DONDE LAS GRANDES IDEAS ENCUENTRAN EXPRESIÓN

EDICIÓN AMPLIADA Y REVISADA

GESTIÓN DEL TALENTO

LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO

Construyendo compromiso

Pilar Jericó

Prólogo de **Ana Patricia Botín**

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO

Construyendo compromiso

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

En un mundo cada día más competitivo, sólo las ideas marcan la diferencia.

Ideas que abren puertas, métodos para resolver problemas o simplemente información para entender mejor lo que está pasando en el mundo de la Economía y los negocios. En Prentice Hall contamos con los autores líderes del mundo empresarial y financiero, para presentarle las últimas tendencias del mercado global.

Abrir nuevas vías en su negocio, desarrollar su carrera o ampliar sus conocimientos... Le proporcionamos las herramientas adecuadas para alcanzar todas sus metas.

Para más información sobre nuestras publicaciones visítenos en:

www.pearsoneducacion.com

PEARSON
Educación

LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO

Construyendo compromiso

Pilar Jericó

Prólogos de
Ana Patricia Botín
José Medina

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

Madrid • Londres • Nueva York • San Francisco • Toronto • Tokio • Singapur • Hong Kong
París • Milán • Múnich • México D. F. • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas

PILAR JERICÓ
La nueva gestión del talento: construyendo compromiso

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual *(arts. 270 y sgts.* Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS
© 2008 PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

ISBN: 978-84-8322-866-1
Depósito Legal:

Equipo editorial:
Editor: Jesús Domínguez
Técnico editorial: Nuria Duarte
Equipo de producción:
Director: José A. Clares
Técnico: Isabel Muñoz

Diseño de cubierta: Equipo de diseño de Pearson Educación, S. A.
Composición: Ángel Gallardo Serv. Gráf., S. L.
Impreso por:

Nota sobre enlaces a páginas webs ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a PEARSON EDUCACIÓN S.A. que se incluyen sólo con finalidad informativa.

PEARSON EDUCACIÓN S.A. no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a PEARSON EDUCACIÓN S. A. y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por PEARSON EDUCACIÓN S.A.
Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

CONTENIDO

EDICIÓN REVISADA: DESDE 2000 HASTA AHORA ..... **XI**

PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN, Ana Patricia Botín ..... **XV**

PRÓLOGO REVISADO A LA PRIMERA EDICIÓN, José Medina ... **XXI**

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN: *EL ARTE DE LA GUERRA* POR EL TALENTO 1

CAPÍTULO 2. BIENVENIDOS A LA ERA DEL TALENTO 9

2.1 De Eniac a Internet 11
2.2 La tecnología fractura la sociedad 14
2.3 La tercera revolución del conocimiento 21
2.4 Chico (capital) busca chica (talento) 26
2.5 El mundo como mercado y empleado 28
2.6 Cuando las sandías son cuadradas 30
2.7 ¿Falta talento? 34

CAPÍTULO 3. TALENTO = RESULTADOS 37

3.1 Innovar o morir 40
3.1.1 Navegar en oceános azules 40
3.1.2 Innovación = talento$^{\text{tecnología}}$ 43
3.1.3 Bueno, bonito, barato... y ahora 44
3.1.4 Destierro del miedo 45
3.2 Talento para enamorar a los clientes 48
3.2.1 ¡Apareció el cliente! 48
3.2.2 La dulce era de la personalización 50
3.2.3 La empresa, una buena ciudadana 54
3.3 De la estrategia al talento 56
3.3.1 Estrategia bendecida en cerveza 56
3.3.2 Einstein y la medición del talento 58
Claves sobre el impacto del talento en la empresa 66

CAPÍTULO 4. EL PROFESIONAL CON TALENTO 67

4.1 ¡Necesito una organización! 69
4.2 Radiografía del profesional con talento 70
4.3 Talento = capacidades + compromiso + acción 73
4.4 Las leyes naturales del talento 77
4.4.1 ¿Conocimientos? sí, pero 77
4.4.2 Adiós al *statu quo* de las organizaciones 79
4.4.3 Interacción a los cuatro costados 83

4.5 Se buscan equipos talentosos 86
4.5.1 Cuando los pilotos ayudan a limpiar aviones 86
4.5.2 Dime con quién vas 88
4.6 El talento se desarrolla 89
4.6.1 ¿Se nace o se hace? 89
4.6.2 Miedo, el freno de mano del talento 94
Claves sobre el talento 97

Capítulo 5. COMPROMISO EN LA EMPRESA, ¿MISIÓN IMPOSIBLE? 99

5.1 El caso de la novia virgen 101
5.2 El compromiso: un baile en pareja 104
5.2.1 Fred Astaire: el profesional 106
5.2.2 Ginger Rogers: la organización 110
5.2.3 Resultado del baile: compromiso racional y emocional 113
5.3 Salario emocional en la práctica 115
5.4 ¿Crisis en el compromiso? 120
5.4.1 La rotación, la espada de Damocles... 120
5.4.2 Menos palabras y más práctica 122
Claves sobre el compromiso 125

Capítulo 6. ATRACCIÓN DEL TALENTO 127

6.1 Una proposición muy decente 129
6.2 Casanovas de talento 132
Claves para la atracción del talento 143

Capítulo 7. LADRILLOS PARA CONSTRUIR COMPROMISO ... 145

7.1 Dar, pedir y exigir 147
7.2 Desarrollo, desarrollo, desarrollo 150
7.2.1 Identificar el talento... ¿Lo que diga el jefe? 154
7.3 Los valores, el hilo de Ariadna de la empresa 162
7.4 Paraíso en la compañía: buenos líderes, buen ambiente de trabajo 169
7.5 ¡Necesito que me guste mi trabajo! 180
7.6 Retribución con talento 183
Claves para la construcción del compromiso 187

Capítulo 8. EL DECÁLOGO DEL GESTOR DEL TALENTO 189

Notas 195

A mi padre, de quien aprendí a admirar el talento

"En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes como tales empresas. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: *se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios".*

José Antonio Marina[1]

Filósofo

EDICIÓN REVISADA: DESDE 2000 HASTA AHORA

Siempre es un reto abrir un libro escrito hace un tiempo y máxime cuando han sucedido tantas cosas en apenas siete años. Entregué el manuscrito de *Gestión del Talento* a finales de 2000, en plena burbuja de las "puntocom" y cuando los recién licenciados de Harvard preferían irse a pequeñas empresas del mundo de Internet. Enron era una de los modelos más importantes en las pasarelas de moda de los estudiosos y de los que invertían en Bolsa. Todavía no se habían estrellado los aviones contra las Torres Gemelas y se vivía una contagiosa euforia en los mercados, a pesar que el día de San Valentín de aquel año comenzó la leve caída del Nasdaq, la bolsa de las tecnológicas, que meses después terminó tocando suelo.

A finales del 2001 comenzó la crisis económica y pareció que todo cuanto se había dicho del talento quedaba relegado a un segundo plano. Comenzaron los procesos de despidos y los titulares alarmistas en los periódicos. Y es curioso, porque siempre pensé que era entonces cuando más importante resultaba que los profesionales dieran lo mejor de sí mismos.

Aunque la economía sea cíclica, como dijo Schumpeter en 1911, lo que no cambia es la presión competitiva, ni el impacto de la tecnología ni los cambios sociales en los que estamos inmersos. Y son precisamente todas las transformaciones anteriores las que convierten al talento en un activo estratégico de las empresas. Volveremos a vivir crisis económicas y regresarán los despidos, pero todas aquellas compañías que hayan interiorizado la importancia de contar con los mejores equipos y de construir el compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas.

Se han cambiado muchas cosas en este libro. Podríamos decir que es casi un libro nuevo, más que una edición revisada, con análisis que se mantienen con el paso de los años. He incluido, además,

dos conceptos novedosos: la relación con el miedo y la construcción del compromiso.

Después de trabajar con diversas organizaciones y profesionales colaborando a gestionar su talento, descubrí que antes de adentrarnos en este tipo de políticas, debemos aislar los devastadores efectos del miedo. Todo ello lo escribí en el libro *NoMiedo*, publicado en 2006, y algunas de esas ideas las he adaptado para el volumen que tiene ahora en sus manos. Por otro lado y debido a los cambios sociales que estamos viviendo, el compromiso se ha convertido en uno de los componentes más preciados y delicados de la gestión del talento. Lo analicé en la anterior edición, pero en ésta se ha convertido en el hilo argumental de los últimos capítulos debido a la importancia que ha ganado.

En el fondo, todo cuanto aquí recojo intenta plantear un nuevo paradigma empresarial, el centrado en las personas y en los resultados. En la medida en la que se crea en él y se actúe en consecuencia —no sólo de palabra—, se podrán aumentar los beneficios e incrementar la satisfacción personal. La felicidad parece que está muy cerca del desarrollo de nuestras potencialidades y si una organización nos ofrece la oportunidad para conseguirlo, nuestra autorrealización será aún mayor. Así pues, podemos decir que la gestión del talento ayuda a alcanzar resultados y, de paso, felicidad personal.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que me han ayudado a cuestionar lo establecido; a clientes que me brindaron la oportunidad de colaborar con sus organizaciones; a alumnos, compañeros, colaboradores y amigos de los que he aprendido tanto. En especial, les agradezco su ayuda a Isabel Carrasco, Tomás Pereda, José Cabrera, Thinking Heads —a Alberto García Casillas— los amigos del CESEDEN, amigos del Forum de Millora Continua —Josep Gajo—, Juan Carrión, José Antonio Carazo… y tantas otras personas que me han ayudado a reflexionar. Les agradezco a Ana Patricia Botín su amable disposición para escribir el prólogo y a José Medina por la revisión del prólogo de la primera edición. Gracias una vez más a la editorial Prentice Hall y a

Adriana Gómez-Arnau y Jesús Domínguez, por su profesionalidad y excelente trabajo. Y gracias, por supuesto, a amigos y familia sin cuyo cariño, apoyo y paciencia no hubiera podido afrontar esta aventura.

"No existe en el mundo nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su momento".

Víctor Hugo

Escritor

Y es el momento del talento. ¿Estamos preparados?

PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN

Ana Patricia Botín

Vivimos una presión competitiva sin precedentes. La apertura de mercados, la llegada de competidores de distintas partes del mundo y el impacto de Internet están cambiando las reglas de juego de las organizaciones. En la actualidad, las compañías han de basar su ventaja competitiva en estrategias que se apoyen en la cercanía con el cliente, en la velocidad de respuesta y, por supuesto, en la capacidad de innovación.

El centro de actividad de una empresa es el cliente y nada tiene sentido si no supone un beneficio para él. Las empresas nos tenemos que esforzar en ofrecer productos y servicios de mayor calidad y con mayor agilidad. Los clientes son cada vez más exigentes, lo que nos obliga a ser más flexibles, eficientes y a tener mayor capacidad de reacción. Aquellas instituciones que sepan ser innovadoras, creen nuevos productos o se adentren en océanos azules, en terminología de Chan Kim y Renée Mauborgne, podrán diferenciarse de sus competidores. Pero para ello, es necesario una pieza fundamental: el talento.

El talento es el activo más valioso de las compañías, tanto es así que vivimos en lo que se ha denominado "La guerra por el talento". En la actualidad, las compañías competimos en varios frentes: por una parte, captando y fidelizando a los clientes; y por otro lado, atrayendo y comprometiendo a los profesionales. En la medida en que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales será capaz de crear valor para sus clientes. La importancia

del talento no es una moda sino una necesidad. Sin embargo, se ha convertido en un activo cada vez más escaso. Así se desprende, por ejemplo, de los datos de la Comisión Europea que afirman que en 2007 ya había tres millones de puestos vacantes. Y no sólo es escaso, sino que además resulta cada vez más exigente porque puede escoger, lo que requiere que las empresas sepamos adaptarnos con políticas de gestión apoyadas en el compromiso, como explica Pilar Jericó en el libro que el lector tiene en sus manos.

El compromiso significa asumir como propios los objetivos de la empresa y desear permanecer en dicha compañía. El compromiso, además, es bidireccional. Es decir, de la persona con la empresa y de la empresa con la persona. Al mismo tiempo, los valores sociales han cambiado. En la actualidad, los profesionales demandan a sus organizaciones entornos donde se sientan más motivados y proyectos donde les interese participar. Las empresas han de identificar qué talento requieren para crear valor a sus clientes y qué entornos han de generar para construir el compromiso. Y el pilar para lograrlo es la calidad directiva.

Para entender qué es la calidad directiva debemos preguntarnos: ¿Qué es lo que hace que la gente esté comprometida con su trabajo y con su empresa? Son muchos los motivos pero, como se desprende del libro, podemos agruparlos en tres tipos: Retribución y estatus, aprendizaje y desarrollo profesional, y relación con el jefe y con los compañeros. Este último punto es con diferencia el más importante. El 80% de las personas que dejan una empresa lo hacen por su relación con el jefe y los compañeros. Entiendo, por tanto, la calidad directiva como la capacidad de crear equipo y un ambiente de trabajo donde las personas puedan desarrollar todo su talento.

En Banesto queremos alcanzar la excelencia en la gestión de personas y para ello hemos impulsado el MasterPlan de Recursos Humanos, un programa integral cuyo objetivo es reforzar el compromiso de los profesionales apoyándonos en la gestión personalizada, la flexibilidad, la formación continua, la diversidad y la

transparencia en la comunicación con los empleados. La calidad directiva es, por tanto, esencial en el marco del compromiso y sólo se alcanza a través de generar confianza, acercándonos y conociendo a la gente, mejorando la comunicación interna, siendo cercanos en el trato con los colaboradores y reconociendo el trabajo bien hecho.

Pues bien, este libro de Gestión del Talento detalla las claves para afrontar con éxito los retos en los que nos vemos inmersos las organizaciones y los profesionales. Se trata de una reedición ampliada y revisada del publicado en el año 2001, que fue pionero en tratar sobre este tema en español. Es un libro de fácil e interesante lectura que nos ayuda a adentrarnos en el mundo del talento entendiendo qué es, por qué es tan estratégico y cómo las empresas pueden gestionarlo a través del compromiso. Mediante multitud de ejemplos y datos la autora consigue ayudarnos a reflexionar sobre los cambios y la forma en que nos afectan a las personas y las empresas, lo que hace que su lectura sea muy recomendable.

ANA PATRICIA BOTÍN
Presidente de Banesto

PRÓLOGO REVISADO A LA PRIMERA EDICIÓN

José Medina

El libro de Pilar Jericó, publicado por primera vez en 2001, es como una bisagra en la *Era del Talento*, que comenzó en la última década del siglo XX y sigue aún más pujante en lo andado en el XXI, con la segunda edición.

El talento es el mayor patrimonio de las organizaciones y cada vez más va a suponer la diferencia estratégica entre las empresas excelentes y las meramente medianas.

Siendo el talento el recurso más valioso y escaso, es, con frecuencia, el peor gerenciado. Probablemente porque el talento, como muy bien dice Pilar, es un recurso que los humanos sólo aportamos si queremos. Las contribuciones más exquisitas de las personas a las organizaciones ni se compran ni se venden, sino que se proporciona libre y generosamente, como el cariño y amor verdaderos. Con frecuencia olvidamos que el talento no sólo consiste en conocimiento y capacidades, sino además en compromiso y acción. Todos ellos juntos son los que proporcionan resultados excelentes.

Cada día, al finalizar la jornada de trabajo, el talento sale de la empresa y se va a dormir a casa. Es, por tanto, un activo que pertenece a la persona y que ha de ser bien dirigido y administrado por los líderes organizativos que se precian de gerenciar eficazmente activos y patrimonios que no les pertenecen. El talento desaparece dramáticamente de la organización cuando la rotación de buenos profesionales es desmesurada.

Entre otros aspectos, la nueva edición del libro de Pilar hace, pues, hincapié en el compromiso, parte imprescindible del talento. Sin compromiso, el talento queda solo en mero conocimiento y capacidades inoperantes.

Pilar hace también hincapié en el talento del equipo y en el talento organizativo. Si la persona es el átomo en una organización, el equipo es la molécula, que es la mínima cantidad que representa a la totalidad de la organización. De la misma manera que ni el hidrógeno ni el oxígeno, componentes individuales del agua, representan a ésta, el individuo aislado no representa a la organización ni a su talento.

La gestión del talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. Saber llevar a cabo todas estas operaciones no es fácil. Hay empresas que son excelentes captadoras del talento y no aciertan a desarrollarlo o retenerlo. Cada vez es más valioso el liderazgo capaz de balancear todas estas labores con el talento humano con fines del desarrollo de las organizaciones y de las personas.

Por todo ello, la nueva edición del libro de Pilar ofrece nuevos y atractivos horizontes. Si antes tenía el enorme valor del pionero, de quien abre camino a través de la inexplorada selva, algunos de estos caminos ya están abiertos en la nueva edición. Todos ellos convierten este texto en imprescindible para el directivo, para el profesional, para el estudioso, para todo aquel que desee saber mejor en qué mundo vive y va a vivir, como fundamento para transformarlo en un mundo mejor. Además esta obra está escrita, a partir de ejemplos de nuestro país y de muchos otros, siguiendo nuestras claves, las de la cultura latina. Por si esto fuera poco, es un libro muy entretenido, ágil, que recompensa al lector su lectura desde un ritmo encantador y exquisito. Y cuya autora aúna su condición de consultora de un buen número de empresas punteras con la de académica como doctora, profesora de Escuelas de Negocios y vinculada a la Universidad. Esta cuádruple circunstancia

(novedad, adaptación a nuestra cultura nacional, ritmo y rigor práctico) convierten a *La nueva gestión del talento* en una de las grandes obras para avanzar con firmeza en el siglo XXI.

En mi experiencia y cometido de facilitar el trasvase del talento directivo hacia las empresas donde mejor se puede aprovechar y desarrollar, mis conclusiones están totalmente en línea con las tesis de Pilar que se exponen en este libro. Respecto al talento individual, he comprobado que los mejores dejan huella, crean cultura, escuela y equipo, dan "mil por uno", crecen en poder y responsabilidad, son estables, se dan "poco recreo", tienen visión global y de caleidoscopio, se conocen a sí mismos y aprovechan sus puntos fuertes, no descuidan sus puntos débiles, no se dejan dominar por los impulsos, valoran el *feedback* y aceptan la crítica, se orientan a resultados, empatizan y comunican, lideran y trabajan en equipo, poseen una autoimagen positiva y equilibrada, son capaces de comprender una situación en su conjunto y tienen el aplomo para dirimir eficazmente con situaciones difíciles y emocionalmente abrasivas. Son sus comportamientos, más allá de sus conocimientos, los que definen el talento de un directivo, de un innovador o de un gran comercial. Es su carácter más que su intelecto. Por otro lado, el ajuste cultural (entre la persona seleccionada y la cultura de la empresa que le contrata), siempre importante, cada día lo es más, porque las organizaciones son crecientemente complejas y se mueven en entornos globales y competitivos, por lo que cuentan con "maneras de hacer" específicas que las definen. Y también he comprobado que las personas damos lo mejor de nosotros mismos cuando podemos ser naturales, nos sentimos bien tratados, percibimos equidad, contamos con posibilidades de desarrollo y nos divertimos. Ese "caldo de cultivo emocional" para actuar a pleno rendimiento es siempre fruto de una Cultura, un Clima y un Liderazgo que no dudo en calificar de *exquisitos*.

Te animo a emprender la lectura de estas páginas con entusiasmo y pasión, puesto que con ese mismo entusiasmo y pasión están escritas. Como decía Pascal, "la pasión convence". Por ello,

estoy convencido de que como lector inteligente extraerás de este libro de Pilar Jericó valiosas claves para ti, para tu entorno familiar y de amistades y para la organización de la que formas parte, claves de enorme utilidad para avanzar con paso firme y decidido por esta *Era del Talento* que nos ha tocado vivir.

JOSÉ MEDINA
Presidente de Ray & Berndtson Iberia

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN: *EL ARTE DE LA GUERRA* POR EL TALENTO

"Como se producen más individuos de los que tienen posibilidades de sobrevivir, debe haber en cada caso una lucha por la existencia, sea de un individuo contra otro de su misma especie, o contra los individuos de especies distintas, o frente a las condiciones físicas de vida".

Charles Darwin, Biólogo

El origen de las especies

Lo que nunca imaginó Charles Darwin cuando presentó los principios de la teoría de la evolución de las especies, allá por 1859, es que éstos también serían de aplicación a la economía de principios del siglo XXI. Darwin llegó a la conclusión de que existían fuerzas adversas en el entorno que forzaban a los individuos a una lucha por la existencia y que sólo los más capacitados lograrían sobrevivir.

Pues bien, eso mismo sucede en nuestros mercados. Existen fuerzas que han cambiado las reglas del juego en las organizaciones: el capital ha dejado de ser el principal recurso productivo, la ventaja competitiva basada en la reducción de costes es más quebradiza que nunca y los consumidores nos hemos convertido en clientes (por cierto, promiscuos y con ganas de comprar productos y servicios cada vez más personalizados). Las empresas líderes en el mercado, de la noche a la mañana pueden perder gran parte de su cuota o, incluso, desaparecer. El 40 por ciento de las que fueron

las mayores organizaciones del mundo en 1979, según la revista *Fortune*, veinte años después ya no existían como entidades corporativas[2]. Y el motivo son esas fuerzas exógenas que mencionaba Darwin —aplicadas a las organizaciones, claro está—, y que han revolucionado desde el concepto de mercado o competencia, al concepto de empresa y trabajador.

El impacto de la tecnología en la sociedad —en especial las Tecnologías de Información y Comunicaciones—, la globalización y los cambios sociales que afectan a casi todos los países se han convertido en fuerzas adversas para unos y propicias para otros. La interrelación de todas ellas ha provocado la mutación de las leyes por la supervivencia.

Para que las organizaciones creen valor a los *stakeholder*, innoven y se transformen de acuerdo a los cambios del entorno, además de luchar en un mercado altamente competitivo satisfaciendo a los clientes, han de prepararse para otro campo de batalla, más duro y difícil si cabe. Una batalla que en algunos sectores vanguardistas ya se está empezando a librar y que tarde o temprano afectará al resto: una "guerra por el talento"[3].

YA SE DIJO HACE VEINTICINCO SIGLOS

¿Y cómo afrontar la *guerra* por el talento? A modo de breve introducción, propongo un paralelismo siguiendo los consejos de uno de los maestros más prestigiosos en estrategia militar, Sun Tzu. Dicho general chino escribió en el año 500 a.C. *El arte de la guerra*[4]. Conozcamos cuáles de sus recomendaciones pueden aplicarse al talento.

Ganar sin combatir.

"El sabio gana antes de luchar, mientras que el ignorante lucha para ganar".

Conozca en profundidad las causas de la guerra (el impacto de la tecnología, la globalización y los cambios sociales) y prepárese a conciencia para no tener la necesidad de luchar. Si su empresa está en plena guerra, refuércese para no combatir más. Si su compañía pertenece a uno de los sectores donde todavía no se vive esta problemática, no se confíe, puede que mañana o pasado mañana la escasez de profesionales ponga en peligro su cuenta de resultados. Y si cree que en su compañía eso no es posible, tampoco se confíe, puede estar trabajando en una empresa con los días contados.

Conocer los principios fundamentales:

"La guerra es un asunto de vital importancia para el Estado […] por tanto, calcula sirviéndote de los cinco elementos, y utiliza estos criterios para comparar y establecer cuál es la situación, los cinco elementos son: el Tao, el Cielo, la Tierra, la Autoridad y el Orden. […] Cualquier general ha oído hablar de estos cincos elementos. Los que los conocen ganan, los que los ignoran pierden".

"El Cielo significa las estaciones del año".

"La Tierra debe ser valorada en función de la distancia, la facilidad o la dificultad de desplazamiento, sus dimensiones y la seguridad".

El cielo y la tierra, o el tiempo y el espacio, se han visto modificados por influencia de las fuerzas de la economía. El tiempo se ha acortado tanto que, en Internet, está fechado el largo plazo en tres meses, con visos de continuar reduciéndose. La velocidad va a ser una exigencia, tanto para las empresas, como para ganar la guerra por el talento. Los profesionales no esperan. Los procesos de captación y de construcción del compromiso tendrán que ser más rápidos que nunca. Ya no vale con tener buenos planes y esperar a implantarlos en un momento más adecuado. Si se quiere ganar la guerra, el tiempo no puede jugar en contra.

Por otra parte, la tierra se ha extendido. La globalización ha abierto mercados, pero también ha permitido que otras empresas puedan estar interesadas en seducir a los profesionales de su compañía. No se confíe tampoco por el engañoso pequeño tamaño que éstas puedan tener. Para algunos profesionales, las pequeñas y medianas empresas pueden resultar muy seductoras.

"El Tao significa inducir a las tropas a que tengan el mismo objetivo que sus mandos, para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro".

¿Por qué un profesional con talento puede desear continuar trabajando y aportando a su organización? Porque está comprometido con ella. El compromiso es el Tao en la guerra por el talento, es lo que vincula a los profesionales con su empresa. Prepararse para ello, significa analizar en profundidad qué tipo de compromiso se va a demandar a los profesionales y cómo va a construirse.

"La Autoridad es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad".

El talento es el recurso estratégico para innovar. La proposición de valor al profesional ha de considerarse como prioridad estratégica. ¿Acaso esta guerra puede no afectarle en sus resultados financieros? ¿Conoce su presidente la satisfacción de sus clientes o las necesidades del mercado? y ¿conoce de la misma manera las causas de la rotación en su empresa y los motivos por los que se mueven sus profesionales? El liderazgo en esta guerra comienza elevando el problema a prioridad estratégica, a cuestión de Estado.

"Orden significa organización, cadena de mando y logística".

Las guerras no las ganan los generales o los héroes en solitario. Las ganan los ejércitos dirigidos por un general. Pasar del talento

individual de los profesionales (soldados, héroes y generales) a un talento de equipo (el ejército como tal) que se sienta comprometido es otro de los objetivos de esta guerra. ¿Y cómo se consigue? A través de las políticas por las que se atrae talento y se construye compromiso.

A lo largo del libro analizaremos cada uno de los puntos aquí planteados.

Bienvenido a la "Era del Talento".

Capítulo 2

BIENVENIDOS A LA ERA DEL TALENTO

"Discutiremos ahora, con algo más de detalle, la lucha por la existencia".
Charles Darwin
El origen de las especies

2.1 DE ENIAC A INTERNET

"La gente que no es capaz de usar Internet en una empresa se puede considerar analfabeta"[5].
Jack Welch
Presidente y Consejero Delegado de General Electric, (1980-2001)

"El máximo de computadoras que se podrán vender en el mundo es de cinco"[6].
Thomas Watson
Presidente de IBM, 1943

Elemental, querido Watson. La computadora a la que se refería el Presidente de IBM se llamaba ENIAC (Electronic Numerical Integrator And Computer). Fue la primera computadora electrónica de la historia, diseñada por John Mauchly, ingeniero universitario. Comenzó a fabricarse en 1943, gracias a una subvención de la Armada de los Estados Unidos. Tardó tres años en terminarse y

ocupaba más de 120 m^2. La necesidad de energía era tan elevada que durante las pruebas iniciales dejó sin luz a toda la ciudad de Filadelfia. Y, por supuesto, fue un éxito: realizaba 5.000 sumas y 300 multiplicaciones por segundo, 1.000 veces más rápida que sus contemporáneas[7]. Para hacernos una idea de la potencia de los primeros ordenadores, podríamos recordar que, en 1953 y una vez que Watson Jr. apostara fuertemente por estas máquinas una década después, el IBM de ultimísima generación tenía capacidad para almacenar un máximo de trece páginas de texto[8].

Desde entonces y hasta la fecha se ha cumplido inexorablemente la Ley de Moore, enunciada en los años 60 por Gordon Moore, cofundador de Intel: "Cada 18 meses se duplica la densidad de los chips (y por ende el poder de los ordenadores) a un coste constante y con dispositivos informáticos más potentes y pequeños sin elevar su precio". Es decir, todo lo relacionado con la tecnología digital se vuelve incesantemente más rápido, más pequeño y más barato. Si esta ley se aplicara a la automoción, en los años ochenta se habría podido disponer de un Rolls-Royce por menos de dos euros, con una potencia superior a la de un trasatlántico y capaz de dar 25 vueltas al mundo con tan sólo un litro de gasolina[9] (¡sería mas barato comprarse otro Rolls que pagar una hora de parking!). Y es que la continuidad del efecto de la Ley de Moore ha hecho que el microprocesador de un solo teléfono móvil tenga más potencia que la suma de todas las máquinas de cálculo utilizadas durante la Segunda Guerra Mundial, o que el Apolo XIII tuviera un poder de computación menor que una máquina de juegos de Nintendo[10]… Lo que ahora nos puede resultar extraño es pensar cómo un antecesor suyo, el Apolo XI, consiguiera transportar a los primeros hombres a la luna en 1969.

Y, por supuesto, gracias a los efectos de esta Ley, los ordenadores se han incorporado como un accesorio más dentro de las casas en menos de quince años[11]. No es mucho, si lo comparamos con la radio que se generalizó en treinta y ocho años, o la televisión que tardó trece. Sin embargo, es el triple del tiempo que le ha supuesto a Internet convertirse en una herramienta cotidiana en

las empresas y en un lenguaje que, según Jack Welch, aquel trabajador que no sepa utilizar puede considerarse un analfabeto.

La tecnología continúa desarrollándose y no sabemos qué nos deparará. Lo único que podemos asegurar es que gracias a ella el talento se ha convertido en el principal activo de las empresas y en la medida en que se incrementen el crecimiento tecnológico, la presión competitiva y se asienten los cambios sociales, será todavía más estratégico.

