazgo en un grupo o en una organización ,corren a resolverla.

Tyco Corporation y WorldCom eran las "Corporaciones Codiciosas". Enron, la "Corporación Narcisista", una empresa que se atribuía más triunfos que lo que era razonable, que no asumía la responsabilidad de sus fracasos, que astutamente nos vendió a los demás su genio , y que sustituyó el autobombo por una gestión disciplinada. En un pasaje de su "Liderando la Revolución", Hamel cuenta la trayectoria de un alto ejecutivo de Enron y lo que relata sin pestañear- el braggadocio, la autosatisfacción- podría ser un epitafio a la mentalidad del talento:

" Cuando dirigía "Enron Capital" y "Enron Capital and Trade Resources"" (ECT)- el mayor operador americano de gas natural ,y el mayor comprador y vendedor de electricidad- Ken Rice ,vestido con una camiseta negra, vaqueros azules y botas de cowboy, dibujó un cuadrado en el encerado comparando su unidad de negocio con un reactor nuclear. Dentro del mismo pintó varios pequeños círculos que eran los "creadores de contratos", los pistoleros encargados de firmar negocios y de crear actividades nuevas; junto a cada círculo, flechas apuntando en todas las direcciones: " Permitimos que nuestra gente vaya en cualquier dirección que quiera", dice Rice.

Es importante distinguir la "Corporación Codiciosa" de la "Corporación Narcisista" porque la forma en que valoramos nuestros logros nos ayuda a determinar nuestro comportamiento. Carol Dweck, una psicóloga de la Universidad de Columbia sostiene que muchas personas tienen una o dos convicciones acerca de su inteligencia: o bien la consideran una característica inmutable, o algo que es maleable y se puede desarrollar con el tiempo. Hace cinco años, Dweck hizo un estudio en la Universidad de Hong-Kong, en la que las clases se imparten en inglés. Junto con varios colegas preguntó a un grupo grande de estudiantes de ciencias sociales si querían hacer un curso para mejorar su dominio del inglés. Anteriormente estos universitarios se habían sometido a un test para medir su nivel en este idioma. Se podría suponer que aquéllos cuya puntuación había sido baja aceptarían la oferta. La Universidad de Hong-Kong es una institución muy exigente ,y es difícil estudiar ciencias sociales si no se domina el inglés Curiosamente solamente estaban interesados aquéllos que creían que la inteligencia es maleable. Los que creían que su inteligencia era una característica inmutable tenían tanta aprensión a que se constatará su deficiencia que prefirieron quedarse en casa. Escribe

Dweck: "Los estudiantes que tienen una visión fija de su inteligencia ponen tanto interés en mostrar que son listos, que actúan como estúpidos, porque ¿qué puede ser más estúpido que no aprovechar la oportunidad de aprender algo que es esencial para el éxito personal?"

En un experimento similar, Dweck pasó a una clase de estudiantes preadolescentes un test con muchos problemas complicados. Cuando terminaron, elogió a un grupo de ellos por el esfuerzo que habían empleado; al otro, le alabó su inteligencia. Estos últimos fueron luego reticentes a acometer tareas difíciles y pronto empezó a bajar el nivel de su desempeño en otros test. A continuación, Dweck pidió a los chicos que escribieran una carta a los alumnos de otra escuela describiendo su experiencia. Descubrió algo interesante: el cuarenta por ciento de los que fueron felicitados por su inteligencia mintió con respecto a la puntuación obtenida en el test, la ajustaron hacia arriba. No es que fueran chicos especialmente embusteros, ni menos inteligentes, ni que no confiaran en ellos mismos. Sencillamente hicieron lo que hacemos todos cuando nos movemos en un entorno que sólo nos reconoce un "talento" innato. Uno se identifica con esa descripción y cuando llegan tiempos duros y se producen amenazas a la propia imagen, le es difícil asumir las consecuencias. No aceptarán las clases particulares. No aceptarán sus errores ante los accionistas ni ante la opinión pública. Prefieren mentir.

4

La carencia más importante de McKinsey y sus acólitos en Enron es su supuesto de que la inteligencia de una organización es sólo función de la inteligencia de sus empleados. Creen en las estrellas porque no creen en los sistemas. De alguna manera, esto es comprensible porque nuestras vidas se enriquecen claramente con el brillo individual. Los grupos no escriben grandes novelas y la teoría de la relatividad no fue desarrollada por un comité. Pero las empresas funcionan con reglas diferentes. No solamente crean; también ejecutan, compiten, y coordinan los esfuerzos de muchas personas diferentes. Las que mejor realizan sus tareas son aquéllas en las que la estrella es el sistema.

