

Gestión del Talento: Mateo 25, 14-30

“Llegándose también el que había recibido un talento dijo: Señor, sé que eres un hombre duro, que cosechas donde no sembraste y recoges donde no esparciste. Por eso me dio miedo, y fui y escondí en tierra tu talento.”

Para los que tengan menos de 30 años, el título puede parecer la fecha para una comida de trabajo con un Consultor de RRHH. Por el contrario, los más mayores sabemos que el resto de la información está en uno de los libros más vendidos de la historia y no es precisamente de gestión empresarial ¿o sí?

Es curiosa la coincidencia en los términos y en el fondo de la conocida Parábola de los Talentos con las actuales tendencias en la Gestión del Conocimiento. Sin embargo, me temo que la realidad es más parecida a la del servidor temeroso que a la de quienes cumplieron con la petición de su señor.

Pero vamos por partes.

Retención del Talento

Actualmente la palabra asociada al Talento en las empresas, no es Desarrollo, ni Descubrimiento, ni Aprovechamiento sino una con un significado más siniestro: RETENCION.

Creo que las palabras son importantes porque dicen mucho de quienes las utilizan. Por esa razón, pienso que términos como Recurso Humano o Retención del Talento no son apropiados en el mundo empresarial actual.

Queremos empresas flexibles, profesionales con iniciativa, gestionar el conocimiento y muchas cosas más, pero eso solo se consigue dando a las personas la importancia que merecen. Soy consciente de que cuando se supera un determinado volumen, hay que cambiar la forma de gestionar a las personas, pero no podemos convertirlas en simples números de empleado, en Recursos Humanos, en Talento Retenido.

Actualmente, existe una inflación de profesionales bien preparados, con conocimientos, experiencias y habilidades que exceden la demanda de las empresas. Los datos demográficos nos dicen que esta no es una situación permanente sino que en pocos años se producirá la situación contraria. Por esa razón, parece que muchas empresas se comportan como mi tía Mercedes durante la Transición, acaparando aceite y alimentos en conserva por para cuando vengan las vacas flacas. El resultado en ambos casos puede ser el mismo. El aceite se enranciaba y las conservas caducaban.

Por lo tanto, la Retención del Talento no es la solución, ni para mi tía, ni para el siervo temeroso, ni por supuesto para las empresas.

La guerra por el Talento

Parece que muchas empresas se gestionan como antiguos ejércitos con cadenas de mando rígidas en las que las órdenes se cumplían sin rechistar. El arte de la guerra de **Sun Tzu** ha sido el libro de cabecera de directivos de las últimas décadas, pero estaba escrito en una época en la que obedecías o acababas con la cabeza en el Río Amarillo.

Sin embargo, en los negocios del futuro, los negocios los realizarán equipos con mentalidad de “comandos” o de guerra de guerrillas. Las empresas con estructuras vistosas y elefantiásicas empezarán a perder posiciones por su falta de flexibilidad. Ese tipo de manifestaciones de poder eran muy vistosas en los desfiles del 1 de Mayo en la URSS... y así acabaron.

Por lo tanto, a partir de ahora, conceptos como retener o acaparar el talento no tendrán sentido como una finalidad en si misma sino como un simple punto de partida. Los directivos tendrán que actuar como los siervos diligentes de la parábola, gestionando los talentos asignados para sacar el máximo partido de ellos y eso supone asumir riesgos.

En muchas ocasiones me he encontrado con consultores y empresarios que me han reconocido abiertamente que proporcionar herramientas de desarrollo a los profesionales supone un riesgo demasiado alto. Las razones son dos. La primera es que un profesional consciente de su potencial y de su desempeño puede solicitar una remuneración o un puesto que la empresa no puede o no quiere asignarle. La segunda es que ese mismo profesional puede considerar seriamente aceptar ofertas más interesantes y abandonar la compañía.

Pero estas razones ¿son suficientes para “esconder en tierra” el talento? ¿A quién benefician?

Llegados a este punto, creo que lo más inteligente es actuar como los bomberos con algunos fuegos incontrolados. En determinados incendios en los que el agua o las sustancias clásicas no son capaces de sofocar un incendio, lo que hacen es utilizar una sustancia con una alta capacidad de combustión de tal manera que consuma rápidamente el oxígeno del ambiente y el incendio muera por si mismo.

De igual manera, si nuestro interés es “retener” el talento, la única forma de conseguirlo es haciéndolo más grande. Es necesario acabar con el miedo al señor e invertir lo necesario para que a la vuelta se encuentre con el doble de su inversión. De lo contrario, un final indeseado es solo cuestión de tiempo.

¿Es tan importante el Talento?

Hace unos días veía un documental sobre la historia de Tupperware. Aunque ya hace un par de décadas que finalizó la patente, su marca sigue siendo muy potente y en su momento de mayor esplendor, fue capaz de transformar la vida de miles de mujeres norteamericanas y de todo el mundo. Fue una empresa adelantada a su tiempo.