"La tecnología nos hace más humanos".
Eudald Carbonell
Antropólogo y codirector de las excavaciones en Atapuerca

Las primeras conclusiones que extraemos acerca del impacto de la Ley de Moore ya fueron insinuadas por dos filósofos presocráticos en el siglo V a.C. Heráclito aseguró que todo fluye, nada es estático y, al menos, en el caso de los conocimientos, tenía razón. Según Bill Joy, Director de Tecnología de Sun Microsystems, el 20 por ciento del conocimiento técnico de la empresa se convierte en algo sin calidad comercial cada año. Parece que lo que sabemos sobre la tecnología, nuestros clientes y la competencia tiene una fecha de caducidad cada vez menor. Parménides postuló lo contrario a Heráclito (era famosa su enemistad). "Todo es permanente", defendía, y en el caso del ser humano, al menos, estaba en lo cierto. Pese al aumento exponencial de los conocimientos, los hombres del siglo XIX "no somos más inteligentes que los *sapiens* que vivieron hace 150.000 años"[12], asegura Eudald Carbonell. Sin embargo, los *sapiens* sobrevivieron a otras especies. El motivo se debió a que éstos desarrollaron tecnologías más avanzadas, lo que llevó aparejado conseguir alimentos con menores esfuerzos. "Eran unos innovadores, crearon la actividad científica y empezaron a desarrollar de manera primaria la producción de bienes, ocio y servicios".

Las claves de éxito de los *sapiens* son similares a las de los profesionales y las organizaciones con talento. Este tipo de profesionales

no se caracterizan por un inmenso acerbo de conocimientos, sino por ser capaces de aprender, trabajar en equipo e incorporar la tecnología para innovar o adaptarse al entorno. En definitiva, las organizaciones para poder sobrevivir en esta era tendrán que adaptarse a los cambios… o mejor aún, provocarlos. Aprovechar las incertidumbres y modificar las reglas de juego de la economía, diferenciará a las organizaciones innovadoras y a los profesionales con talento.

2.2 LA TECNOLOGÍA FRACTURA LA SOCIEDAD

Pensemos por un momento en las tareas que tenía que desempeñar una ama de casa a finales de los 40, principios de los 50. Entre otras cosas, tenía que lavar la ropa a mano y comprar todos los días la comida porque los alimentos no se conservaban fácilmente. Situémonos una década después y hagamos el mismo ejercicio. Pondría la lavadora, compraría una vez a la semana y lo colocaría en la nevera. Todo el tiempo que le ahorran los electrodomésticos (ya que la coparticipación del hombre en las tareas domésticas es algo posterior, ¡cuando lo es!), lo comienza a invertir en sí misma: formándose, trabajando en puestos cada vez más cualificados, demandando productos y servicios dedicados exclusivamente a un público femenino, que hasta entonces apenas había tenido mercado. Todo ello colabora a que se produzca una revolución social: la incorporación masiva de la mujer al trabajo (en el 1930 menos del 10 por ciento de los trabajadores españoles eran mujeres; en 1960, el 15,2 por ciento[13] y en 1998, el 43 por ciento[14]) conlleva, entre otros efectos, un descenso de la tasa de natalidad, un aumento del número de separaciones y divorcios, la crisis de los valores tradicionales… y un largo etcétera que los sociólogos continúan investigando.

La revolución de los electrodomésticos es un ejemplo entre tantos otros de cómo la tecnología evoluciona y colabora a transformar

la sociedad. Podíamos haber seleccionado el nacimiento del estribo, el descubrimiento de la electricidad, la máquina de vapor, el uso del *e-mail* o la interpretación del código genético. En cualquier caso, la tecnología acelera los cambios sociales y trastoca por completo las antiguas y estables ideas de cómo funcionan las cosas. Así lo recoge la Ley de la Fractura: "Mientras los sistemas sociales, políticos y económicos crecen de manera gradual, la tecnología lo hace de forma exponencial"[15].

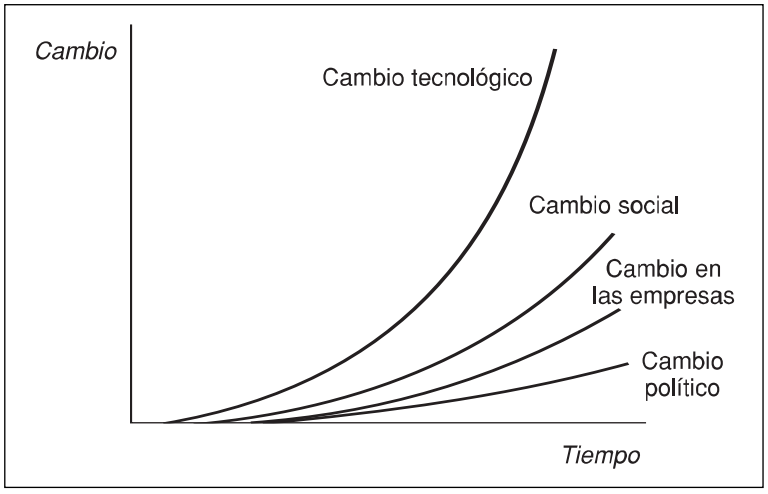

Figura 2.1 La Ley de la Fractura[16].

Gracias a la tecnología, además de a la globalización y los cambios sociales, el talento es el principal factor de producción, no sólo porque es escaso, sino porque además es el único que puede garantizar el éxito empresarial. Pero le ha llevado su tiempo, desbancar a la tierra, al trabajo y al capital…

LA DESPEDIDA DE LA TIERRA

La primera aportación que realizó la tecnología fue automatizar los procesos existentes, fundamentalmente en los sectores primario y secundario. La mecanización de la agricultura ha llegado a tal

extremo que en la actualidad supone más del 80 por ciento del trabajo que se realiza y algunas estimaciones aseguran que en menos de 30 años el 2 por ciento de la fuerza de trabajo mundial podrá abastecer de los bienes necesarios para la demanda futura[17]. Las consecuencias de la automatización se trasladaron rápidamente a la sociedad: el porcentaje de trabajadores empleados en el sector primario se redujo irreversiblemente. En los Estados Unidos, por ejemplo, en 1900, el 75 por ciento de la población se dedicaba a la agricultura, ganadería o minería; después de la Segunda Guerra Mundial la población que trabajaba en el sector primario se redujo al 25 por ciento y en 1996 esta cifra era inferior al 3 por ciento[18].

Por otra parte, los procedimientos de extracción, producción o transporte han provocado que los precios de los recursos naturales hayan descendido cerca del 60 por ciento desde 1975 y se estima que caerán un 60 por ciento más en los próximos 20 años[19]. La necesidad de diferenciación de las empresas, que les obliga a invertir en activos intangibles (marketing, diseño…), hace que los costes de los recursos naturales o las materias primas se encuentren en menor proporción en los productos. Un tercio del precio del Boeing 777 es *software*[20]. En el sector de la automoción, sólo el

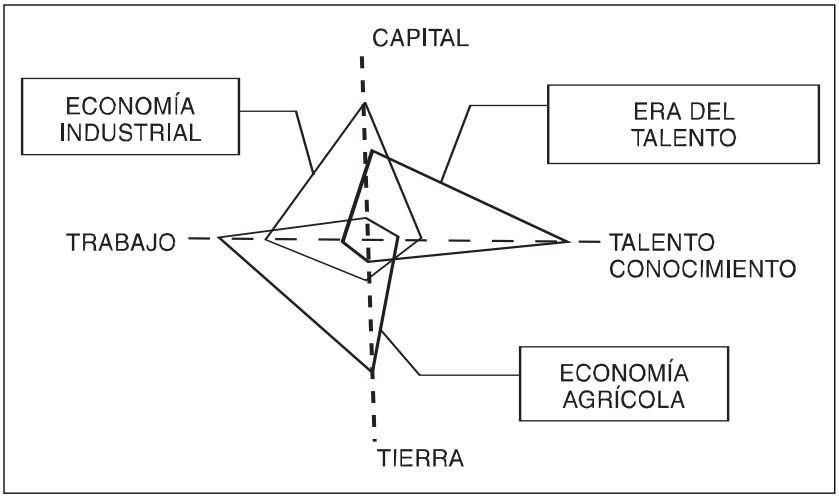

Figura 2.2 La evolución hacia la Era del Talento [23].

16 por ciento de los costes totales se debe a los materiales.[21] La consecuencia de todo ello para las organizaciones ha supuesto decir *adiós* a la "tierra" como factor de producción competitivo (Figura 2.2). Así lo demuestra el *ranking* realizado por *Fortune* sobre las mayores empresas del mundo. En 1955, el 70 por ciento de esas compañías estaban basadas en los recursos naturales. En la actualidad, todas ellas están ausentes de dicha relación[22].

LA TECNOLOGÍA REVOLUCIONA LA MANO DE OBRA

"Cada vez que pido un par de brazos, me vienen con un cerebro"[24].
Henry Ford (1863-1947)
Industrial

De esa forma resumía el empresario más emblemático de su época los problemas con sus trabajadores. No quería que pensaran, sólo que utilizaran las manos en las cadenas de montaje. El trabajo, entendido como mano de obra no cualificada, se contemplaba como una *commodity*[25] o mercadería, intercambiable fácilmente. En 1936 Charles Chaplin recogió este modelo de negocio en su famosa película *Tiempos Modernos*, en la que el operario desempeña labores rutinarias y lo único que necesita es su fuerza muscular. Esa forma de gestionar a los trabajadores no le fue nada mal a Henry Ford, ya que, siguiendo los principios de la dirección científica propuestos por Taylor, consiguió aumentar la productividad a un ritmo de entre un 3,5 por ciento al 4 por ciento anual[26]. Todo un hito en la historia empresarial (aunque los romanos ya trabajaron en cadena para construir los más de 400 arcos idénticos para el Coliseo).

La época industrial fue un periodo de escasez de oferta. Lo difícil no era ni vender los productos ni encontrar trabajadores, sino conseguir financiación. A quien tuviera dinero y, lógicamente, cierto sentido común, le resultaba más sencillo que ahora alcanzar el éxito empresarial. De esta época son las fortunas de Rockefeller, Carnegie, Mellon, Guggenheim…

Pues bien, el panorama ha cambiado radicalmente. El capital para adquirir máquinas es más fácil que nunca conseguirlo. Gracias a la globalización se han trasladado plantas enteras de producción en busca de menores costes de mano de obra. La tecnología, además, ha hecho que sean necesarios cada vez menos trabajadores. En 1970, por ejemplo, hacían falta 108 empleados trabajando durante cinco días para descargar un barco maderero. Veinte años más tarde sólo son necesarias ocho personas y ¡un único día![27] La tecnología, la globalización y el aumento del sector servicios han convertido al trabajo, entendido como mano de obra no cualificada y esencial en la época de la industrialización, en un factor de producción secundario en las economías occidentales, cediendo su protagonismo al talento.

MÁS TIEMPO, MÁS FORMACIÓN

Otra de las consecuencias de la tecnología es el mayor nivel de formación y de cualificación media de los trabajadores. Al concluir la Guerra de Vietnam, sólo el 15 por ciento de los soldados estadounidenses tenían el graduado escolar, mientras que en la Guerra del Golfo Pérsico, 18 años después, el mismo colectivo suponía el 99,3 por ciento[28].

Según Peter Drucker, el incremento de la cualificación media de la población es el origen de la Economía del Conocimiento. Drucker aseguró, además, que en el caso de los Estados Unidos el aumento del nivel de estudios se produjo fundamentalmente por las concesiones de becas que realizó el Gobierno a los excombatientes al término de la Segunda Guerra Mundial[29]. Independientemente de ello, lo cierto es que ese conflicto bélico aceleró los avances tecnológicos, que alimentaron rápidamente la industria privada y se tradujo en nuevas máquinas, como los electrodomésticos. Por otra parte, la complejidad cada vez mayor de la tecnología requiere trabajadores más cualificados para manejarla. Hemos pasado de la exigencia de fuerza muscular a la

búsqueda de la inteligencia; de necesitar trabajadores que utilicen sus manos a profesionales que tengan que poner en juego el conocimiento y el talento. En la actualidad, estos últimos son la mayoría en las economías occidentales (Figura 2.3). En los Estados Unidos[30] suponen el 60 por ciento sobre el total. La cifra continúa incrementándose: 8 de cada 10 trabajos nuevos que se crean en las economías avanzadas corresponden a este tipo, según la OCDE[31]. Por otra parte, son ellos quienes acumulan el dinero. El 20 por ciento de los profesionales ganan más que la suma del resto de la fuerza de trabajo[32].

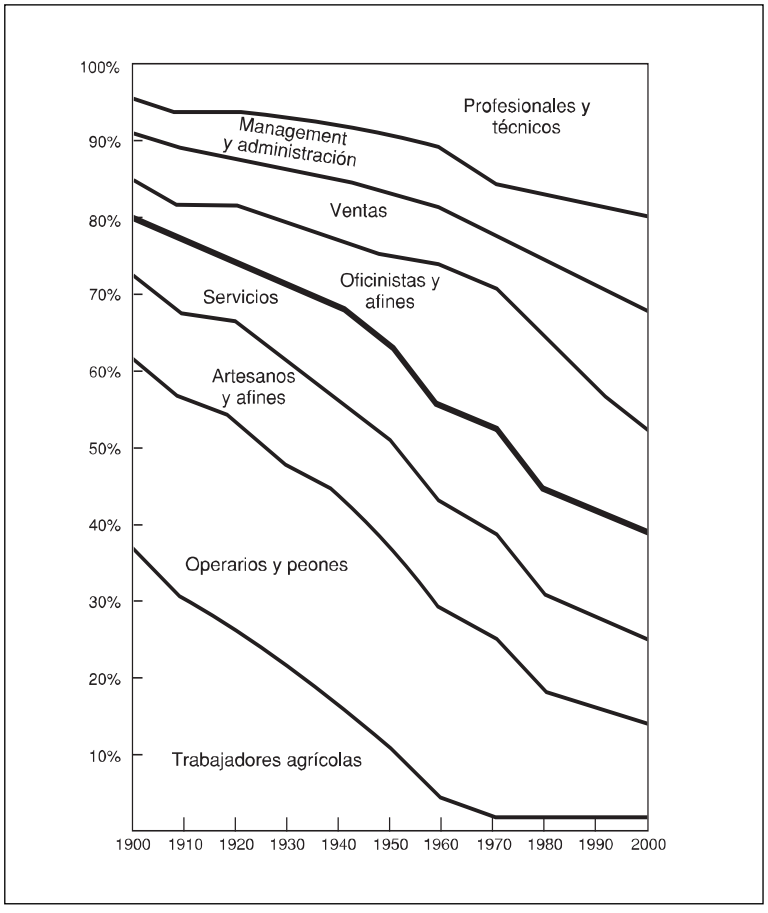

Figura 2.3 Distribución de la fuerza de trabajo [33].

TRANSFORMACIÓN DE LOS GOBIERNOS

Cuesta imaginarse que la matriculación de un automóvil nuevo pueda realizarse a través de Internet, sin tener que acudir personalmente a ninguna ventanilla pública. Esto no es una utopía, sino es una realidad que ya se produce en el estado de Arizona. Éste y muchos otros servicios son los objetivos de los proyectos denominados cibergobierno y que, según la Ley de la Fractura, es la última institución que se transforma. Comenzó en los Estados Unidos, seguido de otros países como Singapur, Austria y Reino Unido. El camino para llegar al cibergobierno comienza, primero, con el desarrollo de una Intranet compartida por los diferentes organismos. Segundo, el establecimiento de un portal abierto las 24 horas del día donde se puedan realizar todo tipo de gestiones, sugerencias y consultas a la Administración. Tercero, creación de un mercado gubernamental donde se pueda comprar y vender productos de forma eficiente y centralizada. Y cuarto, una web que relacione a los políticos con sus votantes[34]. En el futuro votaremos por Internet. Por ahora, nos contentamos con ver los debates políticos en YouTube[35].

Pero las excelencias del ciberespacio no sucederán en todos los países de la misma manera. Internet, al igual que favorece la distribución de productos y servicios, también permite compartir ideas. Y eso para algunos Gobiernos supone un peligro de tal magnitud que dos tercios de los Gobiernos del mundo imponen restricciones a sus ciudadanos para acceder a Internet, según el informe sobre la libertad de prensa elaborado por Freedom House[36]. En Birmania, por ejemplo, los poseedores de ordenadores deben registrarse en las oficinas gubernamentales o corren el riesgo de pasar quince años en la cárcel, y en Arabia Saudí los proveedores de acceso a Internet están obligados a llevar un registro con la actividad de los usuarios y a enviarles un aviso automático tan pronto como intenten acceder a páginas prohibidas, recordándoles que están siendo vigilados[37]. No obstante, el texto de Freedom House cita como elemento esperanzador la voluntad de la Unesco de intervenir, en el futuro, impulsando políticas que favorezcan la

libertad de expresión, y que redunden en un mundo más global y abierto. Lo que no sabemos es lo que sucederá o si afectará a todos los países, incluyendo los Estados Unidos, cuyo Gobierno prohibió a su ejército desplegado en el extranjero en 2007 el acceso a webs como YouTube, MySpace y otros once sitios más[38].

2.3 LA TERCERA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

"Se recompensará con 75.000 dólares a aquel geólogo que indique dónde está el oro. Para ayudar en la labor, se ofrecen todos los detalles confidenciales de la empresa".

Esta cita podría haber sido el anuncio que lanzó Goldcorp en 1999 a todos los expertos en minería a través de Internet. Por aquel año, Robert McEwen, presidente de una pequeña compañía de oro con sede en Toronto, se enfrentaba a una importante crisis. La mina que poseía en Red Lake, de 225.000 km^2 de terreno, parecía agotarse y sus ingenieros tenían dificultades para identificar la localización exacta del oro. McEwen había asistido a una conferencia en donde se explicó el fenómeno Linux y cómo su creador, Linus Torvalds, había hecho público el código para que miles de informáticos desarrollaran y ampliaran el sistema operativo conjuntamente. McEwen se preguntó: ¿por qué no hacerlo en nuestra empresa? Dicho enfoque era totalmente innovador. El sector tecnológico es de los más "exhibicionistas" en lo que a sus secretos se refiere. El minero, sin embargo, podría estar perfectamente en el otro extremo.

Goldcorp colgó en Internet toda la información que tenían sobre su mina —unos 400 megabytes—, ofreció 75.000 dólares y esperó. La sorpresa no tardó en llegar: miles de personas lanzaron propuestas y no sólo ingenieros, sino matemáticos, estudiantes o militares. Resultado de todo ello: los participantes identificaron más de 50 objetivos que la empresa no había localizado

anteriormente, de los cuales el 80 por ciento produjo importantes cantidades de oro, que supusieron 200 millones de gramos de oro. Dichos hallazgos le hicieron pasar de una facturación de 100 millones de dólares a 9.000 millones en menos de seis años[39]. No está mal. Y la clave fue aprovechar las posibilidades de la tecnología que ha roto la forma de entender la vida: Internet.

La red de redes permite conectar personas en distintos puntos del planeta, acceder a un sinfín de información y trabajar en red. Y da respuesta a lo que la gente desea: intercambiar cosas, conocerse y colaborar. Ejemplos hay muchos, como Skype. La empresa con sede en Luxemburgo ha pasado de tener 100.000 usuarios a 100 millones en tan sólo dos años. Wikipedia, la enciclopedia creada en colaboración, es diez veces mayor que la Encyclopedia Británica y tan sólo tiene cinco empleados que trabajan a tiempo completo[40]. Y puestos a hablar de transformaciones, tenemos que mencionar a san Frei Galvao, el primer santo en conceder un milagro a través de Internet, según sus fieles. Los milagros del santo brasilero se fundamentan en oraciones contenidas en "píldoras" de papel de arroz que son ingeridas por los creyentes. Una mujer estadounidense enferma que no podía adquirir dichas píldoras, decidió entrar en el portal del santo, encender una vela virtual y realizar las oraciones. Pasado un tiempo, se recuperó. "Es una gracia real por un medio virtual", dijo Leonardo Cipolli, responsable del portal religioso[41].

Como resumió Michael Powell, ex-Presidente de la Comisión Nacional de Comunicaciones de los Estados Unidos: "Se acabó. Ahora es inevitable que el mundo cambie"[42] y esto es gracias a las Tecnologías de Información y Comunicaciones que están siendo uno de los principales artífices de la "Era del Talento" y de la Tercera Revolución del Conocimiento[43].

"En 20 años cada niño debe tener un portátil".
Nicholas Negroponte
Instituto Tecnológico de Massachussets

DE LA IMPRENTA Y OTROS SOPORTES

Ha habido otras revoluciones del conocimiento en la historia que transformaron las organizaciones de entonces. La primera la protagonizó Gutenberg con el invento de la imprenta que hizo posible la difusión masiva de la información. El resultado fue que el conocimiento, antes oculto en los libros de los monasterios (porque se pensaba que el saber era dañino para el hombre, ya que lo convertía en un ser soberbio[44]), dejó de estar restringido a unos pocos privilegiados.

Para evaluar el impacto económico que supuso la imprenta pensemos que en la Edad Media un libro costaba el equivalente a tres vacas preñadas y que en la actualidad un artículo de cualquier periódico del mundo contiene más información que a la que habría sido expuesta en toda su vida una persona del medievo[45]. De la mano de la imprenta nació también la publicidad escrita. Mientras que Felipe II, rey de España en el siglo XVI, menospreció la gran capacidad de difusión de la información a través de esta técnica (en otras palabras, no creyó en el poder de una campaña publicitaria), sus enemigos relataron las fechorías atribuidas a él y a sus ejércitos y las distribuyeron. Fue el principal motivo de que su Leyenda Negra se difundiera a una velocidad sin precedentes.

"Esta caja no tiene el menor valor comercial. ¿Quién pagaría para enviar un mensaje a nadie en particular?"[46].

…Fue la respuesta que en 1920 le dieron los socios de David Sarnoff, Presidente de Radio Corporation of America, cuando les pidió que invirtieran en ella. La segunda revolución del conocimiento vino de la mano de la radio y de la televisión. Diecinueve años más tarde de la famosa frase de los socios de Sarnoff, un periodista de *The New York Times* hizo la siguiente predicción sobre el aparato que se presentó en la Exposición Universal de 1939:

"La televisión nunca será un competidor serio de la radio porque la gente se tiene que sentar y mantener los ojos pegados a la pantalla; la familia estadounidense media no tiene tiempo para esto"[47].

El tiempo medio diario que pasa un español frente a la televisión es de tres horas y media (somos los segundos en el *ranking* de televidentes en Europa, detrás de Reino Unido). En fin, todos nos equivocamos, periodistas, inversores, monarcas o presidentes de compañías…

La tercera y gran revolución del conocimiento se produjo a mediados de la década de los 90 gracias a Internet y a la posibilidad que brindaba de acceder a fuentes de información prácticamente ilimitadas[48]. Lo que diferencia la última revolución con respecto a las anteriores es la "velocidad" y la "escala". Hemos sustituido los 500 canales de televisión por millones de webs accesibles desde cualquier ordenador del mundo y en tan sólo siete años, de 2000 a 2007, el número de usuarios ha crecido el 225 por ciento (en Latinoamérica, 508 por ciento y en África, 643 por ciento[49]), lo que supone que el 18 por ciento de la población mundial tiene posibilidad de conectarse a la red de redes… y esto va en aumento.

Todo ello es consecuencia de la aplicación de la Ley de Metcalfe, enunciada por Robert Metcalfe, fundador de 3Com Corporation. Esta Ley estima la utilidad de una red en el cuadrado del número de sus usuarios. Las redes aumentan significativamente su poder con la incorporación de cada nodo o usuario adicional. Es decir, las nuevas tecnologías son más valiosas si muchas personas las utilizan. Es el caso de Skype o Wikipedia, cuantas más personas se conecten, más poder tiene la red. Así nació Internet tal y como lo conocemos ahora. Alcanzó su masa crítica gracias al talento de Marc Andreeseen. A principio de los años 90, este estudiante de 22 años de la Universidad de Illinois, cansado de un Internet con solo texto, adaptó Mosaic, un código que permitía incorporar imágenes a plataformas de PC y Macintosh. Jim Clark le contrató y fundó la empresa Mosaic Communications, que posteriormente se

denominó Netscape[50]. En 1995, Netscape consiguió capturar el 80 por ciento del mercado de los navegadores regalando millones de copias de su software (gran idea para ejecutar la Ley de Metcalfe) y se revalorizaron sus acciones de 14 a 150 dólares[51]. Mientras tanto, Microsoft veía cómo Internet iba creciendo, pero apostó por su propia red MSN, creyendo que una red pública iba a tener menor valor añadido que la respaldada por una gran compañía. En 1997 se dio cuenta de su error y reaccionó incorporando su navegador Explorer como "opción de uso obligatorio" al sistema operativo Windows. Obtuvo dos consecuencias: el liderazgo en el mercado de los navegadores y un juicio contra prácticas monopolísticas con repercusiones para la empresa.

¿"NATIVO" O "INMIGRANTE DIGITAL"?

En el mundo tecnológico en el que vivimos existen dos paradojas importantes. A pesar de la importancia de la tecnología, lo difícil no es disponer de ella, sino contar con el talento adecuado que le sepa sacar partido. Según los expertos, es más fácil que nunca destripar el *software* del ciberespacio, algunos lo llegan a ofrecer abiertamente, como wikipedia.org o el mismo eBay[52]; y otros pueden conseguirse de forma ilegal, como le sucedió a Microsoft. El mismo día que se presentó su Windows Vista se vendía en las calles de China pirateado al precio de un euro en inglés y a 50 céntimos en chino[53].

Y la segunda paradoja se refiere a los líderes.

"La generación actual de líderes, empresariales o políticos, ve el mundo de una forma totalmente diferente a los "nativos digitales". Son líderes educados en la mentalidad del "eso no se toca" y que no han vivido la experiencia de la instantaneidad de Internet o la comunicación ubicua de los móviles".

José Cabrera

Presidente Honorífico de Sun Microsystems

Los "digitales nativos", como denomina José Cabrera, han nacido casi con un ordenador "bajo el brazo" y tienen claro que en la medida en que compartan su creatividad con millones de personas podrán dar lugar a un conocimiento imposible de alcanzar en civilizaciones anteriores. La tecnología está rompiendo el modo de comunicarnos y de entender la sociedad y las empresas, sin embargo, los actuales líderes son "inmigrantes digitales", en términos de Cabrera, ya que están aprendiendo el lenguaje que los nativos ya tienen incorporado. Y son ellos los que toman las decisiones. En la medida que sepan entender, atraer y comprometer a los "nativos digitales", las compañías podrán tener éxito en la Era de la Colaboración.

"Planifica lo que es difícil mientras es todavía fácil, realiza lo grande mientras es todavía pequeño. Las cosas más difíciles del mundo deben hacerse mientras son todavía fáciles, las cosas más grandes del mundo deben hacerse cuando todavía son pequeñas. Por esa razón, los sabios nunca hacen lo que es grande y es por ello por lo que pueden conseguir la grandeza".
Tao Te King

2.4 CHICO (CAPITAL) BUSCA CHICA (TALENTO)

El 6 de octubre de 1998 cuatro amigos convocaron en un bar de Londres a todos aquéllos que tuvieran una idea para aplicar en Internet. Era el primer martes del mes. Dos años después, la red First Tuesday (primer martes) se han extendido por todo el mundo, cuenta con más de 100.000 inscritos en 100 ciudades de los cinco continentes.

El objetivo del First Tuesday es poner en contacto el talento y el capital de Internet. La dinámica es sencilla. En las reuniones se les entrega a los asistentes adhesivos de diferentes colores, en función

de que sean emprendedores de Internet (verde); gente con capital (rojo); o mirones y periodistas (amarillo). Durante el tiempo que dura, los emprendedores presentan sus ideas e intercambian sus tarjetas de visita con las persona de adhesivos color rojo. En 2007, y después de atravesar unos años oscuros debido a la crisis de las "puntocom", la red del First Tuesday ha conseguido 150 millones de dólares de capital riesgo para los proyectos involucrados[54].

Esta iniciativa pone de manifiesto otro rasgo importante de la actual economía: el talento ha desplazado al capital y se ha convertido en un recurso escaso, independientemente del sector. Al igual que sucede con la tecnología, el capital es condición necesaria pero no suficiente para competir en el mercado. Los cementerios empresariales están llenos de compañías que aun teniendo dinero no supieron hacer frente a los nuevos retos. El capital, además, está más accesible que nunca, tanto que incluso va en busca del talento, como sucede en los primeros martes de mes en 100 ciudades del mundo. Atrás han quedado los quebraderos de cabeza de los emprendedores en busca de financiación, como los que vivió, entre tantos otros, Sandra Lerner, cofundadora de Cisco. A principios de los 80, tuvo que peregrinar por 75 empresas de capital riesgo vendiéndoles la idea de interconectar servidores a través de algo extraño llamado Internet. La empresa septuagésima quinta que visitó creyó en el proyecto e invirtió en él. En menos de un año cuadriplicó la inversión.

Actualmente, existen múltiples posibilidades para encontrar financiación, desde acceder a los mercados globales de capitales, que intercambian más de 1,3 billones de dólares al día[55], hasta buscar fórmulas diferentes a la banca tradicional, como son los fondos y sociedades de capital-riesgo que cuentan con una fuerte presencia en los Estados Unidos y el norte de Europa, y suponen el 30 por ciento del total de inversiones en los negocios, aunque en España sólo alcanzan el 7 por ciento[56].