Un claro ejemplo de esto es la historia de la llamada "Eastern Pearl Harbor" (N del T. El Pearl Harbor del este, es decir de la costa este estadounidense) de la Segunda Guerra Mundial. En los primeros nueve meses de 1942, la marina de los Estados Unidos sufrió la catástrofe de los U-2 alemanes operando frente a la costa atlántica norteamericana y en el Caribe, hundiendo a discreción buques mercantes. Los capitanes germanos no daban crédito a su suerte. Tal como escribió uno de ellos: "En este claro mar, en contraluz, pasaban las siluetas de barcos totalmente reconocibles, tan americanas, casi tan nítidas y con perfiles tan delimitados como si fueran fotografías de un catálogo de ventas; lo único que teníamos que hacer era apretar el botón"

Lo verdaderamente enigmático es que en el otro lado del Atlántico los británicos tenían muchos menos problemas para defender sus barcos de los ataques de los U-2. Además, con la mayor diligencia, pasaron a los americanos todo lo que sabían del sonar, de lanzadores de cargas de profundidad y de la construcción de destructores. A pesar de todo, los alemanes paralizaron las zonas costeras estadounidenses.

Uno puede imaginarse la conclusión a la que habrían llegado los consultores de McKinsey: que la Marina norteamericana no tenía la mentalidad del talento, que el presidente Roosevelt debería contratar a los mejores y promocionarlos a los puestos clave del mando del Atlántico. Eso es lo que hizo. Al principio de la guerra, apartó del mando como Jefe de Operaciones Navales al sólido, pero poco espectacular almirante Harold R Stark y le reemplazo con el legendario Ernest Joseph King. En su libro "The Tenth Fleet", una historia de las batallas de la Marina con los U-2, Ladislav Farago, dice de él "Era un gran realista con la arrogancia de los genios. Tenía una fe en sí mismo sin límites, en sus vastos conocimientos de los temas navales, y en la solidez de sus ideas. Así como Stark toleraba la incompetencia a su alrededor, King no tenía paciencia con los tontos"

En otras palabras, la Marina tenía mucho talento en la cúspide. Lo que no tenía era la organización adecuada. Eliot A. Cohen es un estudioso de estrategia militar en la Universidad Johns Hopkins. En su brillante libro "Military Misfortunes in the Atlantic" escribe:

Para hacer bien la guerra antisubmarina, los analistas tenían que reunir fragmentos de información, sistemas de búsqueda de posiciones, observaciones visuales, descodificadores y la pauta de ataque de un U-2, de forma que pudiera ser utilizada por un comandante para coordinar los esfuerzos de los buques de guerra, aviación y comandantes de convoys. Esta síntesis tenía que producirse muy próxima al tiempo real, en horas y a veces en minutos.

Los británicos ejecutaban excelentemente esta tarea porque tenían un sistema de operaciones centralizado. Los controladores regulaban el movimiento de sus barcos en el Atlántico como piezas de ajedrez para superar a las manadas de lobos que eran los U-2. Por el contrario, el almirante King era un firme defensor de estructuras de gestión descentralizadas. En su opinión, los directivos no deberían nunca ordenar a sus subordinados el "cómo" ni el "qué". En la jerga actual podríamos decir que creía en una gestión con el mínimo de control, la que en 1982 defendían los consultores de McKinsey Thomas J. Peters y Robert H. Waterman en su "best-seller" "En busca de la excelencia". Pero la gestión descentralizada no sirve para localizar a los U-2. A lo largo de la mayor parte de 1942, la armada norteamericana insistía en actuar inteligentemente basándose en un "know how" técnico rechazando obstinadamente las lecciones operativas de los británicos. La Armada estadounidense carecía de la estructura organizativa necesaria para aplicar en el teatro de las operaciones el conocimiento técnico con que contaba. Solamente cambió la situación cuando creó la Décima Flota, una unidad coordinadora de toda la acción antisubmarina en el Atlántico. En el año y medio anterior a esta creación, mayo de 1943, la Armada hundió treinta y seis U-2. En los seis meses siguientes la cifra fue de setenta y cinco. Como escribe Cohen, "la creación de la Décima Flota no significó que hubiera mayor aportación de personas con talento a la guerra antisubmarina. Lo que la Flota supuso, por su organización y mandato, fue que estas personas fueran más eficaces que anteriormente". El mito del talento asume que las personas hacen inteligentes a las organizaciones. A menudo, es al revés.



Se encuentra amplia evidencia de este principio en las compañías estadounidenses de más éxito. Southwest Airlines contrata muy pocos M.B.A.s, paga modestamente a sus directivos y los asciende según su veteranía, no por diferenciación y afirmación. La Compañía es, de lejos, la más rentable de las aerolíneas americanas porque ha creado una organización que es mucho más eficaz que la de sus competidores. Un índice de productividad en el sector es el tiempo que se tarda en poner a un avión en la pista de despegue desde el momento que aterriza. En Southwest el promedio es de veinte minutos con un personal de tierra de cuatro, más dos más en la puerta de embarque. (En United Airlines, este tiempo está cercano a los treinta y cinco minutos y necesita doce personas de tierra más tres en el embarque).