Lo que más me llamó la atención fue que aquella empresa fue construida por mujeres sin formación, procedentes de la América profunda y con una visión muy reducida del mundo empresarial. Creo que el hecho de que fuesen mujeres y no hombres, ya le proporcionaba bastantes papeletas para conseguir los objetivos. Ya lo dijo **M. Thatcher**,

“Si usted quiere que algo se diga, pídaselo a un hombre. Si usted quiere que algo se haga, pídaselo a una mujer”.

A medida que veía el programa, confirmaba algo que llevo pensando desde hace mucho tiempo: El talento está sobrevalorado.

Está claro que hay que ser competente para desempeñar determinados puestos, que hay que tener los conocimientos adecuados al puesto, que hay que poseer las habilidades necesarias para cumplir con lo que se nos demanda, pero todo esto sería inútil sin algo más. De nada sirve tener el coche de Fernando Alonso si no tenemos la gasolina que lo mueve.

Pero lo que hace que el talento se convierta en una herramienta poderosa es algo que es más difícil de controlar, de medir y de gestionar: Los valores y las creencias.

Esas mujeres norteamericanas que hicieron grande una empresa de envases de plástico tenían poco “talento” tal y como lo entendemos actualmente pero sus valores y sus creencias eran poderosas. Da la casualidad que el puesto de Director General estuvo ocupado por una mujer, **Brownie Wise** que llevó a la empresa a lo más alto. Esa mujer fue capaz de conseguir que un grupo de “amas de casa” creyesen en si mismas y convirtiesen a su empresa en una parte importante de sus vidas. ¿Quién puede decir algo parecido actualmente?

¿Por qué nos obsesionamos con el Talento y no con los Valores, las Creencias o con otros aspectos más “blandos”? Para mi la respuesta es sencilla, porque es más fácil de medir y trasladar a una hoja Excel.

Los Valores (prioridades) y las Creencias son los factores que realmente motivan a los profesionales si coinciden con los de la empresa. Son la locomotora que tira de las personas. El talento serían los vagones y aunque pueden estar llenos, seguirán quietos hasta que algo los ponga en marcha. Es condición necesaria pero no suficiente.

Los parámetros que definen el talento se pueden poner en un Oferta de Trabajo, una Job Description o en un CV, pero ¿Cómo se puede comunicar que nos gustan las personas o que en la lista de prioridades lo más importante es nuestra independencia? Y lo más difícil de todo ¿Cómo puede gestionar una empresa los Valores y las Creencias?

Solo hay un modo y no conozco la forma de parametrizarlo y trasladarlo a una intranet o a un formulario oficial: La comunicación interpersonal.

Eso implica que en las empresas, la comunicación debe fluir a todos los niveles y que cuanto mejor se conozcan las prioridades y las verdaderas metas de quienes la forman, mejor será la vinculación con la empresa y la alineación con sus objetivos

Evidentemente, esta forma de pensar implica un cambio radical en las estructuras empresariales, especialmente en las más grandes. Claro que es difícil aplicar esta mentalidad en empresas con miles de empleados, pero es

absolutamente necesario. Difícil, si, imprescindible, también.

Esto me recuerda una situación que encontré en un cliente. Su departamento de RRHH pensó que sería interesante aplicar un determinado programa de formación a un equipo de la empresa. Teóricamente era una buena idea porque mejoraría las habilidades de esas personas y además podrían aplicarlo en su vida personal. Sin embargo, no tardaron en aparecer todo tipo de casos no tenidos en cuenta. A unos les venía mal el horario, para otros significaba un reconocimiento, unos cuantos pensaban que preferían otro tipo de formación, quienes quedaron fuera estuvieron a punto de organizar un motín. Eso creó un descontento y una desmotivación tal, que las consecuencias fueron las contrarias a las deseadas. El problema podía haberse resuelto de la forma más sencilla y al mismo tiempo más complicada que existe, **hablando**.

Eso supone que los directivos a todos los niveles tienen que empezar a pensar en lo particular (personas) sin dejar de tener una visión general (empresa y mercado). Pero para eso además de Talento se necesitan Valores y unas Creencias firmes y alineadas con las de la compañía. Y eso no se aprende en una Escuela de Negocios.

La ecuación del Talento.

Por lo tanto, creo que es importante tener a los mejores profesionales, pero no necesariamente son los que tienen más talento, habilidades o conocimientos. Esos elementos son solo una parte de la ecuación, pero lo importante es el resultado final que incluye aspectos más sutiles pero que hacen que el total sea mayor que la multiplicación de las partes y si una de ellas es 0, el resultado será nulo.

$$\text{Talento} \times (\text{Valores} + \text{Creencias}) = \text{Rendimiento}$$

Andrés Pérez Ortega
Personal Branding Sherpa

www.marcapropia.net
www.brandingpersonal.com

colaboradores@marcapropia.net

Tel : 678 544 817