Benchmark Capital, compañía de capital-riesgo en Silicon Valley, se autodenomina "fabricante de empresas". Sus socios son

diez treintañeros que la fundaron en 1995 y aseguran que lo que les motiva no es el dinero, sino ganar la partida e identificar al talento que está detrás de cada proyecto. Se caracterizan por un sistema donde las decisiones se toman por votación democrática (lo denominan sistema "comunista-capitalista") y no les va nada mal. De hecho realizaron "la mejor inversión de capital riesgo de todos los tiempos", según el *BusinessWeek*. El proyecto era una compañía de subastas cibernéticas, eBay. El valor de eBay pasó de 20 millones de dólares a más de 21.000 en dos años y la participación de Benchmark se revalorizó en un 100.000 por ciento[57].

Además de los fondos y sociedades de capital riesgo, existen otras alternativas de financiación: socios industriales, que invierten en sectores relacionados con sus actividades; "incubadoras", que dan el soporte técnico, operativo y financiero; y los "ángeles del dinero" (*business angels*). Estos últimos son inversores privados que aportan financiación en la fase de arranque del proyecto. Por último, los estadounidenses añaden otra fuente de financiación posible, las "tres f" (*friends*, *family and fools*; amigos, familia y locos)[58] que, por cierto, siempre han existido.

2.5 EL MUNDO COMO MERCADO Y EMPLEADO

MÁS PRODUCTOS, MÁS PAÍSES

Estamos sólo al principio de la montaña rusa de la globalización. Sólo el 10 por ciento de la población del planeta participa en la economía mundial, en 20 años será el 50 por ciento[59]. Sólo el 20 por ciento de la producción del mundo está abierta a la competencia global, según la consultora McKinsey. En 30 años esta cifra llegará al 80 por ciento.[60] La tecnología, la reducción de los costes de transporte y los Tratados Internacionales están impulsando la globalización de los mercados. Pero las transacciones internacionales no son algo nuevo de esta era. De hecho, el número de éstas realizado a finales del siglo XIX era similar al que se produjo en 1960[61]. Lo que sí

que es diferente son los productos y servicios que podemos adquirir y el mayor número de países implicados. Haga una prueba. Eche un vistazo a lo que tiene a su alrededor. ¿Un televisor, un ordenador, una agenda electrónica? Mire en donde se han fabricado. ¿Y la ropa?, ¿qué nacionalidad tienen los pantalones, la camisa, la blusa o el pijama que lleva puesto? Por no hablar de lo que comemos, leemos o vemos por televisión. Sí, ciertamente, nuestro vestuario y utensilios pueden parecer una reunión de la ONU. Y no sólo eso, sino que además, podemos adquirir productos y servicios cada vez más sofisticados e intangibles, como un doctorado en una universidad a más de 10.000 kilómetros de distancia.

Respecto a los países implicados en la globalización, los Acuerdos del Libre Comercio afectan a estados de los cinco continentes. Incluso la China comunista terminó sucumbiendo a los efectos mágicos de la globalización y modificó el artículo decimoprimero de su Constitución, que ahora reza así: "las empresas privadas [son]…un componente importante de la economía de mercado socialista del país"[62]. En la actualidad, China fomenta la inversión de los países occidentales en sus inmensas regiones y es, sin duda, el Gran Gigante que está despertando y el que posee, curiosamente, el mayor porcentaje de la deuda pública emitida por los Estados Unidos. Como dijo el presidente del Parlamento Europeo, Josep Borrell, la paradoja está en que "el futuro del capitalismo está hoy en manos de las decisiones que tome el Partido Comunista Chino"[63]. Un mundo complejo, no cabe duda.

ABIERTO 24 HORAS

"Ya no hay fronteras dónde está el talento y cómo se puede desplegar. En el país y en el exterior la lucha va a ser por ideas no tradicionales y tenemos que considerar el mercado global como nuestro campo de acción".

Kenneth Chenault

Presidente de American Express[64]

El mundo puede ser cliente y, por qué no, también empleado. Las Tecnologías de Información y Comunicaciones han creado un tipo diferente de profesionales: los nuevos inmigrantes, quienes trabajan para empresas de otros países que ni siquiera conocen. Por primera vez, las diferencias horarias entre los continentes son una gran ventaja que aprovechan las empresas occidentales. Bangalore es la segunda ciudad más importante de *software* del mundo. El 20 por ciento de las compañías del *Fortune 500* están allí[65]. "India permite a las empresas americanas funcionar intermitentemente. Cuando ellos se van a dormir, nos envían sus problemas —afirma Surya Kant, vicepresidente de Tata Consultancy Services— Cuando vuelven a abrir la persiana, ya tienen todo el material en su ordenador"[66]. Tata es la empresa informática más grande de la India, da empleo a 13.000 personas —50 por ciento de los cuales son licenciados— y factura el 15 por ciento de todas las exportaciones del *software* indio. De esta forma, las empresas occidentales reducen costes y ganan 12 horas, lo que significa, al final del ejercicio, haber obtenido ventaja con respecto a la competencia de medio año de tiempo.

2.6 CUANDO LAS SANDÍAS SON CUADRADAS

SEXO, AMOR Y DINERO

El último grito en la agricultura es la micro-sandía. El grupo suizo Sygenta Seeds lanzó en 1993 en los Estados Unidos una sandía con un diámetro entre 15 y 18 cms, de peso medio de 2-3 kilos y sin semillas; en contraste con las sandías clásicas de 40 cms, diez kilos de peso y un sinfín de semillas. El precio de la nueva fruta, que ha costado diez años de investigación, es cuatro veces mayor que el de la tradicional. Pero se vende, y mucho. La fruta ha sido sofisticada aún más en el surseste español, donde se cultivan micro-sandías cuadradas para que sean más fáciles de almacenar. Lo que hay detrás de estas frutas es un cambio en la sociedad, como explica Juan Carrión[67]. En los Estados Unidos, los hogares de parejas con niños

representan menos de la cuarta parte del total. Aproximadamente un 20 por ciento de la población española vive sola[68]. Ante tal situación, no es de extrañar que el mercado de las sandías tradicionales estuviera en crisis.

Los cambios sociales están afectando a las empresas. Por una parte, el concepto de familia tradicional está cambiando. El porcentaje de divorcios entre los matrimonios suecos es del 60 por ciento[69] y entre los mexicanos del 40 por ciento[70]. La situación abre nuevas oportunidades para innovadores servicios en todos los aspectos de la vida, como los productos para realizar sexo virtual que encabezan empresas como Safe Sex Plus, VR Innovators o Digital Sexations[71] y que están teniendo un crecimiento exponencial. Por no hablar de las webs de contactos que debido a su éxito han comenzado a especializarse por nichos de mercado.

"Te deseamos de todo corazón que encuentres, gracias a este servicio, la persona que Dios ha puesto en el camino para ti".

…dice el portal de Solteros de Ave María cuya finalidad es ayudar a encontrar una pareja intachable desde el punto de vista de la fe. Cuentan con más de 10.000 socios y 350 bodas propiciadas. Por cierto, al acceder a su Web no se puede pasar revista a los candidatos previamente y se ha de contestar a una batería de preguntas entre las que se incluye la oración preferida. Las comunidades judía y musulmana también tienen su página web. Esta última en Reino Unido cuenta con más de 60.000 socios[72].

¡QUEREMOS OPINAR!

Además de cambiar nuestras necesidades, los clientes estamos más preparados que nunca para cuestionar los mensajes publicitarios sobre las excelencias de los productos. El incremento de la formación media y el acceso a Internet nos han dado un poder sin precedentes. Los foros de discusión y las webs independientes con

comparativas de precios, productos o servicios ofrecen una transparencia casi insultante para muchas empresas. Como dice Jeff Bezos, fundador de Amazon.com:

"En la vida real, si dejas a un cliente insatisfecho, se lo contará a cinco amigos. Si lo dejas insatisfecho en Internet, se lo contará a 5.000 o a 50.000".

El hecho de que el cliente esté cambiando y sea más crítico y selectivo abre infinidad de posibilidades a las empresas innovadoras. La alternativa de personalizar la compra de ordenadores a través de Internet, sin intermediarios, ha permitido a Dell Computer reducir sus precios, ajustarse plenamente a las necesidades del cliente e incrementar su cuota de mercado un 54 por ciento anual desde 1992. A la gente, además, le gusta opinar, ¡le apasiona! Sólo hace falta echar un vistazo al crecimiento exponencial de los *blog* en los últimos años. La empresa que brinde la oportunidad para que sus clientes puedan hacer comentarios e intercambiar información entre ellos creará un valor añadido sin apenas coste. Esto es lo que ha hecho Amazon.com. La crítica de los libros que realizan los lectores le permite catalogar las publicaciones, dar información aparentemente más objetiva y, por supuesto, crear valor añadido al cliente. Ya lo decia Sun Tzu:

"Cualquier problema es una oportunidad vestida de faena".

RÉQUIEM POR LOS INTERMEDIARIOS

Y el hecho de estar más preparados y tener a nuestra disposición Internet, está suponiendo la muerte de aquellos intermediarios que no aporten valor añadido. En 2007 las agencias de viaje tradicionales perdieron un 25 por ciento de sus clientes debido a los portales en Internet y a las compañías de bajo coste[73]. El comercio electrónico sigue imparable. En 1995, las ventas por la web supusieron unos 436 millones de dólares. Cinco años más tarde, habían alcanzado los 30.000 millones de dólares[74].

Si el intermediario no aporta valor, puede ir esculpiendo su lápida. Su competidor puede estar en cualquier punto del planeta y el cliente es cada vez menos cautivo de las tiendas físicas y más cómodo en sus hábitos. Cada día nos cuesta más esfuerzo aguardar en filas e iremos prefiriendo los servicios a través de Internet o del teléfono móvil, que tener que ajustarnos a un horario. "The citi never sleeps" (la *ciudad*/ el *citi* nunca duerme) es el lema de Citicorp en los Estados Unidos. Las tecnologías de información lo han hecho posible. Se puede realizar una operación bancaria a través de un teléfono o de Internet a cualquier hora del día, además es más barato para la empresa y para el cliente. Mientras que el coste promedio por transacción en la banca minorista en una sucursal es de 1,07 dólares, éste se reduce a 0,27 si se hace a través de cajeros automáticos, y a 0,1 dólar si la operación se realiza por Internet. Es decir (Figura 2.4) ¡un 90 por ciento menos![76]

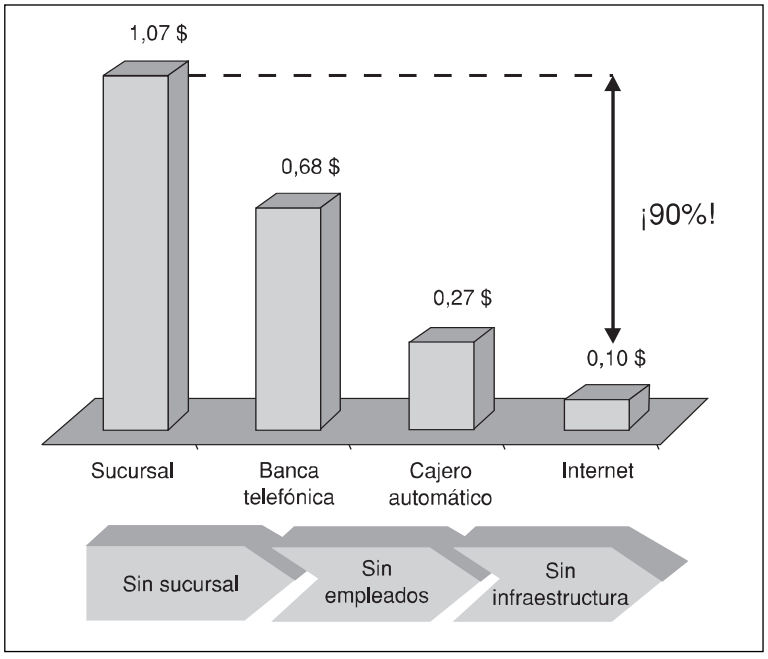

Figura 2.4 Coste promedio de transacción en la banca minorista[75].

En cuestión de tiempo, nuestros gustos y hábitos se transformarán radicalmente. Las organizaciones han de prepararse para ello… o conociendo las tendencias de los clientes o ¡¡provocando el cambio!! Es el lema de las empresas innovadoras: adelantarse al mercado y despertar una demanda latente. Y el principal activo para ello es el talento.

"El pilar del hipercrecimiento de Dell Computer proviene de las muchas formas que hemos encontrado para intimar con nuestros clientes a través de la experiencia con nosotros".

Michael Dell

Fundador de Dell Computer

2.7 ¿FALTA TALENTO?

Se estima que Europa necesita 13,5 millones de inmigrantes cada año si quiere conservar el sistema actual de Seguridad Social[77]. El departamento de educación de los Estados Unidos, por otra parte, estima que el 60 por ciento de los nuevos trabajos del siglo XXI requerirá capacidades que sólo posee el 20 por ciento de la población mundial[78]. Las causas de estos datos se deben al descenso de la natalidad en países occidentales industrializados y al cambio en los estudios. Todo ello afecta directamente a las empresas.

"En Europa estamos muy preocupados porque decimos que sólo tenemos 5 personas trabajando por cada pensionista, pero en China hoy sólo hay 6 personas y en 2030 se calcula que no habrá más que 2, una cifra que la UE no alcanzará hasta 20 años después, hacia 2050".

Josep Borrell

Presidente del Parlamento Europeo, 2006

Tenemos menos hijos que antes, de eso no hay duda. El descenso de la tasa de natalidad afecta a las compañías cuando van a captar a jóvenes. Los nacidos entre 1980 y 1986 tienen mayores posibilidades de elección que sus predecesores. Son la denominada Generación Y. La mayor parte de ellos viven en casa de sus padres (se calcula que hasta un 80 por ciento)[79], son más individualistas que las generaciones anteriores, han convivido con las nuevas tecnologías casi "desde la cuna" y parece ser que son los que expresan una mayor inquietud por ser empresarios, al menos en España[80]. Pero lo más preocupante de cara a la empresa es que son los que muestran un menor sentimiento de lealtad hacia las compañías. Los índices de rotación de jóvenes preparados y codiciados por el mercado son altísimos, tanto que en algunas empresas estadounidenses prefieren contratar personas de mayor edad para ciertos puestos habitualmente reservados a los jóvenes porque saben que, al menos, éstos tienen menos intenciones de abandonar la compañía (o menos posibilidades). Otra solución es contratar inmigrantes muy cualificados a través políticas como la "visa azul" de la Unión Europea. Mientras que el porcentaje de trabajadores extranjeros altamente cualificados en la UE es de 1,72 por ciento, Australia alcanza el 9,9 por ciento; Canadá, el 7,3 por ciento y Estados Unidos, el 3,2 por ciento[81].

"¿A qué hora se sale? y ¿cuántos días de vacaciones tenemos?" Son de las primeras preguntas que formulan los jóvenes de la Generación Y en las entrevistas de selección. Ni a los pertenecientes a la Generación X (nacidos de entre 1961-1979) ni a las anteriores generaciones se les hubiera ocurrido hacer tales preguntas y, por supuesto, habrían aceptado cualquier beca aunque fuera sin remuneración. La frase en los ochenta era: mejor ganar experiencia que dinero. Los de la Generación Y apenas se plantean trabajar sin cobrar, aunque sea sólo por aprender. A los cambios anteriores, además, se le ha de añadir otro: los estudios que los jóvenes escogen ahora.

En Alemania, país clásico de ingenieros donde los haya, el número de licenciados en dicha disciplina ha descendido a casi un

tercio desde 1995, situándose en 36.000 (una décima parte de la cifra que ofrecen las universidades chinas). En los Estados Unidos no es mucho mejor. Sólo el 5 por ciento se licencian en ingeniería, en contraste con el 42 por ciento de los estudiantes del país oriundo del rollito de primavera[82]. En España nos hemos decantado por los estudios universitarios, lo que hace que haya una importante escasez de mano de obra con formación profesional. De hecho, la Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción calcula que faltan 17.000 profesionales en el sector de la automoción (mecánicos, oficiales de chapa y pintura, vendedores), incluso a pesar de la crisis en la que se halla inmerso[83].

Pero al mismo tiempo vivimos una paradoja. Mientras que las empresas se quejan de la falta de talento y muchos jóvenes de la Generación Y se permiten el lujo de rechazar trabajos, existen profesionales preparados (normalmente con estudios universitarios o inmigrantes cualificados) que se lamentan de la ausencia de oportunidades o de los escasos sueldos. Parece que la retribución en determinadas áreas tiene un techo salarial: Los mil euros, lo que ha dado pie a la denominación "mileuristas". En España un 40 por ciento de la poblacón no pueden permitirse ciertos gastos como ir de vacaciones ni una semana, según el Instituto Nacional de Estadística[84] y seis de cada diez jóvenes son trabajadores temporales[85].

No cabe duda: la guerra por el talento va en serio. Las cosas han cambiado y seguirá así hasta que la natalidad no aumente (cosa difícil), haya una importante crisis en el mercado laboral o se incorporen plenamente inmigrantes cualificados. El campo de batalla para la guerra por el talento es complejo, pero en la medida en la que cada empresa sepa identificarlo, buscarlo en otros lugares y construya compromiso con sus empleados tendrá una clara ventaja competitiva respecto al resto. En los siguientes capítulos veremos cómo.

"El problema de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era".

Paul Valéry

Pensador francés

Capítulo 3

TALENTO = RESULTADOS

"Tendremos que volver a definir el prop—sito de la organizaci—n empleadora y el de su directiva para que ambas satisfagan a los propietarios legales (como accionistas) y a los propietarios del capital humano que otorga a la empresa su capacidad de generar riqueza (es decir, a los trabajadores del conocimiento)".

Peter Drucker (1909-2005)

En 1865 Fredik Idestam, ingeniero de minas finés, creó una fábrica de pasta papelera que, con el paso del tiempo comercializó, además de papel y cartón, calzado, neumáticos e impermeables, entre otros productos. 133 años después, en 1998, alcanzó el liderazgo mundial y no precisamente por la venta de papel o de caucho, sino de teléfonos móviles. ¿Conoce ya el nombre de la empresa? Es Nokia. A principios del siglo XXI su cuota del mercado mundial era del 27 por ciento, contaba con más de 55.000 empleados en 45 países, estaba considerada como una de las compañías más innovadoras y admiradas de este planeta... y su origen proviene de un pueblecito de Finlandia[86]. No está mal para esta centenaria oriunda de un país con poco más de 5 millones de habitantes.

Nokia es el caso de una organización que ha sabido sobrevivir y transformarse a lo largo de su historia. Son pocas las empresas de esas edades que han conseguido reinventarse y saborear el liderazgo. ¿Cuáles son sus secretos? Esta pregunta se la formularon

a Jorma Ollila, Presidente de Nokia en el año 2000 y el gran impulsor del cambio en la empresa.

Cu l es el secreto de su xito, Sr. Ollila? Porque alguno tiene que tener.

No hay ninguno. Pero, mire, es una buena pregunta[87].

Aunque Ollila asegure que Nokia no tiene ning n secreto para su éxito y que cada presidente tenga su propia respuesta a esa pregunta, podemos destacar tres características que presentan todas las organizaciones que perduran en el tiempo:

La innovación se convierte en el pulmón con el que respiran en mercados tan competitivos.

Crean valor a los *stakeholders* o agentes relacionados con la compañía (accionistas, clientes, empleados, ciudadanos...), incluso enamoran a más de uno.

Incorporan la gestión del talento como prioridad estratégica.

Veamos cada uno de estos apartados.

3.1 INNOVAR O MORIR

3.1.1 *NAVEGAR EN OCE NOS AZULES*

"El hombre debe inventarse cada d'a".
Jean-Paul Sartre
Filósofo

Cuarenta millones de visitantes en noventa ciudades del mundo. Es el Cirque du Soleil, espectáculo creado en 1984 por artistas

callejeros canadienses. Lo llaman circo, aunque es totalmente diferente a los espectáculos circenses tradicionales, algunas veces un tanto tristes. No hay fieras y sí una estética nica en los trajes (¿inspirada en el Carnaval de Venecia?), la m sica (con un toque de estilo Broadway) y las acrobacias. Su p blico no son niños, sino adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio varias veces más elevado que en el circo tradicional. Y en apenas veinte años ha facturado más de lo que no alcanzaría ni en un siglo de trabajo el mayor circo del mundo. En definitiva, el Cirque du Soleil ha creado un nuevo mercado o, en términos de Chan Kim y Renée Mauborgne, se ha adentrado en un océano azul[88].

Los océanos azules, a diferencia de los rojos, los constituyen las empresas que crean espacios sin competencia en el mercado, captando y creando nuevos clientes, como los apasionados seguidores del Cirque du Soleil. La clave del éxito, seg n los autores, se basa en la innovación en el valor, es decir, crear valor al cliente al mismo tiempo que se reducen los costes.

La innovación se ha convertido en el pan nuestro de cada día de las empresas y en el pulmón con el que respiran en mercados tan competitivos. La globalización ha hecho que hoy sea más difícil que nunca liderar en precios. De la noche a la mañana una empresa de cualquier parte del mundo puede irrumpir en el mercado con mejor estructura de costes y terminar con dicha ventaja competitiva. Además, los clientes somos promiscuos... Áhasta los estadounidenses en la década de los 80 compraron automóviles japoneses! La nica opción que queda, entonces, es la innovación.

El Cirque du Soleil, Apple con su iPod, Toyota con la marca Lexus, Nokia con su diseño y tecnologíaÉ son empresas que han sido capaces de revolucionar su sector o de crear incluso uno nuevo. La innovación no es una moda o una elección, es una necesidad en el mercado global en el que vivimos. Y la mejor receta es gestionar el principal (y nico) activo de la innovación: el talento de sus profesionales.

EL PODER DE LA VISI N

"La genialidad est en ver lo que todo el mundo ha visto y pensar lo que nadie ha pensado".

Albert Szent-Gy rg

Descubridor de la vitamina D

¿Qué sinergias se pueden encontrar entre una empresa que fabrica insecticidas con otra que comercializa pescado congelado? En principio, no parece que muchas. Pero José María Fernández Sousa-Faro no sólo las encontró, sino que le sirvieron para revolucionar el sector biotecnológico. El nombre del *holding* de Sousa-Faro es Zeltia. Este grupo de empresas de origen familiar comenzó su andadura en la década de 1930 con una empresa química, especializada en el desarrollo de insecticidas. Después fue adquiriendo y creando empresas tan variopintas, que van desde el desarrollo de productos químicos, o el análisis del ADN hasta la gestión de una inmobiliaria. Pero lo que ha permitido a Zeltia ser un punto de referencia en el sector farmacéutico y saltar a las páginas del mismísimo *The Wall Street Journal* es su empresa Pharma Mar y, en concreto, su fármaco ET-743. Este producto, seg n los expertos, es 1.000 veces más potente que el Taxol, el principal medicamento que se utiliza a escala mundial contra el cáncer. Su acogida en el mercado ha sido extraordinaria y su origen es el mar.

El hermano de Sousa-Faro es el Presidente de Pescanova, compañía que faena en alta mar y comercializa el pescado congelado. José María Fernández Sousa-Faro, Catedrático en Química, partió del siguiente supuesto: si el origen del hombre está en el mar, puede que el mar encierre fórmulas químicas que curen al hombre. Su supuesto no iba desencaminado. La naturaleza ha dado m ltiples soluciones a las enfermedades humanas. No hace falta más que pensar en el medicamento más vendido en la historia, la aspirina, cuyo origen es la corteza de uno de los sauces comunes, que se encuentra en zonas h medas[89]. Pero el mar era algo todavía inexplorado. Por ello, y aprovechando el negocio de Pescanova, un químico de Pharma Mar fue embarcado en los barcos de la flota para recoger muestras de las

redes de faenar. El resultado después de varios años: un producto para tratar el cáncer y una acción bursátil muy jugosa.

Eso es innovación: reinventarse y crear océanos azules. El grupo Zeltia no se habría convertido en el punto de mira de las multinacionales farmacéuticas si no hubiera reinventado su negocio, si no hubiera apostado por una idea arriesgada y hubiera creído en su visión, a pesar de las m ltiples dificultades que atravesó su presidente. José María Fernández Sousa-Faro constituyó un equipo que creyó en su sueño y ha conseguido con el tiempo revolucionar el sector biotecnológico... y puede que incluso el tratamiento contra el cáncer. Y la clave ha estado en el talento y la tenacidad de Sousa-Faro, en su equipo de científicos y, por supuesto, en la colaboración de otra empresa, Pescanova.

"Estamos hechos de la materia de los sue os".
William Shakespeare
Escritor

3.1.2 *INNOVACI N = TALENTO* *TECNOLOG A*

Cemex, empresa mexicana de cementos, era una compañía con modestos beneficios cuando en 1.985 Lorenzo H. Zambrano, MBA por la Universidad de Standorf y nieto del fundador de la compañía, empezó a ejercer como Presidente y Consejero Delegado de la misma. Para empezar, Zambrano fue uno de los primeros en implantar en su empresa un sistema de posicionamiento global a través de satélite (GPS) con el que sus responsables de distribución podían conocer en todo momento la localización exacta, dirección y velocidad de cada uno de los camiones de su flota. De esta manera, Cemex puede enviar rápidamente al camión adecuado para cargar o descargar un tipo de cemento específico o cambiar las rutas para evitar congestiones de tráfico. Esta nueva forma de trabajo consiguió reducir el tiempo de entrega desde las anteriores tres horas y media hasta los 20 minutos, y no ha sido la nica ventaja conseguida, se rebajaron los costes de combustible, mantenimiento, amortizaciones y personal al

necesitarse un 35 por ciento menos de camiones para entregar la misma cantidad de cemento.

En la actualidad la tecnología nos permite hacer negocios de manera muy diferente a como se hacían antes , dice Zambrano, la utilizamos no sólo para desarrollar productos, sino también para vender servicios . A través de la digitalización Zambrano ha conseguido eliminar muchas de las fricciones que ralentizaban a la compañía. Sus clientes, distribuidores y proveedores pueden utilizar Internet para hacer pedidos, conocer las fechas de entrega o ver el estado de los cobros y pagos pendientes. Zambrano y sus ejecutivos tienen acceso a cualquier dato referente a las operaciones de la compañía en menos de 24 horas, cuando sus competidores necesitan un mes para obtener la misma información[90]. Resultado de todo ello: se ha convertido en uno de los primeros grupos cementeros del mundo, gracias al talento de Zambrano y su equipo y, por supuesto, a la tecnología.

Pues bien, la tecnología es el potenciador del talento para innovar y es lo que refuerza la visión del emprendedor o empresario. Este concepto se representaría matemáticamente con la siguiente fórmula:

$$Innovación = Talento^{Tecnolog\,a}$$

El talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria. Ambas son imprescindibles, como lo son conductor y automóvil para ganar las carreras. Y una tecnología puntera sin talento es como un magnífico Ferrari rojo cereza situado en una carretera sin conductor. Algo magnífico de contemplar pero sin posibilidades de ganar ni una sola carrera.

3.1.3 *BUENO, BONITO, BARATO... Y AHORA*

"El requisito del xito es la prontitud en las decisiones".
Francis Bacon (1561-1626)
Filósofo

É Aunque ya lo dijera Francis Bacon, la velocidad en la toma de decisiones está ganando cada vez más protagonismo en la innovación. ¿De qué sirve innovar en un producto o servicio si la competencia lo ha hecho antes? La velocidad se ha convertido en más de un quebradero de cabeza para ciertas organizaciones. Craig Barret, Presidente de Intel Corporation, reconoce que la compañía tiene problemas en su capacidad de producción y su velocidad de reacción. Para poner en marcha un plan de producción y que las fábricas comiencen a operar, Intel necesita dos semanas. Esto es completamente contradictorio con nuestra intención de vender o comprar instantáneamente por Internet. Y ese es nuestro gran desafío [91].

La velocidad en el ciberespacio es tal que el largo plazo está fechado en tres meses, y tiene visos de ir reduciéndose. Los conocimientos se quedan rápidamente obsoletos, al igual que los productos y servicios. Pero la velocidad no es exclusiva de Internet. El plazo de lanzamiento de un automóvil desde que se diseña hasta que se comercializa en 1990 era de seis años; en la actualidad es inferior a 24 meses. Sony lanza 5.000 nuevos productos al año, y Disney uno, cada cinco minutos. En cerca de dos años, Boeing consiguió reducir su periodo de fabricación de un 747 o un 767 a ocho meses, aproximadamente un 50 por ciento[92].

Pues bien, si la innovación requiere velocidad, éste va a ser uno de los rasgos de las organizaciones y de los profesionales con talento: actuar con celeridad. Si no, el futuro no parece nada halag eño, seg n Francisco Martín Frías, Presidente y cofundador de MRW, empresa líder de transporte urgente:

"No es el pez grande el que se come al chico; sino el m s r pido al m s lento".

3.1.4 *DESTIERRO DEL MIEDO*

"Lo nico que le queda a Europa es la innovaci—n".
Francisco Martínez Cosentino
Presidente y fundador de Cosentino

Sin embargo, y a pesar de la necesidad de la innovación, como recuerda el fundador de la empresa líder mundial en superficies de cuarzo y mármoles, España está todavía en el furgón de cola. En 2006 se solicitaron cerca de 5.000 patentes frente a las 33.000 de Francia y 200.000 de los Estados Unidos[93]. Indudablemente, el n mero de patentes es sólo uno de los medidores de la innovación, pero de lo que no hay duda es del camino que todavía queda por recorrer. La innovación no se alcanza por arte de magia. Las grandes empresas lo saben. Nokia dedica una tercera parte de sus empleados a la innovación e invierte casi el 10 por ciento de sus ventas a I+D[94]. Google les pide a sus trabajadores que todos ellos dediquen un 10 por ciento de su tiempo a innovar en su puesto de trabajo. Sin embargo, en los países latinos, a pesar de su reconocida creatividad, no se innova. Los motivos son muchos y complejos: miedo a arriesgar, falta de cultura social, educación demasiado tradicionalÉ pero también hay que buscarlos en la gestión interna de las empresas. El talento innovador no siempre gusta, es incómodo, porque cuestiona lo establecido. Y los métodos tradicionales basados en el miedo se dan de bruces con lo más preciado de un profesional: dar lo mejor de sí mismo.