Veamos el caso del gigante de los grandes almacenes Wal-Mart. En 1976 pasó por uno de los momentos más críticos de su historia. Todavía no se había retirado Sam Walton cuando tuvo que invitar a marcharse al que había elegido sucesor, Ron Meyer. Apenas superaba los cuarenta, ambicioso, carismático. Era en palabras de un biógrafo de Walton “el joven genio de las finanzas”. Pero Walton se dio cuenta de que Meyer, tal como dirían los de McKinsey, se “diferenciaba y afirmaba” en la sede corporativa, desafiando la cultura igualitaria de Wal-Mart. Meyer dejó la Compañía y ésta sobrevivió. Porque la empresa es una organización no un equipo formado por estrellas. Walton contrató como primer ejecutivo( CEO) a David Glass que venía de la “Army and Southern Missouri State University”. En la actualidad, Wal-Mart es el número uno en la lista de los 500 de Fortune.

Procter & Gamble tampoco tiene un sistema de estrellas. ¿Cómo así? ¿ Se trasladarían a Cincinnati a trabajar en el detergente los más cualificados graduados de Harvard o Stanford, renunciando a reinventar el mundo ganando tres veces más en Houston? Procter & Gamble no tiene glamour. Su CEO es de la casa de toda la vida. Un antiguo oficial de la Marina que empezó su carrera corporativa como gerente adjunto de producto de Joy, un lavavajillas líquido. Si los mejores de Procter&Gamble jugaran al Trivial con los mejores de Enron, no hay duda de que el equipo de Houston ganaría de calle. Pero Procter&Gamble ha sido líder en productos de consumo durante casi un siglo porque ha diseñado concienzudamente un sistema directivo, una metodología de marketing rigurosa, que le ha permitido ganar las batallas de las marcas Crest y Ride década tal década. En la Armada de Procter&Gamble, el almirante Stark hubiera tenido su sitio. Pero un comité de dirección horizontal habría creado la Décima Flota incluso antes del comienzo de la guerra.

Al final, uno de los elementos más perniciosos de Enron era algo de lo sus directivos estaban muy orgullosos. En la terminología de McKinsey tenían un “mercado abierto” para reclutar personas. En este sistema abierto- el asalto de

McKinsey a la idea de una organización estable-cualquiera podía solicitar el puesto que deseara sin que ningún directivo pudiera impedirlo. Se estimulaba el "furtivo"( captar a personas de otras partes de la empresa). Cuando un directivo de Enron llamado Kevin Hannon abordó la unidad de banda ancha global de la Compañía, lanzó el "Proyecto contratar rápidamente". Un centenar de los líderes de desempeño de toda la Compañía fueron invitados en el Houston Hyatt a escuchar la arenga de Hannon. Se instalaron "stands" de contratación al lado de la sala de conferencias. Escriben Michaels, Handfield Jones y Axelrod: "Al finalizar la semana Hannon fichó para su unidad de banda ancha a los cincuenta mejores, y sus colegas se quedaron con cincuenta agujeros que tapar". Nadie, ni siquiera los consultores a quienes se pagaba para que pensarán en la cultura de Enron , parecía preocupado por cómo esos cincuenta agujeros podrían alterar el funcionamiento de los departamentos afectados;que pudiera ser buena la estabilidad de las unidades de negocio existentes, y que las aspiraciones de autorrealización de los empleados estrella podría quizá entrar en conflicto con los intereses generales de la Empresa.

Éste es el tipo de cuestiones que los consultores debieran plantear. Pero los de Enron eran de McKinsey que estaba tan prisionero del talento como sus clientes. En 1998 Enron contrató diez MBA de Wharton; McKinsey, cuarenta. En 1999, Enron, doce; McKinsey sesenta y uno. Los consultores de McKinsey practicaban en su casa lo que predicaban en Enron. "Cuando los contratábamos no era por una semana", recuerda un antiguo directivo de Enron refiriéndose a los brillantes muchachos y muchachas de Mc. Kinsey que se veía por las oficinas de la Compañía. "Más bien se quedaban entre dos y cuatro meses, se los veía a todas horas". Buscaban personas que tuvieran el talento de pensar saliéndose de lo establecido( N del T:en el original "thinking outside the box");jamás pasó por su imaginación que, si todos tenían que salirse de la norma, quizá habría que haber reconsiderado la vigencia de esa norma.

Copyright 2002, Malcolm Gladwell