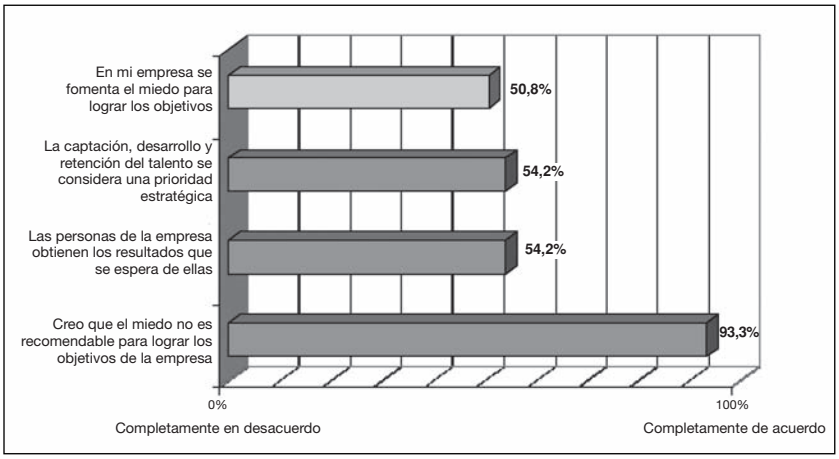

Figura 3.1 Amor imposible: miedo y talento.

El miedo ha sido la fórmula clásica de gestionar personas. Y ha funcionado muy bien no le quitemos su mérito . Cuando el mercado es estable y los clientes son obedientes, los empleados pueden actuar como autómatas. Las personas se mimetizan con la cadena de montaje o los mostradores. Y sus momentos de creación quedan relegados a los *hobbies*, los amigos o los partidos de f tbol. Pero en la medida que hay que reinventarse, no tiene sitio el empleo del miedo basado en estilos autoritarios, manipulación de información u otras experiencias que seguramente más de uno conoce.

En la actualidad, el 50 por ciento de los directivos reconocen que en su empresa se fomenta el miedo para lograr los objetivos (Figura 3.1). Es el resultado de una muestra realizada sobre 185 mandos medios y directivos.[95] En ese mismo estudio se observa casualmente que las organizaciones que se centran en el potencial de los profesionales dejan al miedo fuera de juego. Y, lo más interesante, las empresas basadas en el talento obtienen los resultados que esperan de los empleados. Es lógico. La parte del cerebro que se activa cuando somos creativos o disfrutamos con nuestro trabajo es distinta a la que lo hace cuando tenemos miedo. Lo mismo nos sucede como personas. Podemos optar por las oscuridades del miedo o luchar por desarrollar nuestro potencial y desafiar nuestros límites (Tabla 3.1).

En definitiva, si queremos gestionar el talento para ser innovadores o para sobrevivir en mercados tan competitivos debemos desterrar el miedo. Y si todavía hay alguien que no lo tiene muy claro, los datos podrían ayudarle. En 2005 Raj Sisodia, Jag Sheth y David Wolfe realizaron un estudio sobre 60 organizaciones punteras estadounidenses y analizaron sus estilos de dirección y sus resultados financieros. Aquellas empresas dirigidas por directores generales que inspiran respeto, lealtad e incluso cariño, más que miedo , seg n los autores, habían incrementado sus resultados en los ltimos diez años en un 758 por ciento, frente al 128 por ciento que lo aumentaron las principales 500 empresas estadounidenses.[96] Y otro dato: sólo el 36 por ciento de los profesionales aseguran poner en práctica todo su potencial en las empresas.[97] ¿Se imagina los resultados de los equipos si el ratio se acercara al 100 por ciento?

Tabla 3.1 Miedo *versus* talento, cambio e innovación

La gesti—n basada en el miedo ha sido posible cuando:	**La gesti—n basada en el talento, la innovaci—n y el cambio es necesaria cuando:**
La competencia es previsible.	La competencia es imprevisible.
Los mercados son estables.	Los mercados son inestables.
Los clientes son cautivos.	Los clientes son libres para elegir.
Se hacen siempre las mismas tareas.	Se necesita innovación y creatividad.
Se requiere que los profesionales simplemente obedezcan.	Se requiere todo el potencial de los profesionales.
Los profesionales son autómatas.	Los profesionales son creadores.

3.2 TALENTO PARA ENAMORAR A LOS CLIENTES

3.2.1 *ÁAPARECI EL CLIENTE!*

Nokia estuvo a punto de desaparecer. Sus más de 130 años de vida no fueron todos de color de rosa. Los malos resultados acumulados provocaron que su principal accionista, un banco, en 1991 le hiciera una oferta de venta de sus acciones a Ericsson, pero ésta dijo que no[98]. Es probable que tiempo después, cuando Nokia comenzó a fagocitar la cuota de mercado de Ericsson, más de un miembro del Consejo de Administración de esta ltima se preguntara cómo dejaron pasar tal oportunidad.

El caso de Nokia evidencia el poder que pueden llegar a practicar los accionistas cuando no obtienen los resultados financieros

deseados. El accionariado ha gozado de este poder desde el origen de la empresa moderna a cambio de haber invertido su dinero. Los gestores de las compañías son muy conscientes de ello: su principal preocupación (que no nica) es alcanzar la anhelada cifra de negocio.

"La m s hermosa de las formas es la de una curva de ventas ascendente".

Raymond Loewy

El padre del dise o industrial

Ahora bien, las cosas han cambiado desde que surgiera la empresa moderna. Hasta hace pocas décadas, los responsables de las compañías estaban casi exclusivamente orientados hacia el capital, el accionariado. El motivo era muy sencillo: en momentos de escasez de oferta, el capital significaba resultados. No es de extrañar que hasta hace poco en las industrias se primara la gestión de los costes de fabricación, y no la forma de entender mejor a los compradores, usuarios o abonados, y mucho menos la motivación de la mano de obra .

La llegada de la (Ábendita!) competencia supuso que los mercados comenzaran a vivir la escasez de la demanda y que no fuera tan fácil como antes vender los productos o servicios. Apareció, entonces, la extraña figura del cliente entre las prioridades de la Alta Dirección. Surgió el marketing, con el fin de analizar nuestros gustos, la publicidad para invitarnos a comprar ese producto maravilloso y los responsables comerciales pasaron a ocupar un mejor despacho en las empresas. Y este cambio fue por un motivo muy sencillo:

Crear valor al accionista (alcanzar la cifra de negocio) =

crear valor al cliente (satisfacerlo y fidelizarlo)

Por supuesto, esta ecuación sólo es cierta cuando existe competencia en el mercado, cosa que ni en todos los países ni en todos los sectores sucede.

"Dar a cada americano un autom—vil del color que prefiera, con tal de que sea negro".
Henry Ford (1863-1947)
Industrial

3.2.2 *LA DULCE ERA DE LA PERSONALIZACI N*

Después de que Jorma Ollila fuera nombrado Presidente y Consejero Delegado de Nokia en 1992, comenzó un peregrinaje a los templos financieros, buscando inversores que creyeran en su sueño: liderar el mercado de la telefonía móvil en el año 2000. Una vez que consiguió capital, necesitaba clientes para conseguir su meta (sobra decir que más que ambiciosa, o si no imagínense lo que pudo inspirar a más de uno cuando una compañía de un país casi desconocido tenía intención de destronar a la misma Motorola, la cuarta empresa más admirada de los Estados Unidos en 1995[99]). Sin embargo, sus teléfonos móviles no eran demasiado atractivos. Tenían buena tecnología, pero pesaban más del doble que los ltimos modelos japoneses. Por ello, impulsó la investigación a través de acuerdos con universidades de todo el mundo con un fin muy claro: convertir al teléfono móvil en un objeto de deseo .

Emplearon las técnicas que ya se venían utilizando en otros sectores, pero que en éste eran todavía vírgenes. Desarrollaron un concepto de teléfono diferente: *display* con men de opciones y la posibilidad de utilizar las carcasas intercambiables, entre otras novedades. Con todo ello, crearon la posibilidad de que cada usuario personalizara su producto. Y fue un éxito. Además de lograr el liderazgo en el mercado y de marcar las tendencias en la telefonía móvil, Nokia se convirtió en 2001 en la quinta marca más admirada del mundo, por debajo de Coca-Cola, Microsoft, IBM y GE, y la nica europea entre las 10 primeras, seg n el análisis que realiza anualmente *Business Week*[100]... Y es que Nokia supo introducir en los teléfonos móviles la melodía de la seducción para sus clientes.

Nos encanta la personalización para poder diferenciarnos de los demás. No hace falta más que pensar en la muñeca Barbie. Tiene más de 1.500 combinaciones posibles[101]. O en los accesorios de los automóviles. Bastante atrás ha quedado la década de los 60 en España donde el nico automóvil utilitario del mercado, el Seat 600, tenía tan sólo un nico modelo. Por cierto, que costaba 60.000 pesetas (aproximadamente 13.000 euros del año 2008) y había que colmarse de paciencia durante 18 meses hasta poder conseguirlo. En la actualidad, además de cientos de marcas con miles de combinaciones posibles, en Japón, Toyota se compromete a entregar un automóvil con todos los accesorios elegidos a través de su web en un plazo de cuatro días[102]. Como hemos dicho, otro de los rasgos de los clientes de finales de siglo, *somos impacientes*. El aquí y ahora es nuestro lema (o lo será en el futuro). Por eso la velocidad va a ser una de las exigencias más importantes de las organizaciones y de los profesionales con talento.

LO M S IMPORTANTE, LO QUE NO SE VE

"Lo esencial es invisible a los ojos".
Antoine Saint-Exup•ry
Escritor

¿Cuál es el motivo por el que los principales clientes de las empresas de maquinaria industrial cambian de proveedor? En el 70 por ciento de los casos por el trato recibido por los empleados de la empresa; el 30 por ciento restante, por precio y calidad del producto[103]. La maquinaria industrial puede tocarse y verse, no cabe duda, sin embargo, los criterios de compra de sus clientes se apoyan en aspectos más sutiles. Y el motivo se debe a que son los intangibles los que diferencian los productos (y no digamos los servicios): resultan, además, más difíciles de imitar por la competencia que la compra de una tecnología y llegan antes al corazón de los clientes para fidelizarlos, como hizo Nokia con sus diseños innovadores De alguna manera, equivaldrían a las flechas de Cupido, sólo

que con un interés claramente económico: que sigan comprando y recomendándola a sus conocidos. No es de extrañar, por tanto, que tengan un mayor protagonismo. Se calcula que el 70 por ciento del valor de las acciones de las 500 mayores empresas norteamericanas es intangible, en comparación con el 20 por ciento que suponía en los años 80[104]. Paradójicamente, no aparecen en la contabilidad tradicional. Con estas diferencias, es lógico que los organismos reguladores estén preocupados. Si el objetivo de la contabilidad es ofrecer una imagen fiel , algo no va bien... Pero a efectos de lo que más nos interesa, los intangibles (publicidad, creatividad, relación con los clientes, técnicas de ventas...) tienen una cosa en com n: son desarrollados por el talento de las personas y no por su fuerza muscular.

En otras palabras:

Crear valor al accionista (alcanzar la cifra de negocio) =
crear valor al cliente (satisfacerlo y fidelizarlo) =
crear valor al empleado (comprometiéndolo)

CREAR VALOR AL PROFESIONALÉ ALGO NUEVO?

Toyota ha revolucionado el mundo del automóvil. En 2007 consiguió destronar a General Mortors y pasó a convertirse en el primer fabricante del mundo. Las claves del éxito son muchas: política comercial agresiva, una producción eficaz que ha sido modelo para un sinfín de compañías y productos innovadores como los híbridos, entre otras. Pero cuando se les pregunta a los directivos, ellos argumentan que lo más importante es la filosofía de la empresa[105]:

"La filosof a de Toyota se basa en el respeto a las personas. Cualquier operario puede parar la cadena de montaje. Es muy dif cil que otras empresas puedan copiar eso. Confiamos en la gente, les respetamos a cualquier nivel".

Tetsuo Agata
Vicepresidente de Toyota

El respeto y la preocupación por cada uno de los trabajadores que componen la empresa es lo que, a juicio de su Presidente, Katsuaki Watanabe, les permite ofrecer el automóvil adecuado, en el lugar adecuado y en el momento oportuno . Toyota es un ejemplo claro de saber crear valor al profesional.

La creación de valor al profesional no es nuevo de nuestros días. Desde los comienzos de la empresa fue necesario que algunos pusieran su creatividad e iniciativa en juego. Al principio sólo era imprescindible el talento de unos pocos, como sucedía con Henry Ford y su equipo inmediato. El resto de los empleados sólo tenían que cumplir las tareas definidas. Y tampoco hacía falta crearles valor, sencillamente porque no era necesario (Figura 3.2).

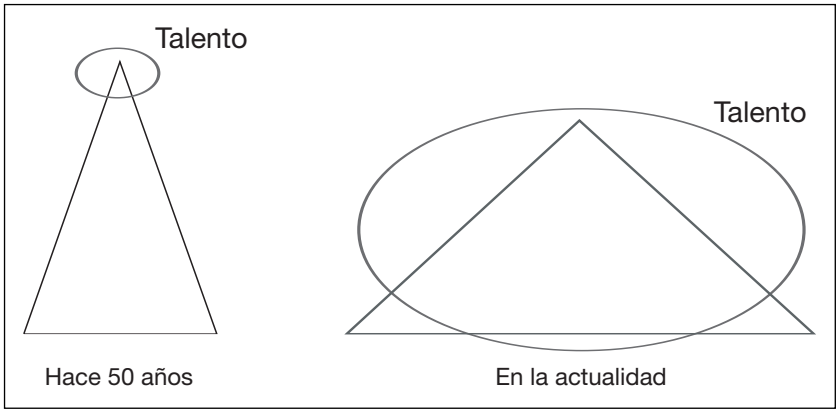

Figura 3.2 Importancia del talento.

Pero la competencia siguió aumentando, gracias a las fuerzas que hemos visto en anteriores capítulos, y los clientes nos fuimos haciendo más y más exigentes. Los intangibles comenzaron a marcar la diferencia entre productos cada vez más homogéneos. Las empresas de servicios se empezaron a preocupar por el trato dispensado por sus profesionales de línea. El emblemático Jan Carlzon, que rescató de la quiebra en 1981 a la línea aérea SAS, fue uno de los primeros en asegurar que la satisfacción de los clientes no dependía tanto de las decisiones de los altos directivos, sino del

trato que recibía personalmente de los profesionales de la línea aerea. Ese momento de interacción con el cliente es al que denominó momento de la verdad , donde la empresa se la juega[106]. Por muy bien que definan el producto o servicio en los despachos de la alta dirección, si ante una incidencia surgida, los profesionales no saben resolverla (o no pueden porque la han de consultar obligatoriamente con sus superiores, a diferencia de lo que ocurre en las cadenas de montaje de Toyota), o no lo hacen con la amabilidad que el cliente espera, éste puede probar con otro proveedor. Si hay competencia, hay promiscuidad de clientes y dar un mal servicio, es un gesto poco recomendable de generosidad hacia los competidores.

"En las f bricas hacemos cosm ticos,
en las tiendas vendemos esperanzas".
Robert Revson
Fundador de la marca Revlon[107]

3.2.3 *LA EMPRESA, UNA BUENA CIUDADANA*

"He de reconocer que soy ego'sta. Quiz lo que digo
levante alguna ampolla, pero la realidad es que
al primero que satisface invertir en aspectos
de tipo emocional es a m'".
Francisco Martín Frías
Presidente Ejecutivo de MRW

Martín Frías se refiere a la labor que realiza su empresa en acciones sociales. MRW es un ejemplo de empresa ultramoderna y buena ciudadana. Las subvenciones de envíos a ONG«s (actualmente se benefician más de 5.000 entidades), las ayudas al Tercer Mundo, la integración laboral de personas que sufren alg n tipo de minusvalía físicaÉ son ejemplos de la sensibilidad de MRW a otras realidades, no siempre tenidas en cuenta por las empresas. Comenzó hace casi quince años, mucho antes de que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se pusiera de moda. Y se trata de un cambio de

paradigma de entender la empresa en su relación con el entorno y que le ha supuesto posicionarse como líder en el transporte urgente en España, con un equipo de más de 11.000 personas, en casi 800 franquicias que mueven 170.000 paquetes al día. Y más allá de cifras, es una de las compañías españolas con mayor n mero de reconocimientos nacionales e internacionales en aspectos humanos : *Best work place* o mejor lugar para trabajar, galardón otorgado por el Programa Optima de igualdad entre hombres y mujeres, reconocimiento de la ONCE, ONG«s, las Fuerzas ArmadasÉ y un sinfín de instituciones que reconocen su acción social como una forma de ser.

Además de crear valor al accionista, al cliente y al profesional, cada vez más empresas en los ltimos años son sensibles a crear valor a la sociedad, a través de programas de muy diversa índole: Toyota invierte dinero en automóviles híbridos que, aunque tengan una clara vocación comercial, también están implicados con el medio ambiente; Deloitte financia a sus empleados la colaboración con personas necesitadas de otros países; los empleados de Sun Microsystems que lo deseen pueden participar anualmente en programas de ayuda en zonas deprimidasÉ

En definitiva, la cadena de creación de valor ha invertido su sentido: éste es uno de los rasgos diferenciales de la compañía en los comienzos del siglo XXI: la empresa ultramoderna (Figura 3.3). Mientras que el presente se apoya en los resultados financieros y en la satisfacción del cliente, el futuro pasa por el talento y por el respeto a la sociedad (desgraciadamente en esta ltima corriente también se apuntan empresas cuya nica vocación es el mal denominado marketing, añadir cuatro datos a sus memorias y salir en la fotoÉ). Pero los directivos que son realmente sensibles a crear valor para la sociedad consiguen dos efectos: uno directo con sus clientes, porque a igualdad de condiciones en los productos, se decantarán por aquellas empresas que más contribuyan a su comunidad; y otro efecto indirecto y no menos importante, con sus colaboradores, ya que refuerzan el compromiso de aquéllos a quienes les motivan las acciones sociales. Un doble beneficio, sin duda alguna.

Figura 3.3 Crear valor a los agentes.

3.3 DE LA ESTRATEGIA AL TALENTO

"Todo necio confunde valor y precio".
Antonio Machado
Poeta

3.3.1 *ESTRATEGIA BENDECIDA EN CERVEZA*

A principios de los 80, la estrategia de IBM pasaba por la entrada en el mercado de las centralitas telefónicas. ¿Qué mejor manera que comprar Rolm, una de las empresas más atractivas de aquella década y el tercer vendedor de este tipo de tecnología? En 1984 el Gigante Azul adquirió parte de esta compañía por 1.500 millones de dólares. Sin embargo, las dos culturas empresariales eran muy distintas. Rolm, por ejemplo, era famosa por su forma

de gestionar a sus profesionales: pagaba muy bien, disponía de piscina para empleados y los viernes eran famosos por sus fiestas de cerveza. Cuando el presidente de IBM, Jack Akers, asistió a una de esas fiestas y tomó una cerveza con la gente de Rolm, se pensó que las dos culturas empezaban a mezclarse. Pero no, la historia demostró que pudo ser un gesto de que tenía sed y poco más. Muy pronto el Gigante Azul comenzó a imponer sus reglas, los vendedores de IBM tenían que acompañar a los de Rolm en sus visitas comerciales y la gestión comenzó a parecerse más a la del comprador. En su primer año como subsidiaria, Rolm perdió 100 millones de dólares y una gran parte de su cuota de participación en el mercado. Los primeros y segundos niveles directivos de Rolm decidieron marcharse. Cuatro años después, IBM se desprendió de ella por 1.150 millones de dólares con unas pérdidas acumuladas de 1.000 millones[108].

"T piensas que por entender uno debes entender dos, porque uno y uno hacen dos. Pero tambi n debe existir y".
Proverbio sufí[109]

IBM y Rolm en 1984, Siemens y Nixdorf en 1990, Railroad Pennsylvania y New York Central en 1968É son algunos ejemplos de fusiones que ponen de manifiesto la diferencia entre definir la estrategia (teoría) y ejecutarla (práctica). Mientras que la complementariedad entre ciertas compañías parezca muy coherente sobre el papel, la realidad demuestra que, aunque las intenciones se bendigan con cerveza , existen otros intangibles que llegan a impedir cualquier tipo de unión, como la cultura empresarial, los estilos de liderazgo o la cualificación de los profesionales. Como se ha demostrado en las fusiones: ni clientes ni empleados se compran. O se les sigue creando valor, o dejarán de comprar o de aportar en la empresa. La experiencia demuestra, además, que la forma de gestionar el talento es un maravilloso catalizador para acelerar cualquier fusión, ya que puede precipitarla (en todos los sentidos de la palabra) o impulsarla, pero en cualquier caso, no dejarla indiferente... Sin embargo, en la mayor parte de los casos las decisiones

estratégicas se toman analizando los datos financieros y de mercado y muy pocas veces en relación a las personas que los consiguen, por la sencilla razón de que no se miden.

3.3.2 *EINSTEIN Y LA MEDICI N DEL TALENTO*

"La naturaleza y sus leyes yac'an ocultas en la noche.
Dios dijo: Sea Newton y todo fue luz".
Alexander Pope
Poeta

"Pero esto no fue lo ltimo. El diablo grit—
Sea Einstein , y se restableci—la situaci—n".
John Collins Squire
Escritor

ÁBienvenida la relatividad! Parece que éste es el grito de guerra desde hace más de un siglo de todas las Ciencias. La mecánica desarrollada por Isaac Newton no está en sus mejores momentos, aunque en el mundo de las organizaciones todavía su pensamiento sigue teniendo adeptos. El fin del dominio de Newton comenzó con los descubrimientos del mundo subatómico. Las Leyes que enunció el famoso científico no podían aplicarse a esa nueva realidad ni tampoco el pensamiento reduccionista empleado hasta entonces, como el de que podíamos estudiar las partes, sin tomar en cuenta el n mero de ellas y sus relaciones para entender el todo. Las investigaciones en Física, Química y Biología desde principios del siglo XX echaron por tierra ese supuesto y demostraron que los fenómenos sólo podían entenderse cuando se analizaban de forma global u holística y cuando, en vez de fijar la atención en cada una de las partes (partículas, sustancias, personas...), se hacía en sus interrelaciones. Esas son unas de las bases de la mecánica cuántica, análisis holístico y relaciones, cuyo exponente más conocido es Albert Einstein (aunque, la verdad, cualquier intento de aproximación a la mecánica cuántica peca precisamente de reduccionismo).

Podrá pensar sí, esto es muy interesante, pero ¿qué tiene que ver Newton y Einstein con la medición del talento? Me temo que más de lo que a simple vista parece. Desde un supuesto clásico, podríamos suponer que el objetivo de la medición es, por ejemplo, conocer de cuánto talento disponemos o cuál es la capacidad de nuestra empresa para afrontar los cambios. Sin embargo, la Nueva Ciencia nos asegura que esas mediciones absolutas no son posibles[110]: sólo podemos conocer el impacto del talento en su relación con otros, ya sea con clientes o con la mejora de los procesos. Y a n más, sólo podemos establecer intervalos. Es decir, cuando Goleman asegura que el ambiente de trabajo influye hasta un 30 por ciento en los resultados del departamento, está estableciendo un intervalo desde 0 a un 30 por ciento que dependerá de muchas variables, que no son siempre fáciles de identificar a priori. E igual sucede con todos los fenómenos sociales: resultan difíciles de prever y sólo puede hablarse de relaciones positivas o negativas, si no que se lo pregunten a los analistas de Bolsa y a sus dolores de cabeza. Y por si todo lo anterior fuera poco hay que añadir, además, que cualquier tipo de medición relacionada con el ser humano tiene una fuerte carga subjetiva. Mientras que podemos cuantificar el dinero o el tiempo en unidades universalmente aceptadas (gasto por cliente, plazo de entrega...), el impacto de la marca o su satisfacción puede variar dependiendo de m ltiples fenómenos (si el encuestador es atractivo, si el encuestado está esperando la visita de la suegra...).

En definitiva, la medición de los preciados intangibles, como el talento o la satisfacción de los clientes, dista mucho de ser absoluta. No es de extrañar, por tanto, que todavía existan muchos profesionales seguidores del pensamiento clásico y que pretendan encontrar fórmulas absolutas.

"La Ciencia no es el camino hacia la Sabidur'a Infinita, pero es la nica manera de evitar el error infinito".

Bertold Brecht[111]

UNA MATIZACI N CU NTICA

La experiencia nos dice que aquello que no se mide difícilmente se gestiona. Si el talento se está convirtiendo en el activo más estratégico de las compañías, es lógico que necesitemos medirlo, aunque sin pretensiones newtonianas. Además, la falta de medición es uno de los principales motivos por los que los responsables de Recursos Humanos (Áqué poco me gusta llamarles Recursos Humanos y qué injusto creo que es tratar a las personas como un recurso más!) no han tenido mayor peso en los Comités de Dirección. Mientras que la gestión de los directores comerciales o financieros tiene una clara proyección en la cuenta de resultados (aumentando ingresos, reduciendo gastosÉ), la gestión del talento no es tan evidente a primera vista. Si analizamos incluso la contabilidad financiera o analítica, las partidas relacionadas con las personas son costes, sueldos o gastos en formación y desarrollo. Pero si se pretende otorgar el peso que merecen las personas se ha de empezar a valorar su impacto. ¿Y cómo?

Recordemos los hallazgos de la mecánica cuántica: en primer lugar, debemos medir el talento en relación con otros indicadores. Una herramienta como el Cuadro de Mando Integral[112] ayuda a identificar relaciones como, por ejemplo, el clima laboral o el estilo de liderazgo con los resultados de negocio o la productividad del departamento.

Por otra parte, y aunque la medición del talento es un terreno *relativo*, podemos asegurar que existen ciertas guías universalmente aceptadas, e igual sucede en todo tipo de experimentos. Uno de los más sencillos de entender para los que somos profanos en la materia es el dibujo que traza el aleteo de una mariposa. Si se analizan los primeros movimientos parece que son aleatorios y que no siguen ning n orden ni concierto. Sin embargo, cuando se registran los movimientos en un espacio de tiempo más dilatado y se observan de una manera conjunta, se comprueba que dibujan una especie de onda perfectamente armoniosa, que define un patrón de comportamiento para los siguientes aleteos. Pues bien, en la medición del talento y de

cualquier comportamiento social, sólo podemos indagar estos patrones derivados de relaciones: clima laboral con resultados del departamento, estilo de liderazgo del jefe con ingresos de los comerciales, talento de los profesionales con eficiencia en los procesos, cultura con resultados de negocioÉ y otros tantos. Las experiencias de medición nos dan pistas de la existencia de dichos patrones.

Tabla 3.2 Preguntas para valorar el ambiente de trabajo, seg n Gallup

1. Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.
2. Tengo el equipo y los materiales para hacer bien mi trabajo.
3. En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.
4. En los ltimos siete días he recibido reconocimiento o elogio por mi trabajo bien hecho.
5. Mi jefe/supervisor o alguien más en mi trabajo, muestra tener interés por mí como persona.
6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.
7. En el trabajo, mis opiniones cuentan.
8. La misión o propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
10. Tengo un(a) amigo(a) en el trabajo.
11. Durante los ltimos seis meses alguien en el trabajo me ha hablado de mi progreso.
12. Este ltimo año he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

La Organización Gallup, después de analizar más de 2.500 unidades y departamentos y 105.000 empleados, comprobó que las unidades o departamentos con mejor ambiente de trabajo y satisfacción de los empleados registraban mayor productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de clientes. ¿Y cómo lo midió? Realizó un cuestionario muy sencillo, en donde valoraba las percepciones de los profesionales a través de doce preguntas (véase Tabla 3.2). Percepciones que, aunque subjetivas, no dejan de ser importantes. ¿Acaso nuestra satisfacción en el trabajo no deja de ser una percepción?

M S MOTIVACI N, MEJORES INGRESOS

Más rotación, menores ingresos. Esta fue la conclusión a la que llegaron los almacenes Sears cuando correlacionaron los índices de rotación de sus profesionales con las ventas medias por empleado (véase la Figura 3.4). Resultado: cuanto más satisfechas y comprometidas están las personas en la empresa, mejor realizan su trabajo y existen menores posibilidades de que cambien de compañía. Una

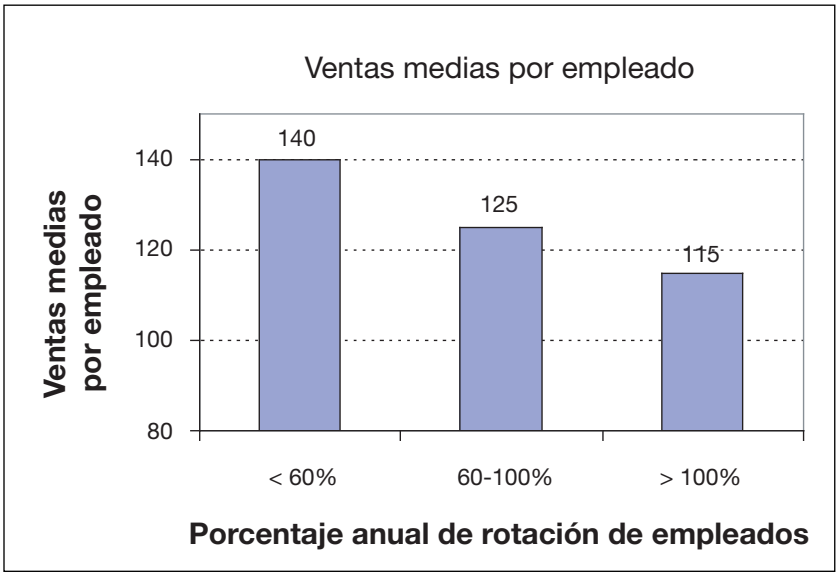

Figura 3.4 Menos rotación, más satisfacción de clientes[113].

elevada rotación no deseada es un síntoma de que algo no funciona bien dentro del departamento y que puede afectar a la calidad de servicio a los clientes. Esta relación, además, es especialmente evidente para determinados colectivos como los comerciales. Cuando un buen comercial con experiencia se va a la competencia puede suponer una tragedia , en especial, en aquellas compañías que venden intangibles y que se basan en la confianza que generan en el cliente. Y el problema ya no es tanto su capacidad de proporcionar nuevas cuentas, sino por la cartera de clientes y de contactos que se lleva consigo bajo el brazo. De hecho, la retención de clientes y la fidelización que llegan a generar algunos profesionales son consideradas como una de las principales aportaciones que realizan a la compañía (véase Figura 3.5).

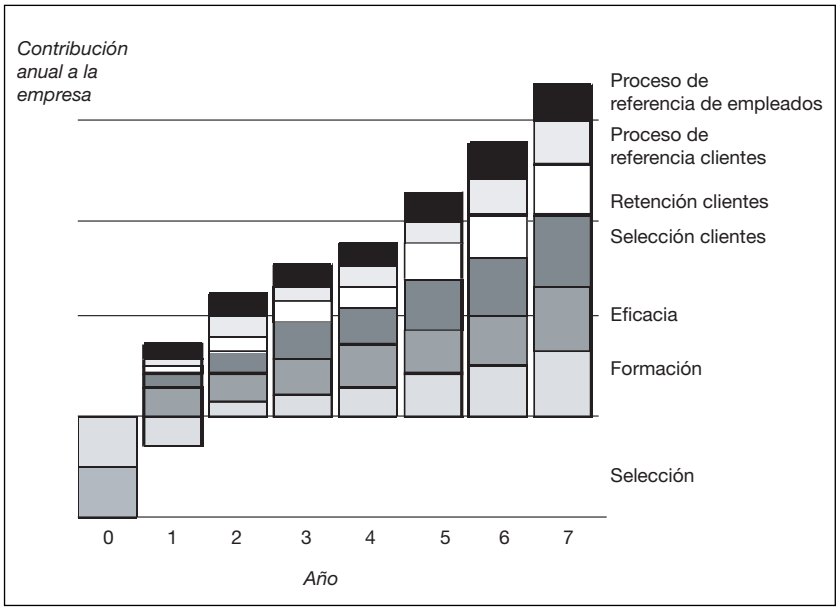

Figura 3.5 Contribución de los empleados[115].

Y un ltimo ejemplo: cultura empresarial y resultados. John Kotter y James Heskett[114] analizaron el crecimiento de la empresa a largo plazo (incremento del promedio anual de las acciones

durante 10 años) y lo contrastaron con las características culturales. El resultado que obtuvieron fue que aquellas organizaciones con una cultura orientada a clientes, accionistas y empleados y preocupada, además, por el desarrollo del liderazgo en todos los niveles obtenían un mayor crecimiento a largo plazo, incluido el aumento del valor de las acciones; algo que, por cierto, parece más sujeto a las especulaciones de los tiburones bursátiles.

UNA LTIMA SUGERENCIA

¿Le ha sorprendido algunas de las conclusiones anteriores? Puede que no, porque independientemente del método empleado, incluso de la mecánica cuántica , lo que está detrás de todos los n meros es el sentido com n: si la gente está más satisfecha, trabaja mejor. Lo hemos vivido todos, por lo que en este caso, sobran las palabras.

Sin embargo, existe un dicho popular que dice que el sentido com n es el menos com n de los sentidos y en el mundo empresarial, y en la gestión del talento en particular, se pone demasiadas veces de manifiesto. Primero, porque gestionar el talento implica una inversión de la que *a priori* no se puede conocer su retorno. Segundo, porque supone un cambio de comportamientos en los primeros niveles de dirección que no son cómodos para todo el mundo. El talento requiere márgenes de libertad y de cuestionamiento de lo establecido. Requiere, por tanto, responsables que tengan la sensibilidad suficiente para saber que detrás de esa aparente falta de control, reside lo mejor de las organizacionesÉ Sólo cuando la elevada competencia ha obligado a fidelizar clientes, a generar intangibles, a ser capaces de adaptarnos al cambio es cuando no ha quedado más remedio que creer en el talento y en el compromiso. Sin embargo, todavía quedan muchos profesionales con pensamiento newtoniano y la nica manera de convencerlos es a través de indicadores que vinculen talento y negocio, como los que hemos visto y como los que iremos analizando más adelante.

Así pues, un reto importante para gestionar el talento es medirlo, con todas las salvedades que hemos mencionado. De esa manera lograremos convencer (si existe alg n escéptico en su organización) y poder acertar en las decisiones.

"Un viaje de mil millas empieza con un paso".
Lao Tse
Filósofo

Claves sobre el impacto del talento en la empresa:

La innovaci—n, el padrenuestro de las compa ′as. En mercados tan competitivos sólo quedan dos opciones: innovar o morir. Y la mejor manera es mediante la creación de un océano azul, es decir, creando espacios sin competencia, captando y consiguiendo nuevos clientes.

Visi—n y tecnolog′a, compa eros de la innovaci—n Tener claro lo que se busca y aprovechar los medios tecnológicos como aceleradores del cambio.

y el miedo, su gran enemigo. Si se busca que las personas den lo mejor de sí mismas, se han de desterrar las fórmulas de gestión tradicional basadas en el miedo.

Intangibles, el flechazo de los clientes... Los clientes pueden escoger. Son más libres que nunca, por ello, buscan productos personalizados donde los intangibles juegan un papel protagonista.

que depende de las personas. Otro de los motivos por el que el talento ha ganado importancia es porque en ltima instancia de él nacen los intangibles que enamoran a los clientes.

Los cuatro *stakeholders* unidos, jam s ser n vencidos. Cuando una compañía crea valor a accionistas, clientes, empleados y sociedad está poniendo las bases para un crecimiento en el largo plazo.

Medici—n relativa. La necesidad de incluir el talento en la estrategia obliga a que éste se mida. Son personas, por lo tanto, cualquier medición es escurridiza. Sin embargo, se pueden medir interrelaciones del talento con otros factores como índice de satisfacción del cliente, rotación no deseada, ambiente de trabajoÉ y un largo etcétera que demuestra que invertir en talento permite alcanzar resultados.

Capítulo 4

EL PROFESIONAL CON TALENTO

4.1 ¡NECESITO UNA ORGANIZACIÓN!

Miguel de Cervantes, Leonardo da Vinci o Louis Pasteur tenían talento. ¡Qué duda cabe! Pero cuando hemos hablado del talento que requieren las empresas para innovar y crear valor a sus clientes, no pensábamos en ese tipo de talento genial. Nos estábamos refiriendo a otra clase, al que caracterizó, por ejemplo, a Pelé, a Simón Bolivar o a Von Karajan y que contribuyó a que alcanzaran resultados superiores (extraordinarios, más bien) un equipo de fútbol, un ejército o una orquesta; en definitiva, una organización.

Mientras que Leonardo da Vinci pintó a la Gioconda, Pelé no ganó en solitario el Mundial de fútbol. Lo hizo con un equipo. Sin el resto de sus compañeros, no tan conocidos como él, no hubiera sido posible tal victoria. Si Pelé hubiera jugado en un conjunto de tercera división, seguro que también habría destacado, pero sus actuaciones y sus resultados no hubieran sido tan brillantes. Es lo que define a los profesionales y a las organizaciones con talento. Mientras que los primeros alcanzan resultados o colaboran a su consecución; las organizaciones facilitan que el talento de las personas que la constituyen se libere, aporten el máximo valor posible y colaboren a generar talento organizativo.

En definitiva, aunque el diccionario de la lengua defina al talento como una capacidad individual, más vinculada a la inteligencia, nos vamos a referir a aquél que necesita de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia lógico-matemática. Los profesionales con talento no son sólo los extraordinarios, como lo era Pelé; si no todos aquellos que contribuyeron a que Brasil ganara los Mundiales de fútbol.

De esta manera, definimos al profesional con talento como *un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados*. Es la materia prima que constituye el talento de los equipos.

A modo de resumen podemos decir:

> ***Todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo.***

4.2 RADIOGRAFÍA DEL PROFESIONAL CON TALENTO

EL PESO DEL TALENTO

En ninguna colección de numismática del mundo es posible contemplar un talento, no porque no se haya encontrado todavía sino porque nunca ha sido una moneda, pese a lo que tradicionalmente se piensa. El talento era una unidad ponderal (25,5 gramos) proveniente de Babilonia, que se utilizaba como tipo de cambio en las transacciones en la Grecia antigua[116]. Su evolución terminológica y el hecho de asociarlo con una moneda se debe a la Biblia. En una de sus parábolas, se narra cómo un mercader tenía tres criados a los que les repartió cinco, tres y un talento

antes de partir de viaje. Mientras los dos primeros los invirtieron e incrementaron el importe asignado, el último lo escondió y conservó la misma cantidad. Cuando volvió el mercader, alabó a los primeros y reprendió al tercero… ¿Motivo? En términos económicos, porque no había alcanzado resultados pese a haber tenido el potencial.

Pues bien, definimos al profesional con talento como aquél que alcanza resultados superiores dentro de una organización. Lo sugiere de alguna manera la Biblia: talento = resultados.

EL TALENTO DEPENDE DEL MOMENTO HISTÓRICO Y DE LA SOCIEDAD

Si Henry Ford levantara la cabeza y supiera que el Comité de Dirección de Ford a principios del siglo XX otorgó cobertura sanitaria a las parejas homosexuales (incluso servicios de dentista y subsidios para el pago de medicamentos), además de un posible infarto, seguro que el legendario empresario pensaría de dichos directivos que no tenían ningún tipo de talento. Ford creía que un buen trabajador debía ser un "buen ciudadano" y se aseguraba de ello. Tenía una especie de policía que vigilaba a sus empleados y garantizaba que éstos, en su tiempo libre, no consumieran alcohol, ni tuvieran relaciones fuera de su matrimonio, ni mucho menos con personas de su mismo sexo… Era otra época y el talento para dirigir a unos empleados de las primeras décadas del siglo XX no tiene nada que ver con la forma de liderar a los profesionales de principios del XXI, que son más libres que nunca porque tienen mayores posibilidades de elegir.

El talento que se valora no es universal, depende del momento histórico y de la cultura de la sociedad. Michelle Bachelet, Presidenta de Chile, a pesar de su extraordinario talento es de suponer que no hubiera podido alcanzar un cargo de responsabilidad en Arabia Saudí en donde las mujeres no tienen derecho ni a conducir un automóvil... ¡menos aún podrán dirigir el país!

...Y TAMBIÉN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS ROLES

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita… y que lo motive. No hace falta más que pensar en la biografía de Jim Clark[117]. Estuvo en la Marina después de haber sido expulsado del instituto por actos vandálicos (colocó una pequeña bomba en el autobús escolar). Su paso por el Ejército no fue mucho mejor. Pocos años más tarde, accedió a la universidad gracias a clases nocturnas, se graduó en Físicas y estuvo en cuatro empresas distintas a lo largo de un año. Posteriormente, creó, junto con varios estudiantes, Silicon Graphics, después fundó Netscape y en la actualidad es uno de los hombres más ricos de los Estados Unidos. ¿Quién hubiera apostado por Jim después de haber fracasado en el Ejército y antes en el instituto? De lo que se deduce que la Marina y las otras empresas no eran organizaciones que le motivaran demasiado.

En definitiva, cada organización necesita un tipo de talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que en otras, en unos roles que en otros. Por cierto, ¿se imagina qué podría suceder si los profesores universitarios pasaran a dirigir las compañías (siempre hay excepciones)? o ¿lo que ocurría en su empresa si su director financiero dirigiera el departamento de márketing y el responsable de esta área liderara al equipo técnico? En este último caso, permítame un consejo: si desea obtener beneficios, mejor no lo intente. Y esto que puede resultarle tan obvio, no siempre lo es. Piense, por ejemplo, en los hospitales. Al médico que más conoce la especialidad se le suele nombrar jefe de sección y no por ello es el más cualificado para orquestar al resto de médicos de su área.

Pues bien, existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo… Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Que un profesional no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto.

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal, puesto que cualquier profesional puede innovar desde su rol (directivo, comercial, técnico u operativo). Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa, pero tienen dos inconvenientes, como veremos a continuación: por una parte, son los más escasos en el mercado laboral, y por otro lado, no "sobreviven" en todas las organizaciones... sólo en aquéllas que les permitan márgenes de libertad.

4.3 TALENTO = CAPACIDADES + + COMPROMISO + ACCIÓN

Regresemos a la biografía de Jim Clark. Su filosofía es "los 'cocineros' deben probar nuevas recetas", en este caso, emprender nuevos proyectos. Abandonó Silicon Graphics y fundó Netscape, posteriormente Healtheon (portal de la industria de la salud) y myCFO (programa para gestionar de forma individual el patrimonio de personas acaudaladas)[118]. Es de las pocas personas del mundo que ha sido capaz de crear tres empresas que se han valorado en más de mil millones de dólares.

La biografía de Jim Clark es la historia de uno de los mayores talentos emprendedores de los Estados Unidos. Recordemos que la decisión de Clark de distribuir gratuitamente Netscape aceleró el desarrollo de Internet.

Pues bien, el talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción.

UN PROFESIONAL CAPAZ...

Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes. A través de su investigación de postgrado, que realizó en la Universidad de Utah con Iván Sutherland, uno de los padres de los ordenadores, Clark consiguió acumular conocimientos

esenciales para desarrollar el chip con el que comenzó Silicon Graphics. Pero él solo no creó la realidad virtual. Necesitó de otros talentos, estudiantes de la Universidad de Stanford, para poner en marcha la compañía; al igual que necesitó a Marc Andreessen para crear Netscape. Clark se caracteriza por sus capacidades, no tanto por los conocimientos que fueron básicos para crear Silicon Graphics, sino por sus actitudes de liderazgo con las que consigue atraer e identificar a los mejores, por su intuición felina reconociendo la tecnología futura y por su espíritu emprendedor y rebelde.

…COMPROMETIDO…

"La única forma de tener un trabajo genial es poniendo el corazón en lo que se hace".
Steve Jobs
Fundador de Apple y Pixar

El segundo ingrediente del talento es el compromiso. La filosofía de Clark se basa en la involucración total, el máximo compromiso. Según él, hay dos formas de vincularse en el trabajo, de la misma manera que sucede con los protagonistas de la historia del desayuno compuesto por huevos fritos con jamón. Mientras la gallina se implica, el cerdo se involucra. Pues bien, Clark busca "cerdos" (aunque no suene especialmente bien), que se involucren de lleno con el proyecto… y que se dejen la pierna en él[119].

Si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, como veremos en los siguientes capítulos. Jim Clark motiva a sus profesionales a través de proyectos ambiciosos que persiguen la "democratización de la tecnología" —caso de Netscape— y entrega opciones sobre acciones o *stocks options*[120] que a más de uno han hecho millonario.

...Y SIN SÍNDROME DE LA ALMOHADA ASESINA

El último ingrediente del talento es la acción. En nuestra actual economía, la acción significa velocidad, puesta en práctica en el momento adecuado. Otro de los principios de Clark es la innovación constante. Puesto que no puede detenerse la evolución tecnológica, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que otro. Así sucedió con sus tres compañías. Fueron pioneras e imitadas después por la competencia.

El profesional con talento no puede dejarse arrastrar por el "síndrome de la almohada asesina" o el hábito de consultar con la almohada, que demora la toma de decisiones. Los bostezos de la almohada asesina se escuchan en todo tipo de organizaciones, incluidos los gobiernos. Ronald Reagan, Presidente de los Estados Unidos entre 1981 y 1989, aseguraba que tenía dos bloques de papeles encima de la mesa de su despacho: aquel que el tiempo resolverá y aquel otro que el tiempo ya había resuelto. Parece que Reagan tenía un modo curioso de entender el trabajo. Es famosa su cita: "Algunos dicen que el trabajo duro no ha matado a nadie, pero yo me digo ¿por qué arriesgarse?" Independientemente de sus reflexiones, en nuestra actual economía, la espera es la mejor arma de la competencia. Así lo afirma Charles Wang, fundador de Computer Associates y uno de los hombres más ricos del mundo:

"Si no puedes moverte a la velocidad web, estás fuera del negocio. Si empiezas a pensarlo todo... es tarde".

El talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo. Jim Clark en todo momento asegura sus capacidades, se compromete con el proyecto y actúa con celeridad. Y eso mismo les pide a sus profesionales. Si falta alguno de los ingredientes, no se alcanzan los resultados superiores, por lo que conforme a nuestra premisa, no lo entendemos como talento.

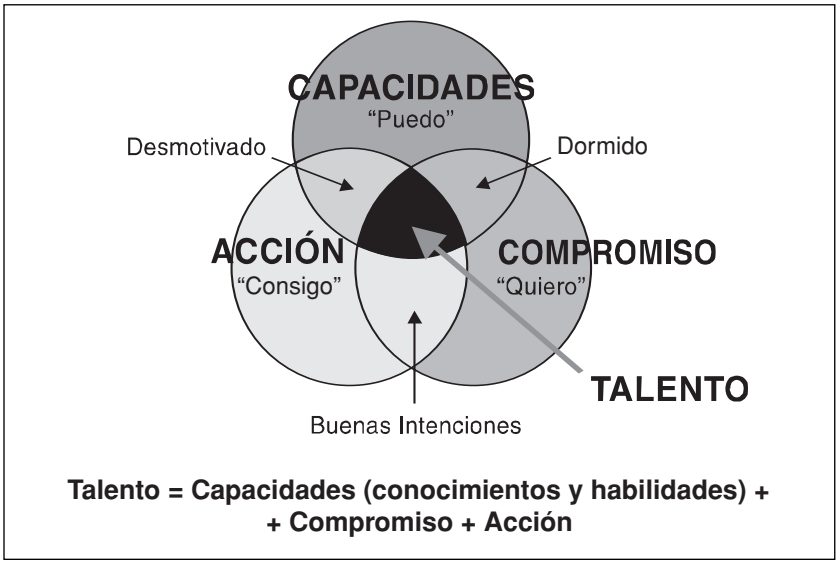

Figura 4.1 Los componentes del talento.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.

Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Hoy por hoy, ni la evolución tecnológica ni la competencia ni los clientes esperan. O eres rápido, o estás fuera del mercado. Clark asegura que para él es toda una oportunidad. Es su excusa para seguir adelante, emprender nuevas empresas, vender las anteriores y continuar pensando en el futuro tecnológico. Ya lo decíamos al principio: es todo un ejemplo de emprendedor.

4.4 LAS LEYES NATURALES DEL TALENTO

El talento está sometido a unas leyes naturales similares a las aplicables a la tecnología, las cuales hemos analizado en el anterior capítulo: La Ley de Moore afirma que cada 18 meses se duplica la capacidad de los procesadores; la Ley de la Fractura asegura que la tecnología crece de forma exponencial, mientras que el resto de sistemas lo hace de manera lineal y la Ley de Metcalfe estima la utilidad de una red (Internet, teléfono, faxes…) en el cuadrado del número de sus usuarios.

Pues bien, todas estas leyes también actúan sobre el talento. Hoy más que nunca los conocimientos quedan rápidamente obsoletos. Los rendimientos de los profesionales con talento se distancian cada vez más del resto y fracturan el *statu quo* de las organizaciones, las transforman y las reinventan. Y por último, la interacción con otras personas permite alcanzar resultados superiores e incrementa el talento de los trabajadores que intervienen.

Veamos a continuación las consecuencias de la aplicación de estas leyes.

4.4.1 *¿CONOCIMIENTOS? SÍ, PERO…*

¿Qué es lo que distingue a un emprendedor, sus conocimientos o su actitud? Lo segundo, más bien. Y si no, pregúntele a Richard Branson por qué escogió el nombre de Virgin para cada una de sus empresas. Porque desconocía completamente el negocio, era virgen. Su actitud iconoclasta y provocadora, su intuición y su encanto le han llevado a crear la segunda marca más emblemática en Reino Unido, después de Rolls Royce. Ya se lo vaticinó un profesor en el colegio: "¡Richard, acabarás en la cárcel o convertido en millonario!"[121] Acertó en ambos casos. Pasó una noche en prisión tras verse involucrado en un episodio

de evasión de impuestos (el cual prefiere olvidar) y es una de las mayores fortunas del mundo... Y no precisamente por sus "vírgenes" conocimientos.

Pues bien, la aptitud (los conocimientos y las habilidades) es un requisito *sine qua non* para jugar el partido. Sin embargo, no diferencia a los profesionales con talento. Esa fue la principal conclusión a la que llegó uno de los mayores expertos en comportamiento humano, David McClelland, cuando analizó en profundidad las diferencias entre los agregados culturales estadounidenses considerados excelentes con los de promedio. La investigación se la encargó el Departamento de Estado a principios de los años 70, en una época especialmente difícil para los agregados culturales de las Embajadas de los Estados Unidos. Se vivía el final de la guerra de Vietnam, estaba en pleno apogeo el escándalo de Watergate y la crisis económica afectaba a todos los países. Las actuaciones de estos profesionales tenían un especial impacto y su desempeño no tenía nada que ver ni con el coeficiente intelectual ni con las notas del examen obligatorio FSOR para oficiales del Servicio Extranjero (tanto era así, que incluso los resultados de FSOR correlacionaban negativamente 0,22 con el desempeño del puesto).

Dada la importancia estratégica de los agregados culturales y la nula previsión de éxito de los métodos tradicionales de medición, McClelland y su equipo comenzaron a entrevistar en profundidad a los considerados excelentes comparándolos con los promedio y descubrieron que los primeros tenían tres actitudes o competencias comunes: la "empatía transcultural" (auténtico interés por la cultura del país donde residía, frente al etnocentrismo imperante), las "expectativas positivas ante la provocación" (una variedad de autoconfianza que no les hacía perder los nervios ante las provocaciones) y la "rapidez en la comprensión de las redes de influencia" (la capacidad de saber quién manda en el país y qué peligros reales existen)[122]. Las tres actitudes no se enseñaban en la escuela diplomática y sin embargo, eran clave para el éxito o, al menos, para salir airosos de tesituras realmente complejas, como la que vivió un agregado cultural en un país norteafricano cuando recibió

un telegrama de Washington ordenándole que proyectara una película sobre un político estadounidense que no gozaba de muy buena prensa en ese país. Sabía que si no proyectaba la película molestaría a sus superiores pero, si lo hacía, encolerizaría a los naturales del país. ¿Qué solución adoptó? Proyectarla un día de fiesta religiosa que sabía que nadie acudiría a verla[123]. Un claro ejemplo de "empatía transcultural".

Los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento, según demostró David McClelland, y además quedan rápidamente obsoletos. Es el efecto de la Ley de Moore aplicada al talento. Debido a las Tecnologías de Información y Comunicaciones, al incremento de la formación media de la población y a la mayor demanda (o necesidad) por aprender, los conocimientos en circulación son más numerosos que nunca, con un crecimiento exponencial. En el siglo XVII aparecieron las dos primeras revistas científicas; a mediados del XVIII había 10; alrededor del año 1800, unas 100; cincuenta años después la cifra ascendió a 1.000; en 1973 se barajaban datos de entre 30.000 a 100.000 revistas y en la actualidad el número puede superar el millón y medio[124]. Según los efectos de la Ley de Moore, los conocimientos se sustituyen rápidamente por otros. El resultado de todo ello hace que la diferencia de los profesionales con talento no esté en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y, sobre todo, de desaprender lo conocido.

4.4.2 *ADIÓS AL* STATU QUO *DE LAS ORGANIZACIONES*

Sandra Lerner y Leonard Bosack, estudiantes de la Universidad de Stanford (California), querían enviarse cartas de amor por *e-mail*, pero sus sistemas eran incompatibles. En 1982 en Stanford había 5.000 ordenadores de 20 fabricantes diferentes y cada uno de ellos con su sistema particular de comunicaciones. Para resolver el problema, desarrollaron un *router* multiprotocolo que conectaría los distintos sistemas. Dos años más tarde fundaron una start-up "financiada" con sus tarjetas de crédito llamada Cisco Systems (la palabra Cisco

proviene de San Francisco). En el año 2000 la empresa llegó a convertirse en la tercera mayor compañía por capitalización bursátil, detrás de General Electric e Intel. Y su origen fue la insatisfacción de estos dos estudiantes que consiguió mover montañas (aunque en este caso, el amor también pudo haber colaborado).

La principal característica del profesional con talento es que alcanza resultados superiores. Sin embargo, en nuestra economía actual, el mejor resultado, el superior, proviene de la innovación. La innovación no se alcanza con la tecnología, ni con el capital, sino con los profesionales que están detrás y que cuestionan lo establecido, como hicieron Lerner y Bosack en su día. Scott McNealy, Presidente y cofundador de Sun Microsystems, apuesta fuertemente por este tipo de profesionales: "quiero que Sun sea una empresa polémica. Si todo el mundo cree en tu estrategia, tienes cero posibilidades de triunfar".

"Las personas razonables se adaptan al entorno. Las personas poco razonables adaptan el entorno a sí mismos. Por ello, todo el progreso proviene de las personas poco razonables".
George Bernard Shaw
Escritor

Los profesionales con talento innovador son capaces de fracturar el *statu quo* de las organizaciones, provocar el cambio y reinventar la compañía. Son la mejor ventaja competitiva de las empresas y sus resultados difieren cada vez más del resto de profesionales. En 1990 la diferencia entre el 1 por ciento de los mejores y el promedio se situaba en un 52 por ciento para trabajos sencillos y un 127 por ciento en tareas complejas, según estudios de la época. Diez años después, una de las principales entidades aseguradoras del mundo demostró que el 10 por ciento de sus agentes alcanzaban el triple de resultados frente al resto. En el mundo del diseño informático, los mejores lo hacen entre 50 y 100 veces mejor que el promedio[125]. Y la cifra aumenta, conforme se incrementa la complejidad:

"La diferencia entre los promedios y los mejores ya no es de 1:2, como en el pasado. Es 1:100 ó incluso 1:1.000".

Nathan Myhrvold

Ex-Director de I+D de Microsoft

Pero decíamos que el talento emprendedor e innovador tiene dos inconvenientes: primero, no sobrevive en todas las organizaciones, en especial en aquéllas en donde se emplea el miedo y se impide cuestionar lo establecido, como vimos en anteriores capítulos. Los profesionales innovadores se caracterizan por el inconformismo y la crítica del *statu quo*. Son los más exigentes, los más críticos con la gestión (bastante incómodos para muchos jefes) y los que a veces inspiran temor, en especial, a los que dudan de sus propias capacidades. Pero al mismo tiempo son los que más pueden aportar.

El segundo inconveniente de este tipo de profesionales es que son los más escasos.

El hecho de que el talento emprendedor/innovador sea el más escaso en países latinos se debe a diversos motivos, aunque podemos destacar dos: por una parte, la propia dificultad de ser innovador; por otro lado, la idiosincrasia cultural. En el caso de España, la falta de espíritu emprendedor parece ser una de las características desde el siglo XVI, según el sociólogo Amando de Miguel[126]. La propia Teresa de Jesús recrimina a su hermano en una de sus cartas por haber adquirido tierras en vez de invertir en la deuda pública de entonces. Y sin necesidad de irnos tan atrás en el tiempo, el retraso económico mexicano, según el editorial de *El Economista de México*, se achaca fundamentalmente a la falta de espíritus emprendedores, además de otras cuestiones políticas[128]. Resultado: los latinos no nos caracterizamos por un elevado número de emprendedores, a diferencia de las culturas anglosajonas. Una de las causas las encontramos en la existencia de una mayor conciencia del fracaso personal y el miedo al qué dirán (o a lo que uno se diría de sí mismo), que condiciona las decisiones a la hora de arriesgar. Por ello, programas como los que se están impulsando en distintos centros educativos,

como el programa Vitamina E en Castilla y León, impulsado por la Junta de Castilla y León a través del CEEI de esta comunidad autónoma, cuyo objetivo es "educar para emprender", son fundamentales para ir modificando un rasgo cultural tan arraigado.

Tabla 4.1 Del trabajador tradicional al profesional con talento [127]

Trabajador tradicional	**Profesional con talento**
Lealtad a la Organización.	Lealtad a sí mismo, su equipo y sus proyectos.
Búsqueda de estabilidad.	Pasión por la acción y el cambio.
Nivel medio de confianza.	Alto nivel de confianza.
Plan de Carrera a largo plazo.	Espera estar en la empresa poco tiempo.
Enfoque de salario y posición.	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero.
Le gustaría una vida equilibrada.	Demanda una vida equilibrada.
Miedo al cambio.	Cómodo con el cambio.
Ajuste a la nueva tecnología.	Uso de la tecnología como segunda naturaleza. (Hábito).
Trabaja muchas horas.	Prefiere ser juzgado por los resultados.
Cree que la Dirección es capaz de responder a todo.	Quiere que la Dirección sea consistente.
Puede actuar en entornos donde se emplee el miedo.	No actúa en entornos con miedo. Necesita margen de maniobra.
Lema: "Trabaja duro y ten éxito".	Lema: "Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate".

4.4.3 *INTERACCIÓN A LOS CUATRO COSTADOS*

Todos los ejecutivos en Sun Microsystems,—siguiendo órdenes expresas de su Presidente y cofundador, Scott McNealy— deben contactar con los clientes y con los medios de comunicación. El mismo McNealy tiene en su agenda visitar diariamente a los principales clientes. Por cierto, su lema es estar siempre de buen humor para dar la sensación de que la empresa lo está haciendo bien[129].

Lee Iacocca, ex-Director General de Ford y ex-Consejero Delegado de Chrysler, aseguraba que para su carrera profesional fueron menos relevantes sus estudios en ingeniería que la formación en oratoria y en psicología, ya que estas últimas le ayudaron a comunicarse adecuadamente, conocer a las personas que tenía enfrente y empatizar con ellas[130].

— ¿Cuál ha sido la clave de éxito de Yahoo?
— Es un esfuerzo de equipo. No es algo que sólo pueda hacer una persona. De hecho, no hubiera sido posible sin la ayuda de numerosos veteranos procedentes de distintos sectores industriales que decidieron dejar su vida en Internet.

Jerry Yang
Cofundador de Yahoo![131]

Por otra parte, las alianzas están a la orden del día, incluso entre empresas competidoras. El Volvo S40 y el Mitsubishi Carisma se construyen en la misma fábrica, en Gante, Bélgica. La empresa de embotellado Seven Up/RC elabora el té helado de competidores como Lipton y Arizona en los mismos tanques[132]. El mundo no se ha vuelto loco, sencillamente las empresas se han hecho más inteligentes y aplican la ley de Metcalfe en los negocios. ¿Por qué? Porque los resultados superiores en este nuevo entorno se obtienen a través de la interacción con terceros, ya sean clientes, colegas o incluso, competidores. Y reflexionemos un momento. Para interactuar eficazmente, ¿qué necesita el profesional? Tolerancia,

por supuesto; y unas determinadas competencias, como diría McClelland, o un tipo concreto de inteligencia, según Howard Gardner.

Gardner analizó a personalidades excelentes en distintos campos y llegó a la conclusión de que no había un único tipo de inteligencia, entendida como la capacidad para solucionar un problema o crear un producto valorado positivamente en uno o más marcos culturales, sino que existían siete clases distintas: lógico-matemática, lingüística, visoespacial, musical, corporal-cinestésica, intrapersonal e interpersonal. Mientras la intrapersonal se refiere a la capacidad de conocerse a sí mismo y de reflexionar sobre el propio comportamiento, la interpersonal es la capacidad de relacionarse con los demás, de entender sus motivaciones, de crear lazos afectivos y de trabajar juntos. En definitiva, la inteligencia intrapersonal e interpersonal son fundamentales para interactuar con terceros... Por cierto, ¿le resultan familiares estos dos tipos de inteligencia? Si es así, puede que haya recordado el concepto de inteligencia emocional propuesto por Daniel Goleman[133] (o también porque conocía a Gardner, claro está).

Goleman se basó en Gardner y en McClelland para desarrollar su modelo de competencias emocionales, que son aquéllas que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente interaccionando con terceros. Después de analizar 188 grandes compañías, Goleman comprobó que entre el 66 por ciento y el 90 por ciento de lo que marca la diferencia profesional dentro de una organización son este tipo de capacidades. Cuanto más complejo es el trabajo, mayor es el porcentaje. ¿Por qué en el caso de los agregados culturales una de las competencias más importantes era las "expectativas positivas ante la provocación", es decir, controlar los nervios ante las provocaciones? Uno de los lemas a principios de los 70 era "yankees, go home", frase que, coreada en entornos agresivos, no debía dejarles especialmente indiferentes. El autocontrol, por tanto, resultaba fundamental.

En resumen, los profesionales con talento alcanzan resultados superiores a través de la interacción con terceros, y para interactuar eficientemente han de contar con unas competencias denominadas emocionales, clasificadas en cinco grupos (Tabla 4.2). Según

Tabla 4.2 Dominios de la inteligencia emocional y las competencias emocionales[134]

Dominios de la Inteligencia Emocional	**Competencias emocionales**
Conocer las propias emociones.	*Consciencia de uno mismo*: • Consciencia emocional. • Valoración adecuada de uno mismo. • Autoconfianza.
Gestionar las propias emociones: Es la capacidad de expresar las emociones más convenientes.	*Gestión de uno mismo:* • Autocontrol. • Integridad. • Adaptabilidad/Flexibilidad. • Innovación.
Motivarse uno mismo: Fijar objetivos, avanzar hacia ellos, eludir la recompensa inmediata a favor del logro de la meta deseada.	*Motivación:* • Orientación al logro de objetivos. • Iniciativa. • Optimismo.
Reconocer las emociones en los demás: La capacidad para entender lo que las otras personas piensan o sienten.	*Empatía:* • Comprensión interpersonal. • Orientación hacia el cliente. • Aprovechamiento de la diversidad. • Conocimiento de la organización.
Gestionar las relaciones personales: El arte de relacionarse con los demás, que se basa en buena medida en gestionar las emociones de los otros.	*Cualidades sociales*: • Influencia. • Comunicación. • Liderazgo. • Catalizador del cambio. • Resolución de conflictos. • Colaboración y cooperación. • Trabajo en equipo.

David McClelland, no basta con tener especialmente desarrollado uno solo de los grupos, sino que es necesaria una especial fortaleza en todos ellos. Sólo cuando la persona muestra un amplio abanico del espectro total de las competencias emocionales le permite descollar como profesional con talento, lo que McClelland denominó "punto crítico"[135]. Según un estudio[136], el 87 por ciento de los directivos de Pepsico que alcanzaron dicho "punto crítico" se hallaban en el tercio superior de la clasificación de los rendimientos de la empresa. En Europa, por ejemplo, los directivos que carecían de ellas sólo mostraban un índice sobresaliente en el 13 por ciento de los casos; en el caso de Asia se reducía al 11 por ciento, mientras que en América llegaba al 20 por ciento. Un testimonio de que la falta de capacidad para interaccionar es un mal enemigo para alcanzar resultados.

4.5 SE BUSCAN EQUIPOS TALENTOSOS

4.5.1 *CUANDO LOS PILOTOS AYUDAN A LIMPIAR AVIONES*

"Se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios".
José Antonio Marina
Filósofo

Southwest Airlines está considerada como la mejor compañía aérea de la historia capaz, incluso, de incrementar los beneficios en un 84 por ciento en 2003, en uno de los peores años del sector. La clave de su éxito la resumió un auxiliar de vuelo: "Herb —el fundador— no deja de decirnos que no podemos ganar dinero con los aviones en tierra"[137], y para ello, la mejor receta es desarrollar el talento de los equipos.

Southwest se ha especializado en los trayectos de corta distancia en los Estados Unidos. Lo más importante para rentabilizar el coste de las aeronaves es que despeguen lo antes posible. Su tiempo

medio de desembarque es de 15 a 20 minutos, incluso a veces de cinco minutos. Para ello, se requiere una perfecta sincronía entre las funciones de los ocho colectivos que participan: tripulantes de tierra, pilotos, mantenimiento… Los pilotos de Southwest ayudan a limpiar la cabina (no sé cuántos de otras compañías estarían dispuestos). Al maletero se le considera tan importante como al auxiliar de vuelo o al piloto. El respeto mutuo es el ambiente que se respira en la compañía y que se fomenta, además, a través de un programa de intercambio de puestos denominado "prueba a estar en su lugar" (es de suponer que sólo en aquellos puestos en donde sea factible).

La experiencia de Southwest pone de manifiesto algo que ya hemos dicho: el talento nace de la interacción y los resultados sólo se alcanzan en equipo. Pero aún podemos añadir una idea más importante: el talento que realmente importa es aquél capaz de aportar valor a su equipo de trabajo. Si en la aerolínea contrataran al mejor auxiliar de vuelo por sus conocimientos y habilidades pero éste no fuera capaz de comunicarse fluidamente con los compañeros de otros servicios, indudablemente no aportaría valor a su equipo y, por ello, tampoco se le consideraría como talento individual. Podríamos resumirlo en la siguiente frase:

> ***Una persona tiene talento sólo si es capaz de crear valor a su equipo.***

Y cuando un Presidente o Director General es consciente de la importancia de los equipos logra resultados sin precedentes, como le sucede a Southwest, que en sus 33 años de vida ha obtenido beneficios durante 32. Por cierto, muchas veces me he encontrado con directivos que se lamentan de que sus colaboradores no trabajan en equipo cuando, curiosamente, ellos tampoco lo hacen ni con el resto de compañeros del comité de dirección ni con sus propios colaboradores. El ejemplo es siempre importante y máxime en algunos casos.

"Detrás de las ideas siempre hay un equipo perfectamente organizado y motivado para mejorar continuamente y eso es lo más difícil de copiar".

Francisco Martín Frías

Presidente y cofundador de MRW

4.5.2 *DIME CON QUIÉN VAS…*

Dos profesores israelíes realizaron el siguiente experimento con la tripulación de carros de combate del ejército de su país[138]. Clasificaron a los soldados de una unidad de cerca de doscientas personas conforme a su desempeño (alto y bajo) a través de pruebas que medían su inteligencia individual, su nivel de educación formal, el conocimiento de la lengua hebrea y la calificación de una entrevista individual. Después, formaron equipos de tres personas, que eran los necesarios para dirigir dicho modelo de carro de combate, combinando los desempeños. Las cuatro posibilidades de equipo eran: Alto-alto-alto; bajo-bajo-bajo; alto-alto-bajo; bajo-bajo-alto. Y midieron los resultados.

El trabajo dentro del carro de combate donde hicieron el experimento estaba sumamente procedimentado. No había demasiados márgenes para la creatividad, por lo que a priori, se esperaba que no hubiera diferencias en el desempeño de los cuatro tipos de equipos. Sin embargo, no fue así.

El mejor equipo fue, obviamente, el que tenía la combinación alto-alto-alto. Pero lo más sorprendente fue descubrir que su desempeño estaba muy por encima de lo esperado. En sentido contrario, el peor equipo fue el que tuvo la combinación bajo-bajo-bajo y su resultado se situó muy por debajo de lo esperado. Y aún encontraron más sorpresas: cuando alguien de rendimiento bajo se incorporaba a un equipo donde los otros dos compañeros tenían un desempeño alto, éste se esforzaba mucho más y aumentaba su rendimiento. Sin embargo, cuando alguien considerado de rendimiento alto estaba con dos más de rendimiento

bajo, descendía considerablemente su desempeño. En definitiva, la interacción tiene un peso considerable en nuestro talento, incluso en trabajos altamente procedimentados.

Un buen equipo te ayuda a superar tus propios miedos.
Pedro Luis Uriarte
Presidente de Economía, Empresa, Estrategia

De alguna manera los padres siempre lo han intuido, cuando han vigilado a los amigos de su hijo/a. Y más de uno probablemente lo ha vivido en sus propias carnes, como reconoció Juan Roig, Presidente de Mercadona: "Cuando llegué a la facultad de Económicas de la Universidad de Valencia tuve la suerte de conocer a Hortensia Herrero, mi mujer. Ella era mucho más estudiosa que yo, así que si quería salir con ella tenía que motivarme más. En ese instante pasé de ser un estudiante flojo a un buen estudiante", reconoció el empresario en su discurso de investidura como Doctor *Honoris Causa*. Además de un bonito reconocimiento, confirma un refrán popular que dice: "Dime con quién vas y te diré quién eres" y que en el caso de la empresa sería: "Dime con quién vas y te diré cuánto vas a desarrollar tu talento".

4.6 EL TALENTO SE DESARROLLA

4.6.1 *¿SE NACE O SE HACE?*

"El hecho de que la inteligencia y el talento puedan desarrollarse ofrece unas nuevas dimensiones de superación de las empresas a la hora de alcanzar ventajas competitivas y añade al hombre trascendencia y un poderoso motivo de superación".
Enrique Sánchez de León
Director General de APD (Asociación para el Progreso de la Dirección)

La historia del tenis femenino recordará especialmente el año 2000, por ser la primera vez que dos hermanas consiguieron ganar cada una un torneo del Grand Slam y las Olimpiadas. Son Venus y Serena Williams, vencedoras respectivamente de Wimbledon, del Open de los Estados Unidos y de la modalidad de dobles en las Olimpiadas de Sydney, y concebidas para ser campeonas de tenis. La idea nació de su padre, Richard Williams, cuando en 1978 vio por el televisor cómo una jugadora recogía un premio de 40.000 dólares tras ganar un torneo. Le dijo en ese momento a su esposa: "Vamos a tener dos hijas y serán campeonas de tenis". Aunque su esposa se limitó a responder "¿Quién lo va a pagar?", Richard hablaba en serio. Era guardia de seguridad de una empresa de limpieza, y desde ese momento comenzó a interesarse por el tenis. Empezó a jugar en pistas públicas, compró revistas especializadas y se hizo un experto en la materia. En 1980 y 1981 nacieron sus dos hijas, las formó en este deporte, las educó en un entorno sin comodidades que endureciera sus caracteres[139]. Y consiguió lo que buscaba: convertirlas en campeonas en tenis (aunque en otros aspectos de la vida, habrá que ver… porque todo tiene un precio).

Al igual que Venus y Serena, podemos citar multitud de ejemplos que ponen de relieve cómo el desarrollo de las capacidades, aparentemente no innatas, permiten convertirse a la persona en un profesional con talento. Incluso en el talento artístico, del que tradicionalmente existe la idea de que es de origen genético, el tesón es un gran aliado.

"La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando".

Pablo Ruiz Picasso,

Pintor

"El talento, en buena medida, es una cuestión de insistencia".

Francisco Umbral

Escritor

El talento puede ser desarrollado, pero no siempre se pensó que fuera así. Hasta el siglo XIX se creía que el origen de algunas cualidades extraordinarias, que se daban sobre todo en personas pertenecientes a la aristocracia o al clero (¡cómo no!), eran por causas sobrenaturales y, por supuesto, hereditarias. De este pensamiento son las fábulas de príncipes criados entre campesinos y que un buen día, revelan sus capacidades. La teoría de la evolución que encabezó Darwin en el siglo XIX desmontó la justificación religiosa/supersticiosa del talento, pero no respecto a que éste fuera hereditario. Incluso, las primeras investigaciones psicológicas reforzaron dicha tesis, como las publicadas por Galton y su alumno Cattel en 1869 y 1874, quienes después de estudiar a personalidades destacadas de la época, llegaron a una importante conclusión: el talento era innato. Justificación: todos ellos pertenecían a familias de élite[140]. Por supuesto, no tuvieron en cuenta las posibilidades que habían tenido éstos de estudiar, o el por qué casi todos eran hombres o cosas similares… No fue hasta los años 20 y 30 del siglo XX cuando comenzó a imponerse el criterio de que el talento podía desarrollarse y que dependía de determinados ambientes[141], como el que había llegado a crear Richard Williams para que sus hijas aprendieran tenis.

Ahora bien, ¿de qué depende que podamos desarrollar nuestras capacidades?[142] La psicología lleva estudiando desde hace menos de un siglo los factores que influyen para desarrollar nuestro talento, y como sucede en todas las ciencias sociales, incluidas la psicología y la economía (aunque nos pese), los autores no se ponen de acuerdo. Parece unánime que el talento puede desarrollarse, ahora bien, el peso relativo de los factores es todavía un debate abierto hasta que la genética no aclare más interrogantes. Sin embargo, hay estudios que son referentes[143], como el que realizó Seligman sobre el perfil psicológico de 110 pares de gemelos univitelinos y 27 pares de gemelos bivitelinos[144]. Según Seligman, parecía que hay sólo tres factores innatos: la inteligencia lógico-matemática, según la definió Gardner; la capacidad de engordar (lo siento por todos aquellos que nos peleamos con las dietas alimenticias…); y la identidad sexual (…y por los intolerantes que en sus familias tienen personas con otras tendencias sexuales).

Otro autor que llegó a interesantes conclusiones fue Csikszentmihalyi, después de estudiar a 208 estudiantes especialmente capacitados para el arte, las matemáticas, el deporte, la música y la ciencia. Sus resultados ratifican que el talento no es cuestión ni de coeficiente intelectual, ni de nivel de la renta familiar ni de calidad del centro educativo, sino de otra serie de requisitos[145]:

- *Motivación*. La motivación al principio se genera externamente, a través del reconocimiento de los padres en el caso de los adolescentes. Después, disfrutan con la actividad. Este último requisito es, en opinión del profesor Csikszentmihalyi, "la principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: porque disfrutan haciéndolo". En el caso de Venus y Serena Williams la motivación externa está clara. Richard fue quien las animó a jugar al tenis, les reconoció cada una de sus mejoras y sus éxitos. Pero además del apoyo externo, disfrutaban con el deporte "le había lanzado 1.000 bolas a Venus y ella me pidió que le tirara otras mil". Esa es la diferencia de tantos otros niños concebidos para ganar pero que dejan en el camino las raquetas o las zapatillas: no disfrutan con el deporte elegido por sus padres. Esto puede trasladarse al mundo laboral. Richard Branson, creador del emporio Virgin, afirma que su principal lema empresarial es "¡Venga, vamos a divertirnos!"[146].

- *Herramientas de conocimiento*. Richard Williams se especializó en el tenis, comprando revistas y libros, para poder disponer de un conocimiento de partida que transmitir a sus hijas. El disfrute de la actividad empuja a perfeccionar los conocimientos sobre la misma. La biografía de Thomas Edison relata cómo devoraba todos los libros de física de la librería donde trabajaba. Esas lecturas le dieron la formación suficiente (puesto que no tenía estudios universitarios) para patentar, entre otros inventos, las bombillas con filamento de tungsteno. Si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarlo.

- *Generar nuevos hábitos*. Por último, el talento se materializa en acciones. Basándose en el conocimiento adquirido, que ofrece información sobre las mejoras en la actividad y la motivación para llevarlas a cabo, se van generando nuevos hábitos en el comportamiento.

"Es curioso, cuanto más entrenamos más suerte tenemos".
Larry Bird
Jugador de la NBA y mejor entrenador novato

- *Disponibilidad*. Aunque el profesor Csikszentmihalyi no incluyó este requisito, la disponibilidad de recursos parece ser una premisa esencial para desarrollar el talento. Se comprobó en los resultados de los deportistas españoles en los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. En los anteriores Juegos, Seúl 1988, la selección española sólo consiguió cuatro medallas (todo un récord si se compara con el promedio que estaba en una o dos medallas desde París en 1920). Sin embargo, el Gobierno español se horrorizó ante la idea de que en Barcelona se iba a gastar casi 6.000 millones de euros para conseguir tan pobre resultado. Así fue como surgió el programa ADO (Ayuda al Deporte Olímpico) que tenía como objetivo invertir en el desarrollo de los deportistas. El resultado fue todo un éxito: 64 millones de euros recaudados entre las empresas y 22 medallas para España. "La diferencia era enorme: de malvivir con una beca de 25.000 pesetas al mes, a tener un salario de 150.000 pesetas", recuerda Sandra Myers, récord de España en 100, 200 y 400 metros lisos[147]. En los Juegos Olímpicos posteriores, la cifra descendió a 17 medallas en Atlanta, 11 en Sydney y 19 en Atenas. En cualquier caso se había demostrado cómo mejorar los resultados: invirtiendo en el desarrollo. La misma conclusión se puede trasladar a la empresa. El desarrollo de las capacidades contribuye a alcanzar éxitos, como veremos en los siguientes capítulos, pero hay que dedicar recursos económicos. Según datos publicados por la empresa

Motorola referentes a su propia experiencia, por cada dólar invertido en el desarrollo de sus profesionales la rentabilidad ha sido de treinta dólares (3.000 por ciento). ¿Vale la pena, no?

Por último, otro de los elementos que hay que tener en cuenta para el desarrollo del talento es el miedo.

> ***Cuando el miedo entra por la puerta, el talento se va por la ventana.***

4.6.2 *MIEDO, EL FRENO DE MANO DEL TALENTO*

"Vivimos como en el pasado, como hace 50.000 años, dominados por las pasiones y los impulsos de bajo nivel. No estamos controlados por el componente cognitivo, sino por el componente emocional".

Rita Liva-Montacini

Premio Nobel de Medicina en 1986

El miedo es la otra cara de la moneda del talento[148]. Tras varios años trabajando con empresas y profesionales descubrí que la herramienta más potente para desarrollar el potencial de la persona es ayudarle a liberarse de sus miedos. Y todos los sentimos. Es una emoción que viene "de serie" en nuestro cerebro y que nos permite identificar peligros. Sin ella, hubiéramos desaparecido como especie hace miles de años bajo las patas de algún mamut. Tenemos, por tanto, un miedo sano o equilibrante, que nos hace ser prudente ante los riesgos o las amenazas; y un miedo tóxico, que nos paraliza y nos debilita. Por ejemplo, casi todos tenemos miedo a fracasar en nuestras vidas (miedo sano), pero no tomar decisiones por miedo al error es un miedo tóxico y nos impide poner en juego todo nuestro potencial.

El miedo tóxico nos impide ser creativos, nos bloquea ante el cambio y nos sumerge en un mar de dudas. Michela Gallagher de

la Universidad John Hopkins lo demostró. Mientras que la creatividad surge de las conexiones neuronales o sinapsis, el miedo es capaz de paralizarlas. Si las hermanas Williams, en el caso anterior, no se hubieran sentido capaces de enfrentarse a sus rivales y hubieran saltado a la pista con temor, por mucho que se hubiera empeñado su padre, muy probablemente no habrían conseguido tantos títulos. Pero el problema es que no a todo el mundo le preocupa lo mismo ni de la misma manera.

¿Y qué miedos impiden que podamos desarrollar el talento? (Figura 4.2). Podemos identificar cinco, fundamentalmente con algunos ejemplos. El primero es no llegar a fin de mes o "no supervivencia" que bloquea a la persona para trabajar en equipo o compartir información por el temor de "dejar de ser imprescindible". El segundo es el rechazo que es el miedo al qué dirán, al ridículo o a la vergüenza ajena que nos lo pone muy difícil para hablar en público, tener éxito o, incluso, hablar idiomas. El tercero es el miedo al fracaso que se traduce en el freno a tomar decisiones o a arriesgar para evitar el error. El cuarto es el miedo a la pérdida de poder que es el impedimento para perder la zona de control y no aceptar retos diferentes que pudieran significar modificaciones en el título que figura en nuestra "tarjeta de visita". Por último está el miedo al cambio que es el gran paraguas

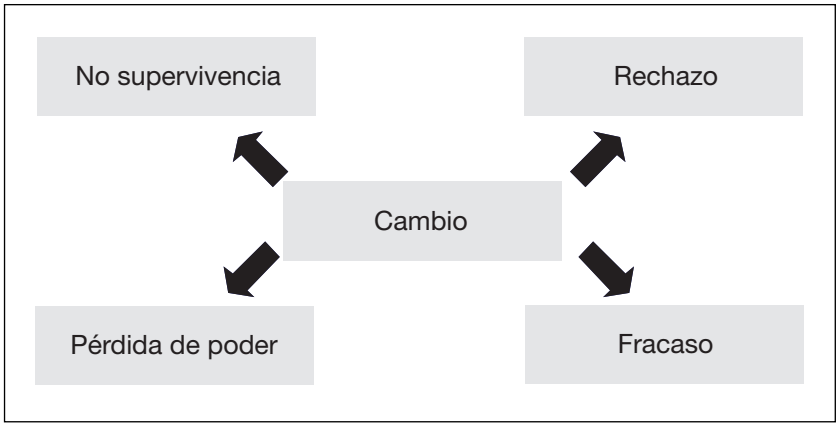

Figura 4.2 Los tipos de miedo en la empresa.

bajo el que se resguardan el resto de los miedos… porque cuando hay un cambio se abre la caja de Pandora de los temores anteriores.

En resumen, cada persona tendrá un tipo de miedo que dependerá de muchos factores, pero que le impide sacar lo mejor de sí mismo.

Claves sobre el talento:

- **Son resultados**. Si la persona es una promesa pero no alcanza resultados superiores, no se le puede considerar como talento en esa posición y en esa organización.
- **Todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo**. La clave está en identificar qué se nos da bien y cómo mejorarlo.
- **Adiós a la universalidad**. Dependiendo de cada país, empresa, momento histórico y puesto se requiere un tipo de talento u otro. No es universal, ni constante en el tiempo. Lo que en un tiempo tuvo éxito, pasados los años puede no ser considerado como talento.
- **Capacidades + Compromiso + Acción.** Sólo cuando se dan los tres ingredientes se obtiene talento. Si falla uno, habrá buenas intenciones pero no resultados.
- **El triunfo de las capacidades.** Más allá de los conocimientos lo que define a los mejores son sus competencias o habilidades, en especial, las emocionales y máxime si están en puestos de dirección.
- **A mí la interacción**. La forma de desarrollar el talento es a través de la interacción de clientes, compañeros, competidores… En la medida que se formen, incrementará su impacto.
- **La clave, equipos con talento.** Sólo se considera que una persona tiene talento si es capaz de crear valor en su equipo.
- **¡Necesito desarrollo!** Independientemente de las cualidades con las que se nace, sólo se puede alcanzar un talento extraordinario si se desarrolla, para ello son necesarias motivación, herramientas de conocimiento, generar nuevos hábitos, tener disponibilidad y aislar los efectos del miedo.

Capítulo 5

COMPROMISO EN LA EMPRESA, ¿MISIÓN IMPOSIBLE?

"El arte de dirigir en el mundo de la empresa sólo se puede aplicar a la dirección de personas libres e inteligentes: libres para decidir sobre el nivel de compromiso con un proyecto, e inteligentes para poner todo su talento a su servicio. No se trata de conseguir que la gente haga lo que debe hacer, sino conseguir que la gente quiera hacer lo que debe hacer".

Tomás Pereda

Director de Recursos Humanos de Hertz

5.1 EL CASO DE LA NOVIA VIRGEN

Ailsa Petchey era una joven azafata de Virgin Atlantic Airways que ayudó a una amiga a organizar su boda. Como la mayoría de las novias, su amiga estaba desbordada por una lista infinita de cosas que hacer: encontrar un salón para la celebración, encargar el banquete, elegir el vestido y las flores, planificar la luna de miel, enviar las invitaciones, etc., etc., etc. A Ailsa se le ocurrió una idea: ¿por qué no ofrecer a las novias un servicio centralizado de organización de bodas? Planteó su idea a Richard Branson, Presidente y fundador del grupo Virgin, y el resultado fue la creación de la mayor empresa nupcial de Gran Bretaña, en la que un grupo de coordinadores

ayudarían a organizarlo todo para el gran día. El nombre de la empresa es, cómo no, Virgin Bride (la Novia Virgen)[149].

Petchey era una profesional con talento, según definimos en el anterior capítulo. Tenía capacidades, estaba comprometida con su empresa y puso en marcha el proyecto. Ahora bien, para crear esta compañía necesitó de una organización que le brindara la oportunidad de emprender su idea y, no sólo eso, sino que le facilitara los recursos necesarios. Si Petchey hubiera estado en otra compañía, puede que ni siquiera hubiera podido acceder a la alta dirección para explicar el posible negocio, o si lo hubiera hecho, puede que tampoco hubieran apostado por él: ¿una empresa que organice bodas? ¿por qué? Pero estaba en el lugar adecuado, en Virgin, en un grupo formado por más de 200 compañías de lo más variopinto, que van desde una casa discográfica a una productora de bebidas y de cosméticos. Su Presidente, Richard Branson, tiene fama de disponer de todos los teléfonos particulares de sus profesionales para ponerse en contacto directamente con ellos. Además, sabe que el departamento de I+D está en cada rincón de la compañía, por lo que, como regla general, dedica parte de su tiempo a analizar las propuestas de negocio que le envían sus propios profesionales.

"Nuestra filosofía es la de 'por qué no', en lugar de 'por qué'".
Gordon McCallum
Director de Estrategia de Grupo Virgin

Así pues, ¿una empresa que organice bodas? ¿por qué no? El resultado: una organización que a su vez ha derivado en otros negocios, como el de la comercialización de vestidos de boda de la que, por cierto, Branson hizo la presentación a los medios de comunicación maquillado, sin barba y vestido de novia (¡con minifalda!). Consiguió su objetivo, impactar a la opinión pública.

Virgin, en este caso, supo comprometer a Petchey y gestionar su talento para que la empresa ganara dinero y se reinventara una vez más. ¿Y cómo se logra?

MAPA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Aviso a los navegantes: no hay fórmulas mágicas, ni herramientas que nos lleven al paraíso soñado de la gestión del talento. El punto de partida es la estrategia de la compañía. Dependiendo del tipo de compañía se optará por un camino u otro. No es lo mismo Virgin, que Google o que el Ministerio de Defensa o una Pyme. Y existen diferencias importantes de lo que motiva a un profesional en cada una de esas organizaciones.

Una vez conocida la estrategia, se ha definir la "proposición de valor al profesional", es decir, identificar el imán por el que atraeremos a los profesionales y los motivos por los que desearán trabajar ahí y aportar valor. Es el manifiesto de intenciones que se pone en práctica en el día a día. Cuando sepamos que necesitamos personas innovadoras, capaces de montar negocios de bodas, podremos atraer e identificar a ese tipo de talento. Si buscamos personas que deban vivir en la burocracia, deberíamos huir de los creativos, a no ser que queramos frustrarlos en su vida profesional o que nos abandonen al poco tiempo (Figura 5.1). Y, por supuesto, la esencia de la gestión del talento radica en el último paso:

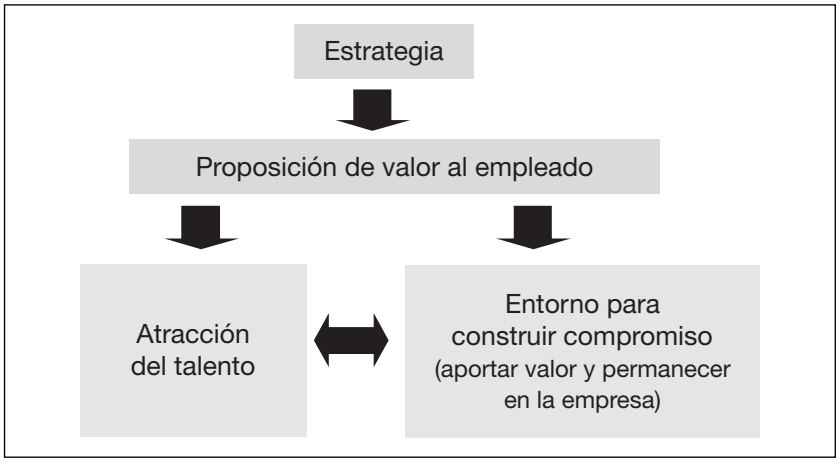

Figura 5.1 Fases de la Gestión del Talento.

generar un entorno en donde se construya el compromiso. El compromiso es el pilar de la gestión del talento y lo más difícil y delicado. No se puede dirigir, al igual que uno no puede conseguir que su pareja se comprometa con él o ella eternamente, pero sí se puede construir un entorno en donde si recibe tentaciones del exterior decida quedarse con el proyecto. Es lo único que se puede hacer, que no es poco.

Gestión del talento = Construcción del compromiso

Cualquier intento de gestionar el talento pasa por una previa reflexión sobre el compromiso. Si no existiera, por muy bien que hubiéramos definido la estrategia, la proposición de valor y hubiéramos realizado la política de selección, correríamos el riesgo de que nuestros profesionales con talento (los mejores, además) no encontraran alicientes a su trabajo y decidieran marcharse a otra compañía o montar su propio negocio. Como le sucedió a Jeff Bezos cuando le propuso al Presidente de D. E. Shaw&Co. crear una nueva empresa de venta de libros por Internet. El presidente no le respaldó y Bezos acabó creando el mayor negocio del ciberespacio, Amazon.com… Seguramente su antiguo jefe, David Shaw, se habrá lamentado de no haber pensado en su día, ¿por qué no?

5.2 EL COMPROMISO: UN BAILE EN PAREJA

"Todo nuestro saber proviene de lo que sentimos".
Leonardo da Vinci

¿Le gusta bailar? Aunque su respuesta no sea afirmativa, seguro que sabrá que un buen baile —tango, sevillana o merengue— es algo de dos. Pues el compromiso es igual: una cosa de dos, del profesional y de la empresa. Un profesional por sí solo no se compromete (como tampoco uno baila un tango solo). Tendrá mayor

o menor capacidad de comprometerse (o de bailar) dependiendo de lo que haga la organización.

El resultado de la relación entre la capacidad de comprometerse del profesional y las actuaciones de la empresa, como la de cualquier otra pareja (y no necesariamente de baile), puede ser de tres tipos: crecimiento, separación o "infidelidad" (es decir, continuar en la compañía pero pensando en otra). Como es de suponer, sólo cuando de esta relación obtienen beneficio tanto el profesional como la empresa es cuando se genera el compromiso.

El compromiso genera codiciados resultados, no cabe duda. "Quiero estar y doy lo mejor de mí mismo" podría ser la frase de un profesional que "entrega" su talento a la empresa, equipo de fútbol o parroquia. El compromiso es el resultado de las motivaciones de pertenecer y de aportar valor y es codiciado porque permite que el trabajador se esfuerce, se identifique con lo que hace y actúe como prescriptor de la empresa a amigos y familiares, comentando las maravillas de trabajar ahí. Esto último es especialmente importante en un momento en el que hay escasez de talento. Y un trabajador comprometido, además, no cambia de empresa (de pareja o de equipo de fútbol)… o al menos no tan fácilmente (véase Figura 5.2).

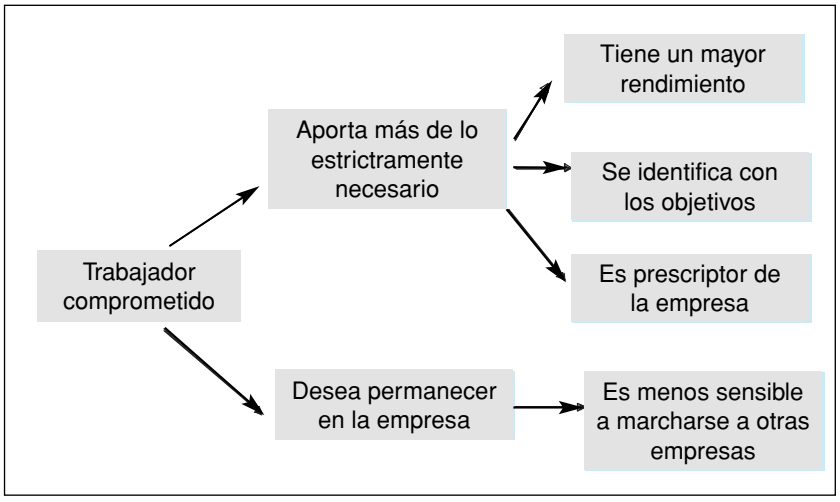

Figura 5.2 Consecuencia de un trabajador comprometido[150].

Una última matización: Compromiso ≠ satisfacción. Un profesional satisfecho no tiene por qué estar comprometido, como es el caso de ciertos profesionales en las Administraciones Públicas y en determinadas empresas motivados a continuar en ellas, pero no a aportar valor. Seguramente ha conocido alguno en su vida, por lo que sobran las palabras.

Veamos a continuación las parejas de baile en el compromiso comparándolo con los actores más famosos por su capacidad de "mover el esqueleto": Fred Astaire, que equivaldría al profesional (su motivación y capacidad de comprometerse); Ginger Rogers, la organización (su salario económico y emocional) y las clases de baile (los tipos de compromiso).

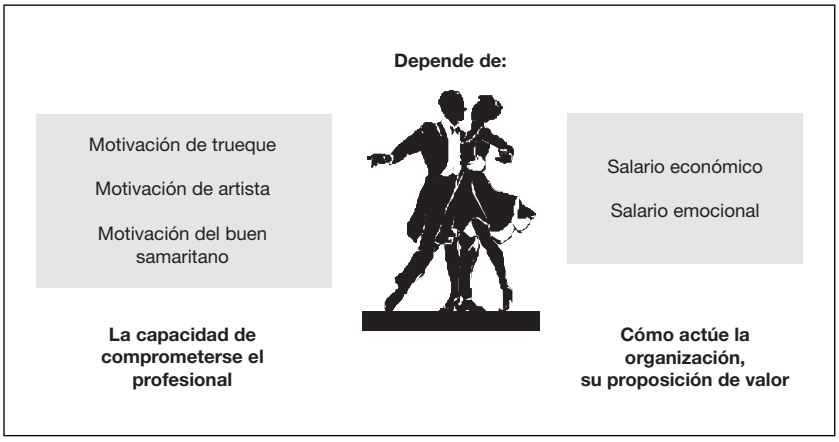

Figura 5.3 El compromiso, un baile en pareja.

5.2.1 *FRED ASTAIRE: EL PROFESIONAL*

"La razón por la que la gente permanece en una compañía es porque es un gran lugar de trabajo; es como pertenecer a un gran equipo deportivo. Los jugadores realmente buenos quieren rodearse de otros jugadores realmente buenos.

En segundo lugar, a la gente le gusta trabajar en un entorno de liderazgo. Por ello, es clave crear una cultura de líderes.

Y en tercer lugar, ¿está trabajando por un motivo más alto que un cheque o unas *stock options*? Nuestro más elevado propósito es cambiar la forma en que el mundo trabaja, vive y actúa"[151].

John Chambers

Presidente de Cisco Systems

Estas son las tres razones que consideraba Chambers por las que un profesional podía desear trabajar en su compañía. Son tres motivos diferentes que la empresa satisface. Su política, por cierto, no le fue nada mal. En plena época de Internet, según la revista *Fortune*, era la tercera compañía preferida para trabajar en los Estados Unidos, tras Container Store y Southwest Airlines. Tras la crisis de las "puntocom" y los obligados reajustes, tuvo que desprenderse de más de 5.500 profesionales. Pese a eso, siguió considerándose una de las 15 primeras empresas preferidas para trabajar (¡a más de uno le gustaría seguir manteniendo ese carisma despidiendo a un 15 por ciento de la plantilla![152]) A continuación vamos a ver los tres tipos de motivación en el trabajo, según la clasificación de Pérez-López[153] y tomando como referencia las palabras de Chambers.

MOTIVACIÓN DE TRUEQUE

Chambers señala como primer motivo por el que un profesional desea estar en Cisco el de que "es un gran lugar de trabajo". Podemos denominar este motivo como "de trueque" o "extrínseco"[154], puesto que satisface el bienestar del profesional en su interacción con el mundo físico, en este caso, el prestigio social y la seguridad a cambio de pertenecer a una determinada compañía. Estas necesidades son importantes en la captación de talento, ya que en general, los profesionales prefieren trabajar en una empresa conocida,

a igualdad de condiciones, que en otra desconocida. De hecho, un amigo que trabaja en selección de profesionales me ha confesado que varios clientes muy conocidos lanzan anuncios de captación de empleados sin necesitarlos… sencillamente para hacer publicidad y ganar en prestigio (¡pobres de los que les enviaron sus *currícula* ilusionados!).

Además del prestigio social, otro motivo "extrínseco" es la cercanía del lugar del trabajo y, más importante todavía, el salario. ¿Quién no necesita dinero? Seguro que habrá alguien por el mundo, pero son las excepciones. La retribución es uno de los principales motivos que intentan cubrir los profesionales. Es lógico: se ha de pagar la hipoteca, el automóvil, las vacaciones... y un largo etcétera. No ha de extrañar que la retribución sea uno de los principales elementos motivadores para los trabajadores de menor poder adquisitivo. Los directivos, sin embargo, no los sitúan entre los primeros puestos de su motivación y no es porque no lo necesiten, sino, sencillamente, porque lo dan por descontado.

MOTIVACIÓN DE ARTISTA

El segundo motivo citado por Chambers es "una cultura de líderes" en todos los niveles de la organización, tanto desarrollando líderes, como haciendo de cada profesional un líder de su propio trabajo con la libertad necesaria para tomar las decisiones convenientes y conseguir resultados. Desde este último enfoque, el motivo puede entenderse como "de artista" o "intrínseco", ya que satisface el interés por la tarea y disfrutan con los nuevos retos. Google tiene a gala contar con los mejores ingenieros del mundo y ser el mejor lugar para aprender. Banesto considera como uno de sus puntos fuertes la capacidad de desarrollo profesional de los empleados, que pueden ir creciendo en responsabilidad con menos años que en otros bancos de la competencia. Los motivos "intrínsecos" tienen un peso muy importante en personas con orientación al logro y que disfrutan con su trabajo.

MOTIVACIÓN DEL BUEN SAMARITANO

Chambers señala como último argumento por el que un profesional trabaja en Cisco el propósito de la compañía de "cambiar la forma en que el mundo trabaja, vive y actúa"[155]. Por cierto, este espíritu siempre ha caracterizado a Chambers, "tú no vendes tecnología, vendes un sueño", le dijeron en 1977 durante el proceso de selección de su anterior empresa, IBM. En este caso, se alude a los motivos denominados del "buen samaritano" o "trascendentes", porque se satisface a través del buen impacto que causa nuestro trabajo en los demás. Mientras que los motivos extrínsecos e intrínsecos buscan satisfacer las necesidades materiales y de conocimiento, los motivos trascendentes intentan compensar el "yo social" y las necesidades afectivas. Son los que mueven a un profesional a solucionar los problemas de sus clientes, colaborar con sus compañeros o contribuir a mejorar el mundo. La identificación con el propósito, los valores y la cultura de la empresa, o la importancia que otorgue el profesional al clima del equipo o a su relación con compañeros, colaboradores y jefe está fuertemente relacionada con este tipo de motivos.

"Necesito el nosotros para ser plenamente yo".
Carl Gustav Jung
Psicólogo y psiquiatra

En resumen, todas las personas tenemos motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. El agregado de estos tres constituye la motivación de pertenecer a una organización (motivación total):

Motivación total =
motivos extrínsecos + motivos intrínsecos
+ motivos trascendentes

La diferencia entre los profesionales es la composición de la motivación total, aunque ésta también evoluciona con el paso del tiempo, lo que supone una dificultad para los jefes y para los mismos

empleados. Dependiendo de qué motivo tenga más peso será más o menos quebradizo su compromiso y más o menos vulnerable a escuchar los cantos de sirenas de otras compañías.

Tabla 5.1 Tipos de motivación y vínculos de pertenencia con la organización[156]

Tipos de motivación	**Se satisfacen a través de:**	**Tipo de compromiso:**
Motivos de trueque (extrínsecos)	Recompensas materiales: salario, estatus, lugar de trabajo…	Racional y emocional.
Motivos de artista (intrínsecos)	Interés en la tarea o la satisfacción por el trabajo en sí mismo.	Racional y emocional.
Motivos de buen samaritano (trascendentes)	Satisfacción porque el trabajo cause un buen impacto en los demás.	Emocional.

5.2.2 *GINGER ROGERS: LA ORGANIZACIÓN*

"Los programadores quieren programar, no hacer la colada".
Eric Schmidt
Director General de Google

…Y para hacer la vida más cómoda a sus programadores, Google no escatima en medios. Tienen comida gourmet gratuita (desayuno, almuerzo y cena), gimnasio abierto las 24 horas, clases de yoga, médico, nutricionista, servicio de masajes, un autobús express biodiesel de alta tecnología y equipado con wi-fi que la empresa proporciona a sus trabajadores para que puedan seguir conectados al trabajo mientras están en los atascos... y tintorería, por supuesto. Pero Google no es la única. En la década de los 90

Sun Microsystems, Oracle, Netscape y Yahoo! entre otras, ofrecían beneficios como cambiar el aceite del coche o salas para amamantar a los bebés. Todo lo anterior es retribución en especie (con una clara intención de que nadie pierda ni un solo minuto en otra cosa que no sea la empresa). Las retribuciones pueden ser de otros tipos: posibilidad de realizar un master en una serie de universidades prestigiosas de todo el mundo, inversiones en desarrollo del liderazgo para que las personas estén a gusto trabajando con sus jefes o el soporte que ofrece la empresa para que sus trabajadores colaboren con alguna ONG. Al igual que Fred Astaire no hubiera tenido tanto éxito si no hubiera contado con Ginger Rogers, el profesional no se compromete si la empresa no le retribuye como él o ella espera. Y la retribución es de dos formas distintas: económica, de la que hablaremos más adelante; y emocional.

La retribución emocional es intangible o al menos, resulta más difícil de materializar (¿cómo se cuantifica estar en un buen ambiente de trabajo?). Tiene varias ventajas: es más económica, resulta más difícil de reproducir por la competencia y satisface los motivos que dan mayor estabilidad para que el profesional quiera permanecer en la empresa. Si alguien sólo se compromete por el sueldo, se comportará como un mercenario que cambia de compañía conforme al talón que le ofrezcan. Sin embargo, si otra persona se motiva por la cultura de la empresa, el ambiente de trabajo, la calidad de vida… se lo pensará al menos dos veces si la competencia le hace una oferta.

"Somos inteligencias emocionales. Sistemas biológicos cargados de información. Nada nos interesa más que los sentimientos, porque en ellos consiste la felicidad o la desdicha".

José Antonio Marina

Filósofo

Las emociones son importantísimas. Si alguien está a gusto, firma un contrato psicológico más potente que su contrato formal. La empresa que desee compromiso deberá centrarse en el salario

emocional, sin descuidar el otro. NH Hoteles lo tiene muy claro y en sus programas de Gestión del Compromiso se incluye el programa NH Family, con ofertas interesantes para que se beneficie el profesional y su familia. Como afirma Juan Mora, director de Recursos Humanos de la cadena hotelera, el salario emocional "no debe abarcar única y exclusivamente a los empleados de la compañía sino que debe ir más allá".

"Nunca hay que dejar a un trabajador solo ante un problema de empleo. Hemos reducido la plantilla de cuatro mil a mil ochocientos empleados en pocos años y siempre hemos procurado una asistencia".

Francesc Martínez Rius

Director de Relaciones Humanas de Danone

Otro tipo de salario emocional es la colaboración para ayudarle a encontrar un nuevo trabajo en caso de despido, como llevó a cabo Danone con el cierre de la planta de Navarra. Además de apoyarse en firmas externas para la recolocación, la compañía lideró un plan de industrialización para el valle navarro que le permitió crear trescientos puestos de trabajo[157]. Hoy en día cada vez es más difícil garantizar el trabajo de por vida. Por ello, uno de los salarios emocionales más importantes es el que garantiza la empleabilidad, es decir, el desarrollo constante del profesional para que mantenga su competitividad individual en todo momento. La empleabilidad hace que el profesional sobreviva a la propia empresa cuando ésta, llegado el caso, desaparezca.

¿Y PARA LOS TRABAJADORES DE EMPLEO TEMPORAL?

¿El salario emocional sólo para los que más cobran? En absoluto. El Índice Laborman que elaboramos junto con la Universidad Carlos III analiza el compromiso de los trabajadores de empleo temporal y lo compara con la opinión de las empresas. Y hubo una gran sorpresa: mientras que las empresas creían que dichos trabajadores preferían aspectos intrínsecos (posibilidad de promoción,

formación…) seguidos de los extrínsecos (salario, cercanía en el trabajo…); los trabajadores afirmaron que los que más les comprometían era aspectos emocionales: relación con el jefe y los compañeros de trabajo (Figura 5.4). En definitiva, ¿por qué a igualdad de condiciones laborales y económicas unas empresas tienen más rotación que otras? La respuesta está en el salario emocional en la mayor parte de los casos.

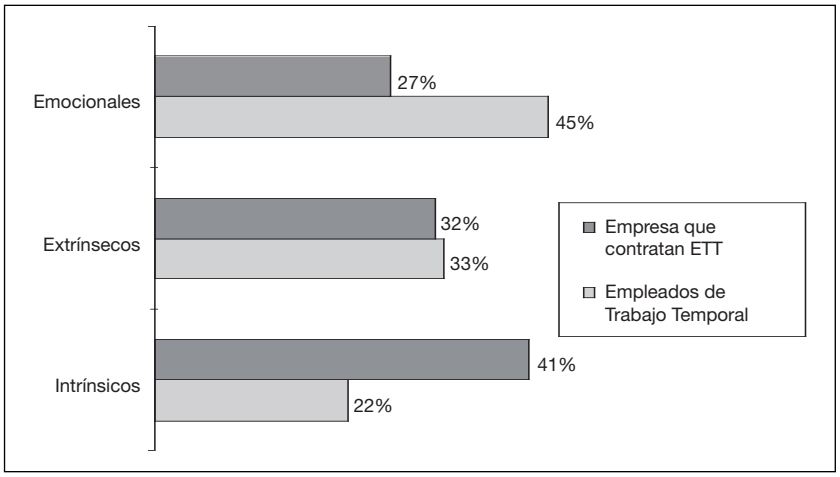

Figura 5.4 Índice Laborman: medición del compromiso de los trabajadores de trabajo temporal[158].

5.2.3 *RESULTADO DEL BAILE: COMPROMISO RACIONAL Y EMOCIONAL*

Larry Page y Sergey Brin, creadores de Google, contrataron a Louis Monier, fundador del buscador Altavista y responsable de I+D en eBay, con el siguiente objetivo: "Haz lo que te dé la gana". Monier está encantado de trabajar en esa empresa (¿y quién no, con esa premisa?), pero porque reconoce que, además, Google es una compañía donde las ideas vienen de abajo a arriba[159]. De sus palabras se deduce que su compromiso es de dos tipos: compromiso emocional, por la satisfacción personal que le debió de producir que dos de los hombres más poderosos del mundo de Internet le

fueran a buscar a su casa para que fuera libre en plantear mil ideas; y compromiso racional, porque sabe que está entre la flor y nata de las empresas del ciberespacio, que factura 10.000 millones de dólares y tiene 380 millones de usuarios al mes.

Desde hace décadas el compromiso se ha clasificado en dos tipos: emocional y racional. En otras palabras, hay personas que se comprometen porque se sienten a gusto con el ambiente de trabajo y su relación con el jefe (emocional), porque creen que es el mejor lugar donde pueden estar (racional) o porque tienen un jefe que les ayuda a desarrollarse profesionalmente (también racional).

Corporate Executive Board realizó un extraordinario estudio en 2004 en 59 compañías de 14 sectores de actividad y de 30 países en donde midió el impacto del compromiso con el rendimiento y la rotación[160]. Y las conclusiones son sorprendentes (Figura 5.5):

- Regla "10:6:2":
  - — Cada 10 por ciento de mejora en el compromiso puede incrementar el nivel de esfuerzo adicional en un 6 por ciento.
  - — Cada 6 por ciento de mejora en el esfuerzo puede incrementar el rendimiento de la compañía en un 2 por ciento
- Regla "12:11":
  - — Cada 12 por ciento de mejora en el compromiso puede reducir un 11 por ciento el deseo de dejar la compañía.
- La gente altamente comprometida se esfuerza un 57 por ciento más, consiguen un 20 por ciento más de resultados y un 87 por ciento son menos propensos a dejar la compañía, en relación a empleados de menores niveles de compromiso.
- La gente se esfuerza más como resultado de un compromiso emocional, que no racional.

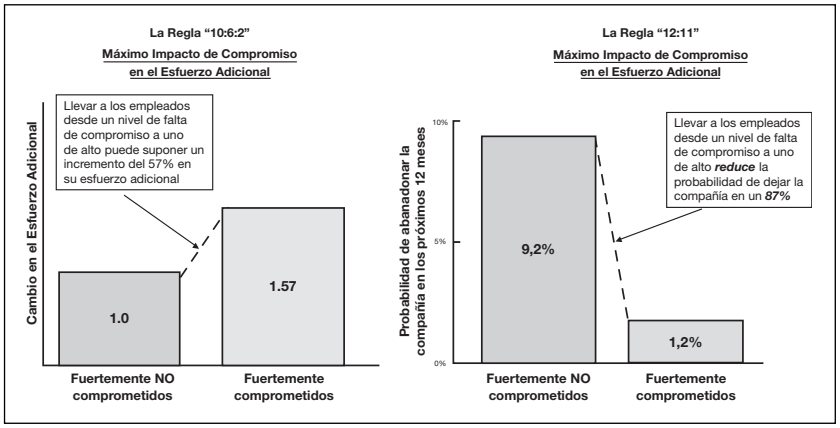

Figura 5.5 Impacto de la mejora del compromiso[161].

- La rotación tiene que ver tanto con el compromiso racional como con el emocional.

5.3 SALARIO EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA

"La existencia humana tiende siempre más allá de sí misma, tiende siempre hacia un sentido. Desde esta perspectiva, la existencia humana no se afana por el placer o el poder, sino más bien por el cumplimiento de un sentido".

Viktor Frankl

Veamos a continuación algunos ejemplos de cómo diferencian las organizaciones sus proposiciones de valor al profesional y sus salarios emocionales.

"APOSTAR POR UN GANADOR"

En este caso, el profesional valora más el éxito de la compañía, la imagen social y en segundo plano, el proyecto profesional.

Existen organizaciones que apuestan fuertemente por esta característica, como es el caso de Goldman Sachs, banco de inversión de élite en Wall Street con más de 26.000 empleados. Cree que generando una cultura de exclusividad y reputación de liderazgo del mercado los profesionales ven a sus competidores como inferiores. Hasta 1999, Goldman albergaba a la élite intelectual, hacía los mejores negocios y producía líderes financieros. Un trabajo en Goldman significaba prestigio, *caché*. Y esto atraía a los MBA, que les llevaban a ganar los mejores negocios, creando una posición de claro dominio. "Como integrantes del negocio de los servicios profesionales, nuestra capacidad de atraer a los mejores está directamente relacionada con nuestra posición de prestigio en el mercado", decía el director de Recursos Humanos, Bruce Larson. Pero en mayo de 2000, el banco pasó a manos públicas y perdió parte de su encanto para reclutar a los mejores[162].

De la experiencia de Goldman Sachs, parece deducirse que el argumento de "apostar por un ganador" no es suficiente por sí solo para atraer a los profesionales con talento, si bien es cierto que contribuye, como veremos, en las políticas de captación.

"EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PRIVADA"

En las empresas de tecnología en plena época de Internet no fue todo dinero. En los Estados Unidos, por ejemplo, la rotación en las compañías de *software* oscilaba alrededor del 20 por ciento. SAS Institute, empresa de 4.000 empleados, tenía un ratio inferior al 4 por ciento, lo que implicaba una reducción de costes de 50 millones de dólares. Su secreto: convencer a sus empleados para que equilibraran adecuadamente su vida laboral y su vida privada, dándoles la oportunidad y la flexibilidad necesaria para poder hacerlo. "Los empleados son los que determinan nuestros éxitos y nuestros fracasos. Si hacemos un esfuerzo e invertimos recursos en el bienestar profesional de nuestros empleados, todos ganamos: los empleados, los clientes y por

ende, la compañía", según Jim Goodnight, Presidente y Consejero Delegado de SAS Institute.

Algunas de las ventajas que ofrece SAS Institute a sus profesionales comprenden el acceso gratuito a un gimnasio de 400 metros cuadrados, un campo de entrenamiento de golf, masajistas, una guardería subvencionada para 700 niños y cafetería con sillas altas para niños, de manera que los empleados puedan comer con sus hijos. Así, los padres de esta empresa consiguen romper la media que dedican los estadounidenses a hablar con sus hijos diariamente. Si en los años 60 se situaba en 45 minutos, en la actualidad es 6[163]. Y parece que su estrategia funciona: en plena escasez de talento, SAS tuvo 27.000 aspirantes para 945 vacantes de empleo. En el año 2002, en plena reestructuración del sector, SAS creció un 8,5 por ciento de la plantilla y registró un crecimiento de dos dígitos en 2003. Jeff Pfeffer, profesor de la Universidad de Standorf, calcula que la retención de talento altamente cualificado ahorra a la compañía entre 60 y 80 millones de dólares anuales[164]. No es de extrañar que sea una de las empresas preferidas para trabajar y una de las más rentables del sector.

El equilibrio de la vida personal-profesional es otro de los factores más motivadores. Cada vez está más generalizado el hecho de que las organizaciones inviertan en hacer más cómoda la vida de sus profesionales, porque como asegura Goodnight: "El bienestar de nuestra compañía está íntimamente ligado al bienestar de nuestros empleados". De esta manera, MRW cuenta con una sala adjunta a los comedores para breves siestas; e IBM y Servimedia fomentan el teletrabajo. Irizar, empresa líder en la fabricación de autocares y reconocida como una de las mejores gestionadas de Europa, perteneciente a la cooperativa Mondragón y, afincada en el País Vasco, apoya el estilo de vida en una comarca con costumbres muy arraigadas: "A muchos de los nosotros nos gusta recoger setas y no importa llegar a trabajar a las 11 de la mañana, después de haber ido al campo. Ya te quedarás luego más rato", asegura Koldo Saratxaga, su Director General[165] hasta 2005. Y las 500 mujeres trabajadoras de la firma Louis Vuitton en España, en 2004,

plantaron cara a sus jefes, dijeron que se ajustarían a su horario (de siete a tres) y no tendrían reuniones por la tarde. Así sucedió y dos años después, los niveles de productividad aumentaron un 20 por ciento y se redujo a un tercio el absentismo laboral. Estos son algunos ejemplos de las políticas de conciliación entre la vida personal y laboral, aunque todavía queda mucho por recorrer y máxime en países latinos donde dedicamos más tiempo a estar en la oficina aunque proporcionalmente tengamos los menores índices de productividad. Una triste paradoja.

"CARRERA PROFESIONAL, CARRERA PERSONAL"

Una camarera un día robó un millón de pesos colombianos (unos 370 euros) del restaurante donde trabajaba. Su jefa se sentó con ella y le dijo: "Sé que has sido tú. ¿Esto es lo que quieres hacer con tu vida?" Esta conversación fue real y se produjo en uno de los restaurantes de la cadena multinacional colombiana Crepes&Waffles. La compañía comenzó su andadura en 1980, en la actualidad está compuesta por 1.000 personas y se ha expandido a siete países distintos. Más del 80 por ciento de sus camareras son madres cabeza de familia, muchas de ellas provenientes de clases sociales con escasos recursos económicos. Algunas de ellas, cuando fueron contratadas, no sabían ni leer ni escribir, pero no importó. Si Crepes&Waffles entiende que es una buena persona y tiene talento para el trabajo, le da la formación básica. La filosofía de la empresa es ofrecer una carrera profesional, una carrera personal y, de paso, colaborar con la comunidad.

La sensibilidad de los fundadores de la compañía comenzó mucho antes de que se pusiera de moda la Responsabilidad Social Corporativa. Entienden que parte del trabajo de la empresa está en ayudar a su comunidad, ofreciendo estabilidad en el empleo, planes de adquisición de vivienda para los empleados, programas de salud y planificación familiar. Todo ello para que la persona no sólo desarrolle su carrera profesional, sino que también pueda crecer como persona. Su visión se resume en: "Hacer de Crepes&Waffles

una empresa líder, despertando afecto y sentimiento de pertenencia en todos sus clientes, empleados, colaboradores y la comunidad en general". Su crecimiento en resultados y la satisfacción de sus clientes avalan esta filosofía. En Medellín, por ejemplo, el índice de rotación es menor del 1 por ciento cuando en este sector está cerca del 8 por ciento[166].

Por cierto, la camarera que robó el dinero lo entregó al día siguiente arrepentida y siguió trabajando para la empresa muy agradecida por la segunda oportunidad que le habían brindado.

"INVERTIR EN UNA MISIÓN"

Algunas organizaciones seducen fundamentalmente a través de su misión, como la Cruz Roja, Juan Corpas o la ONCE (Organización Nacional de Ciegos). Este tipo de organizaciones, según algunos expertos, constituirán una parte importante en la futura estructura económica, aunque por ahora no tienen tanta representatividad. Pero no sólo son las organizaciones con fines sociales las que atraen por su misión. La Universidad también se apoya en su misión (y en el estilo de vida, por supuesto). Un caso extremo es Valero Energy, empresa de 22.000 empleados y afincada en San Antonio (Estados Unidos). Entre sus valores está el de alentar a sus trabajadores a desarrollar un papel de liderazgo en su comunidad y la gran cantidad de premios obtenidos por los empleados de Valero al "mejor ciudadano" y al entorno medioambiental atestiguan que dicha misión es alcanzada. Las actitudes filantrópicas son esenciales para formar parte de esta compañía, tal es así que en los procesos de selección se evalúan, entre otras cosas, el nivel de involucración social del candidato. "Aquellos cuya alta puntuación demuestren su encaje en nuestra cultura, son admitidos" dice Bob Taylor, director de Recursos Humanos. Cada empleado participa, además, en el programa "United Way's Care Share", donando un 1 por ciento de sus sueldos, que se ven complementados con 50 centavos por cada dólar por Valero[167].

5.4 ¿CRISIS EN EL COMPROMISO?

5.4.1 *LA ROTACIÓN, LA ESPADA DE DAMOCLES…*

"Si consideramos la pérdida de productividad y los costes de reemplazo, la pérdida de un solo empleado puede ocasionarle a la compañía unas pérdidas evaluables entre los 50.000 y los 100.000 dólares".

John Challenger

Presidente y Consejero Delegado de Challenger, Gray & Christmas

John Challenger considera que esta cifra aumenta si se trata de uno de lo mejores talentos, puesto que se lleva consigo un enorme bagaje de capital intelectual acumulado a lo largo de años[168]. Se calcula que el coste de sustituir a un empleado es de 1,5 veces su salario medio[169]. Los efectos son más acentuados si la persona que se va es apreciada o admirada en su equipo. Si además tiene posibilidades de prescribir a antiguos colegas, puede provocar una rotación en cadena. Todos conocemos casos.

Los índices de rotación han aumentado con el tiempo. En 1990 la media del número de empresas por las que pasaba un profesional a lo largo de su vida laboral estaba situada en 2; en 2000 aumenta a 5 y en 2010 se prevén 7 cambios[170]. No obstante, dependen del puesto de trabajo y del profesional, por supuesto. Por otra parte, los índices máximos de rotación también varían entre empresas y entre países.

Pues bien, la rotación no deseada se ha convertido para muchas compañías en la espada de Damocles. Indudablemente los profesionales siempre han sido básicos en las empresas (!) pero es ahora cuando se consideran prioritarios por los motivos que hemos ido analizando. Este cambio de mentalidad sólo se enmarca en Occidente. En Japón, por ejemplo, el fracaso de un profesional en su puesto de trabajo —y su rotación— tradicionalmente se ha considerado

como una inadecuada gestión del superior y es a él a quien se le exigen explicaciones. Hasta hace poco en Occidente esta actitud nos podía sonar a "cuento chino" (o japonés, en este caso), pero en algunas empresas comienza ya a suceder. Es el resultado del peso estratégico del talento.

En definitiva, el compromiso es la palanca clave para reducir la rotación no deseada y alcanzar resultados superiores. Se puede y se debe gestionar, pero conviene saber que es muy frágil, tanto o más que la confianza y es tan delicado como la cerda de la crin de caballo, que sostenía, según la leyenda, la espada que pendía sobre la cabeza de Damocles cuando se sentó en el trono de Dionisio I.

SIN EMBARGO…

Hablamos de lo importante del compromiso pero, según Pollster Gallup, el 80 por ciento de los trabajadores británicos reconocen que no están en absoluto comprometidos en su trabajo (al menos, parece que existe un 20 por ciento que sí). Ni en Francia ni en Singapur las cifras son demasiado halagüeñas tampoco: sólo un 12 por ciento y un 17 por ciento, respectivamente, de sus trabajadores reconocen sentirse plenamente involucrados, según Deloitte[171]. El precio de la falta de compromiso es demasiado costoso. La misma consultora ha estimado las pérdidas anuales en 100.000 millones de dólares en Francia, 64.000 millones en Reino Unido y 350.000 millones en los Estados Unidos. Datos escalofriantes.

Los riesgos no sólo están en la rotación, sino en el abandono mental o como denomina Lotfi EL-Ghandouri, en el despido interior[172]. Es decir, estar físicamente en la oficina pero pensando en el fin de semana, buscando por Internet cómo va la clasificación de fútbol o haciendo la compra *online*.

Y nadie se libra de los problemas de rotación. Un joven en Chenghai, la ciudad china donde se concentran el mayor número

de empresas jugueteras, trabaja catorce horas diarias, libra un día a la semana y gana 104 euros al mes. En la actualidad, el sector juguetero chino está empezando a sufrir una grave falta de mano de obra, ya que la situación económica ha mejorado y los trabajadores tienen donde elegir[173]. Parece que los problemas de rotación afectan por tanto a Oriente como a Occidente.

5.4.2 *MENOS PALABRAS Y MÁS PRÁCTICA*

"La variable que más correlaciona con el éxito empresarial es precisamente la capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento, más que la solidez financiera, la innovación o la calidad de productos y servicios".
Fortune, 2000

Una frase muy bonita, pero, ¿realmente se actúa en consecuencia en la empresa o sólo se limita a buenas intenciones como la frase tan cacareada "nuestro principal activo son las personas"? Traslade el ejemplo a sus clientes. Si una compañía asegura que el cliente es lo primero, pero luego da un mal servicio y cuando éste reclama no se le responde o sus precios son excesivamente elevados, ¿qué hará el cliente si está en un mercado donde pueda escoger? Irse a la competencia. Eso mismo está sucediendo con los profesionales en sectores o en puestos que están en plena guerra por el talento. Los índices de rotación se han disparado y el motivo es muy sencillo: pueden escoger (Figura 5.6). Igual sucedió con el porcentaje de separaciones y divorcios en España. Mientras que unos análisis achacaban su aumento a una crisis en los valores de la familia, otros aseguraban que el motivo principal era tan simple como que, al legalizarse el divorcio, las parejas podían escoger entre estar casados o separados sumado al hecho de poder vivir, ambos cónyuges, con independencia económica.

Los valores en el trabajo han cambiado y no sólo en los jóvenes, como veíamos en capítulos anteriores, sino en todo tipo de

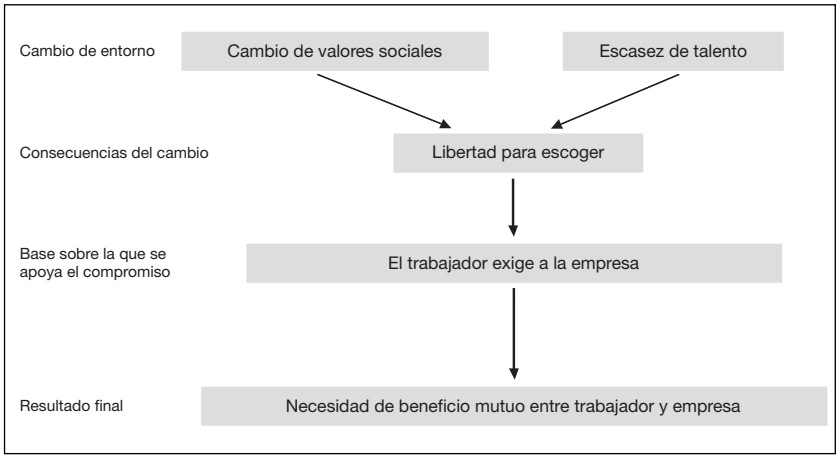

Figura 5.6 Cambios en el compromiso.

profesionales. La sombra de la reingeniería es alargada. En la memoria colectiva, y especialmente en la de los profesionales con talento, residen sus efectos. Dicha técnica fue mal aplicada en la mayoría de los casos y condujo a un gran número de despidos. Las estimaciones de las cifras de trabajadores estadounidenses afectados por una reducción de plantilla desde 1980 hasta 1995 varían, según los cálculos, de trece millones a la espectacular cifra de treinta y nueve millones. Y lo que es peor, a principios de los años 90, la American Management Association efectuó un estudio de empresas que habían iniciado importantes procesos de reducción de plantilla y la conclusión a la que llegó fue "menores beneficios y una productividad descendente". ¿Por qué? Porque la motivación y el compromiso de los profesionales había caído en picado[174]. Cuando en la mente de las personas está la posibilidad del despido (no sucede del mismo modo en todos los países), el trabajador, si puede, se vuelve más exigente y pide que exista un beneficio mutuo. Y tampoco le sirve ser gestionado con sistemas basados en el miedo, que buscan más una lealtad con sumisión que no un respeto profundo por la persona (Tabla 5.2).

En definitiva, los cambios de valores y la escasez de profesionales les ha convertido en agentes libres que pueden escoger (unos

Tabla 5.2 ¿Sumisión o compromiso?[175]

	Compromiso	**Sumisión**
Relación entre empresa y empleado:	Igualdad de condiciones.	Desigualdad de condiciones.
Busca:	Alcanzar un objetivo.	Evitar una sanción.
Nace desde:	Libertad.	Miedo.
Exige:	Comportamientos coherentes con valores.	Comportamientos afines.

más que otros). Tienen este poder y si las empresas desean comprometerlos, deberán desterrar cualquier política basada en el miedo y crearles valor a través del salario económico y el emocional. Comenzó en sectores y empresas puntuales tecnológicas. Si usted no trabaja en una de estas compañías, permítase un consuelo: en la medida en que la competencia haga estragos en el sector donde trabaje, la innovación se imponga como el padrenuestro y la necesidad de comprometer a los profesionales sea una prioridad en las agendas de la alta dirección, en ese momento, la creación de valor al profesional será una condición *sine qua non* para competir en el entorno.

Claves sobre el compromiso:

- **Gestión del Talento = Construcción de compromiso** con la organización, es decir, motivación por pertenecer a una organización y por aportar valor. El compromiso es distinto a la motivación. ¿Un profesional comprometido está satisfecho? Siempre. ¿Un profesional satisfecho está comprometido? No, necesariamente.
- **No sin estrategia**, la gestión del talento tiene como punto de partida la estrategia de la compañía. Conforme a ella, definirá la proposición de valor al empleado, es decir, el manifiesto de intenciones.
- **¿Baila?** El compromiso es como un baile en pareja, el resultado de dos, de la capacidad de comprometerse del profesional y de las actuaciones de la empresa. El resultado puede ser de tres tipos: crecimiento, separación o "infidelidad" (pensar en otra compañía). Sólo cuando el resultado es crecimiento, el profesional está comprometido.
- **¿Vulnerable a la rotación?** Depende de cómo sea la capacidad del compromiso (y de lo que haga la empresa). Cuando el compromiso está sustentado en motivos extrínsecos es el más vulnerable de todos (son los mercenarios). Cuando está basado en trascendentes, es el que menos.
- **Págame emocionalmente**. Y lo mejor para diferenciarse y para retener a los profesionales no mercenarios es el salario emocional, intangible: empleabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la personal, compartir una misión... dependerá de lo que la empresa pueda (o quiera) aportar.
- **El campo de batalla está en el día a día.** El compromiso se crea en la práctica y no con palabras bonitas.
- **¿Crisis en el compromiso?** Los cambios de valores y el descenso de la tasa de natalidad en algunos países han hecho que los profesionales sean más libres que nunca a la hora de escoger y exigir fórmulas de beneficio mutuo para empresas y trabajador.

Capítulo 6

ATRACCIÓN DEL TALENTO

"Cada vez será más frecuente que la capacidad de las organizaciones —y no sólo de las empresas— para sobrevivir dependa de su ventaja competitiva para lograr que los trabajadores del conocimiento sean más productivos. La capacidad de atraer y de retener a los mejores trabajadores del conocimiento es el primer y más importante requisito previo".
Peter Drucker

6.1 UNA PROPOSICIÓN MUY DECENTE

En plena Guajira colombiana está la mina de Cerrejón, la más grande del mundo de carbón a cielo abierto y en la que trabajan 10.000 personas. Cerca de la mina se encuentra el campamento, una ciudad tranquila y protegida, en donde viven los trabajadores más cualificados con sus familias. Son un total de 2.000, de entre ellos una tercera parte niños y adolescentes. Las casas no son propiedad de los trabajadores, sino de la empresa que se las cede durante el tiempo que trabajen ahí. El origen de la mina se remonta a 1976 cuando ExxonMobil firmó el contrato de Asociación del Carbón y construyó un campamento "estilo estadounidense", con el fin de que sus directivos cuando tuvieran que ir a Colombia se sintieran como en casa. Y lo consiguieron. Las reglas se respetan a

la perfección. Nadie se salta las señales de tráfico, no hay suciedad por las calles, ni ruidos. Todo funciona adecuadamente.

Cuentan, además, con una de las mejores escuelas de Latinoamérica reconocida en los Estados Unidos, un centro cultural y de ocio, un supermercado, un hotel… Hay de todo (o casi de todo) lo que las personas necesitan pero sólo un establecimiento de cada tipo. No se busca la competencia, sino satisfacer necesidades. Es el gran ejemplo de la "ciudad perfecta" o, como algunos trabajadores la denominan, una "ciudad Marlboro", que contrasta enormemente con la realidad colombiana y con la de casi cualquier otro país del mundo.

Trabajar en la mina de Cerrejón es un seguro de un tipo de vida tranquila y muy protegida y no es de extrañar que el índice de rotación de los profesionales mayores de treinta años sea casi nulo a pesar de estar demandados por otras empresas del país. El problema está, lógicamente, en aquéllos que necesitan el contacto con otras realidades y que consideren que Cerrejón es una ciudad "demasiado Marlboro".

En definitiva, el mejor ingeniero de minas que no valore las especiales condiciones de vida en el campamento, por muy bueno que sea y por mucho que se le motive, difícilmente se comprometerá con la empresa. Por ello, es fundamental conocer cuál es la proposición de valor que se va a hacer a los profesionales que pretendamos contratar.

"'Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor,
qué camino debo seguir para salir de aquí?'
'Esto depende en gran parte del sitio al que quieras
llegar', dijo el Gato. 'No me importa mucho
el sitio...' dijo Alicia. 'Entonces tampoco importa
mucho el camino que tomes' dijo el Gato".

Charles Lewis Carroll

Alicia en el País de las Maravillas

Llegamos a un punto crítico: definir la *proposición de valor al profesional*, es decir, identificar lo que la organización va a aportarle para que éste quiera incorporarse a ella y de este modo aporte valor a su equipo. La proposición de valor ha de ser definida desde la alta dirección porque su implicación es estratégica. No sólo se trata de un mensaje de marketing al mercado laboral para atraer talento, sino de unas reglas de juego a las que se comprometen la empresa y el profesional desde el primer momento en que se incorpora a la compañía. Y lo más importante, ha de contemplar la Ley de la Coherencia (recordemos que el compromiso es un baile en pareja). Si se trata de un restaurante donde se cobra poco, no hay opciones de promoción, hay mal ambiente de trabajo y existen además otras posibilidades de empleo, no se le puede exigir al camarero que sea el más resolutivo y el más atento de la ciudad. Es imposible (o casi, siempre hay personas originales).

"El que se conoce a sí mismo y conoce al enemigo, en cien batallas no estará en peligros. Si desconoce al enemigo pero se conoce a sí mismo, serán iguales sus probabilidades de ganar y de perder. Si desconoce tanto al enemigo como a sí mismo, puede estar seguro de ser derrotado en cada batalla".

Sun Tzu

General chino, siglo V a.C.

Para definir la proposición de valor, tomemos las recomendaciones del maestro Sun Tzu: primero, conozcámonos como empresa, es decir, saber qué valor va a aportarle al profesional, en especial, en términos de salario emocional, para que éste se comprometa. Segundo, ha de definir qué se le va a pedir al trabajador y qué tipo de profesionales ha de reclutar (o a cuáles puede aspirar). Un profesional con potencial de talento en una organización donde no pueda desarrollarlo y que no le ofrezca ninguna alternativa de valor, tenga por seguro que se frustrará, caerá en situación de "infidelidad" o se marchará a otra compañía con más proyección. Entonces, ¿para qué contratarlo? ¿qué es preferible, un profesional con menos capacidades, pero con más alto nivel de

compromiso, o con altas capacidades, pero con bajo compromiso con la empresa? Si lo importante es el talento de los equipos, la respuesta resulta fácil.

Y tercero, siguiendo con la recomendación del maestro Sun Tzu, se ha de conocer al enemigo, que este caso significa qué ofrece la competencia y elaborar una proposición de valor diferente. ¿Las proposiciones de valor para el profesional de Deloitte, Nokia o Sancor son las mismas?, ¿qué tipo de motivos satisfacen?, ¿qué piden a cambio?

El principal inconveniente para definir la proposición de valor es que supone altas dosis de autocrítica, cualidad que no está siempre a la orden del día. ¿Cuál es la respuesta habitual de la alta dirección ante esta pregunta? "Queremos los mejores". Una vez más, autocrítica. Si la empresa quiere profesionales con talento, ha de saber que, generalmente, éstos valoran una buena empresa y un buen trabajo con desarrollo profesional. Si además quiere captar a la "flor y nata" del talento, los emprendedores, habrá que añadir en la dosis adecuada libertad y autonomía, que no es precisamente lo que caracteriza a las empresas burocratizadas y en donde se emplea el miedo.

6.2 CASANOVAS DE TALENTO

"El éxito de nuestra organización depende de la contratación del último botones".
Akio Morita
Cofundador de Sony (1921-1999)

MELODÍA DE SEDUCCIÓN EN CLAVE DE CICLO ECONÓMICO

Una vez definida la proposición de valor, comienza la seducción. La seducción es el arte de la conquista y también el objetivo de las

políticas de atracción: atraer al talento y conseguir que participe en la siguiente fase, la de la selección.

La atracción pretende llegar a toda la población-objetivo (como los/las Casanovas intentan asaltar a aquéllos que se pongan por el camino). ¿Y qué es lo que atrae a los profesionales? La proposición de valor y su accesibilidad. Cuanto más atractiva resulte y más se difunda en foros de posibles candidatos, más posibilidades tendrá de recibir *curricula*. Si además, la compañía tiene éxito, incrementa el porcentaje. La causa es una máxima de la seducción: "El éxito atrae al éxito". Siempre *ligan* más los hombres y las mujeres con éxito social. No hace falta mas que pensar en actores, modelos o artistas. Lo confirmaba la cantante Tina Turner hace años, "ahora que soy más vieja y famosa, ligo más que cuando era joven". E igual sucede con la empresa: el talento atrae al talento. Una empresa de éxito será siempre más deseada por los profesionales con talento, por las oportunidades que ofrece.

"El poder es el mayor afrodisíaco".
Henry Alfred Kissinger
Secretario de Estado estadounidense

¿Cómo podemos valorar si la empresa resulta atractiva en el mercado de trabajo? Además de preguntar a los propios candidatos, como anualmente realizan revistas prestigiosas, puede conocerse a través del número de *curricula* que reciben las organizaciones de forma espontánea, es decir, sin responder a ningún anuncio. Y este indicador puede llegar a ser tan significativo que en el estudio de *Benchmarking de Gestión del Talento* que realizamos en España en el 2001, en donde se analizaron 150 compañías de 18 sectores[176] (incluyendo multinacionales como IBM, Telefónica, Banco Santander, Philips...), más del 40 por ciento de los *curricula* recibidos de forma espontánea se concentraron en sólo 10 empresas. ¿Qué caracterizaba a estas 10 organizaciones? Eran famosas por el público de a pie (incluyendo los familiares que podrían comentar orgullosos la incorporación a tal empresa a amigos y vecinos), invertían en campañas publicitarias de imagen destinadas para sus clientes

(y de paso, para sus actuales y futuros profesionales, accionistas, familiares, vecinos...) y pertenecían a sectores muy concretos: la Banca, la Consultoría, las Telecomunicaciones y la Distribución.

La buena marcha de la compañía es esencial para sentirse atraído por ella. No es de extrañar que dependiendo del ciclo económico resulten más atractivos unos sectores u otros. Así lo evidenció la historia de las "puntocom". En plena burbuja financiera de Internet, las organizaciones de la mal llamada Vieja Economía se las vieron y desearon para conseguir candidatos con perfiles codiciados por las "puntocom". En el 2000, por ejemplo, el 40 por ciento de los licenciados en el MBA de Harvard montaron su propia empresa o fueron a trabajar a compañías con menos de 50 empleados, casi todas ellas pertenecientes al mundo de Internet[177].

Parecía que los estilos de vida y sueldos que ofrecían las "puntocom" eran tan atractivos que resultaba complicadísimo reclutar y retener a ciertos profesionales. Cuando la burbuja financiera se deshinchó, y a pesar de que los estilos de vida informales continuaron en las "puntocom" supervivientes (con la necesaria moderación de sus salarios), dejaron de ser las empresas ideales para trabajar y se puso fin a los quebraderos de cabeza en ciertos departamentos de selección. Y es que la seguridad es una de las primeras necesidades que pretendemos satisfacer las personas, como ya nos explicó Maslow en 1968. Ahora bien, la seguridad en el puesto de trabajo es una necesidad higiénica: es fuertemente desmotivante si no se tiene y motiva poco una vez adquirida. Eso significa que los directivos, por ejemplo, no la consideran entre las principales causas por las que escoger una empresa (porque la dan por supuesta), mientras que tiene un gran peso en otros colectivos, como operarios, administrativos, profesionales con poca experiencia o desempleados.

LAS REFERENCIAS, UN BUEN CONSEJO

Otro de los factores que influyen en la imagen de la empresa es lo que los propios profesionales o ex-profesionales digan sobre la

organización. Las políticas de referencia, aquéllas que premian al empleado que recomiende a un candidato que finalmente se incorpora, son muy recurridas cuando existe escasez de determinados perfiles profesionales. Esto sucedió en las empresas estadounidenses dedicadas a las Nuevas Tecnologías en el año 2000. Estimularon de tal manera la contratación a través de los empleados que bien vale la pena comentarlo por lo original de las políticas[178] (aunque a más de uno le encantarían que estuvieran implantadas en su empresa): ArsDigita, firma de *software* asentada en Palo Alto, San Francisco, informó que quienes presentaran a diez candidatos que finalmente fueran fichados recibirían un deportivo Ferrari 355TB; si lograba que fueran cinco, una Honda S2000 y si sólo era uno, el empleado recibía un bono de 2.000 dólares. Parece ser que después de esta política, ArsDigita tuvo que comprar varios Ferraris. Interwoven, por su parte, regalaba 1.200 dólares al mes, el alquiler o la compra de un BMW Z3, uno de los *roadster* más demandados del mercado, al empleado que trajera candidatos. Con esta argucia, recibió 1.000 peticiones de trabajo.

Aunque los casos anteriores nos puedan parecer ciencia-ficción, existen ciertos sectores, en especial las Tecnología de Información, las Telecomunicaciones y la Consultoría[179], que incluso en épocas de crisis siguen apostando por las políticas de referencia, regalando agendas electrónicas o una invitación de una cena para dos (que no son un Ferrari, pero sí un detalle). Y aunque no se retribuya la recomendación, en un gran número de compañías se valora que el candidato venga de parte de algún empleado, especialmente en los países latinos, en las compañías familiares, en las de cultura paternalista y en las pequeñas y medianas empresas. ¿El motivo? El Director General de una multinacional francesa con más de un millar de profesionales lo resumió de la siguiente manera: "Para mí, un empleado con talento depende en un 50 por ciento de cómo sea como persona y en un 50 por ciento de cómo sea como profesional. Si alguno de mi empresa en quien confío me recomienda a un candidato, al menos creo que he garantizado el primer 50 por ciento de éxito". No es un método científico, pero sí una manera de expresar la confianza.

Las referencias que tengamos sobre una compañía, además, son básicas para decidir incorporarnos o no. Un profesional con talento, como cualquier otra persona, preferirá entrar en una firma de la que le hayan hablado bien, a igualdad de condiciones. Es más, ante una oferta planteada a un candidato, si éste conoce a alguien que trabaje en esa compañía, por regla general, se informará antes de incorporarse.

Así pues, los mejores prescriptores de una empresa (y también los peores) para atraer talento son los propios empleados que trabajen o hayan trabajado en ella. Conseguir la motivación de los trabajadores es clave no sólo para retener el talento, sino para obtener una magnífica (o pésima) publicidad gratuita.

ORIGINALIDAD, POR FAVOR

{First 10 digit prime in consecutive digits of e}.com

Era el mensaje que apareció en las vallas publicitarias de las autopistas de California hace unos años. Hacía mención a los diez dígitos decimales de número "e": 7427466391. Cuando se escribía como página www.7427466391.com, se accedía a nuevos misterios matemáticos[180]. Y si se investigaba algo más, se comprobaba que las páginas estaban alojadas en servidores de Google. Aquel ingeniero que era capaz de resolver el misterio (al más puro estilo Harry Potter), accedía al proceso de selección de la empresa. Proceso, por cierto, que llega a suponer más de doce entrevistas con miembros del comité de dirección y futuros compañeros. Y fue unas de las campañas publicitarias más impactantes en Silicon Valley para encontrar a los mejores profesionales o, al menos, a los más curiosos.

La forma para atraer talento es importante, pero también el lugar. "Si quieres encontrar a gente estupenda tendrás que ir a sitios poco habituales", es la recomendación de Michael McNeal, director de empleo corporativo de Cisco Systems[181]. Cisco busca

personal en el maratón de Boston o en el Festival Internacional de cerveza de Mountain View. ¿Cómo vería a su director de Gestión de Personas compartiendo cerveza en busca de talento? Puede que en momentos de escasez de talento no le resulte tan extraño.

En definitiva, si lo que se desea es talento innovador, ¿por qué no redactar anuncios creativos? O aún más, ¿por qué no pedir que en el curriculum se especifiquen las aficiones, los trabajos voluntarios, los deportes o los viajes realizados? A través de los estudios académicos no se puede intuir la inteligencia emocional del candidato, cualidad básica para el compromiso. El responsable de selección de una exitosa productora de televisión me comentaba en una ocasión lo difícil que les resultaba encontrar guionistas con verdadero talento y originalidad. "Gente que se atreva a ser así de diferente hay muy poca", decía mientras me enseñaba un curriculum impreso sobre un disco de vinilo de colores chillones. "Y si lo escuchas, él mismo se hace la entrevista". Nunca más han recibido otro así. Y mira que siguen buscándolos de la misma manera...[182]

ALGO NO ACABA DE FUNCIONAR…

Redoble de tambores. Llega la hora de la verdad. Hemos desarrollado una magnífica campaña de atracción, tenemos *curricula* y necesitamos profesionales con talento. ¿Cómo seleccionar? O mejor dicho, ¿cómo identificarlos? Pues según confirman los estudios, parece que los procesos de selección no satisfacen ni a los candidatos ni a las empresas (Figura 6.1): el 49 por ciento de los encuestados de un total de 300 ejecutivos aseguran estar poco satisfechos con las expectativas que les fueron planteadas durante el proceso de selección con respecto a lo que luego comprobaron. Y el 77 por ciento de los ejecutivos que demandaron un profesional para un puesto que necesitaban cubrir afirmaron estar poco satisfechos con la persona seleccionada.

Veamos a continuación los motivos por los que algunas de las políticas de selección no terminan de satisfacer.

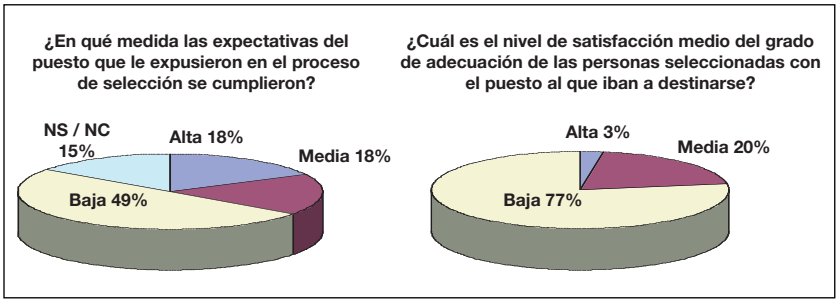

Figura 6.1 Satisfacción en las políticas de selección[183].

¿CÓMO SELECCIONAR?

Southwest Airlines es una de las empresas más admiradas en los Estados Unidos, según la revista *Fortune*. Cuenta con casi 30.000 profesionales y tiene la menor tasa de rotación del sector, tan sólo un 9 por ciento (6 por ciento para la alta dirección). Su secreto: invierte muchos recursos en la selección. El proceso está basado en entrevistas verbales y cordiales que pretenden ponérselo fácil a los aspirantes, como si estuvieran hablando con un amigo. Tanto es así, que incluso una vez un candidato al que le preguntaron cómo había gestionado con anterioridad sus problemas con otros compañeros de trabajo, admitió haberle clavado un destornillador a uno de ellos, cuenta Libby Sartain, cuyo puesto oficial es "Vicepresidente de Personas". Pero además de detectar a posibles delincuentes, las entrevistas de Southwest profundizan en la capacidad de compromiso de los candidatos con la cultura de la compañía y la capacidad de decisión, además de las preguntas obligatorias sobre los requerimientos de cada puesto. "Contratamos actitudes"[184], es su lema. Durante los últimos años han sido contratados 5.000 nuevos profesionales partiendo de un total de 160.000 candidatos, de los cuales fueron entrevistados 70.000. El tiempo y el dinero invertido en el proceso de selección se han plasmado tanto en una baja tasa de rotación, como en el mantenimiento de una cultura fuerte y unificada[185]. Para contratar actitudes, es necesario emplear otras herramientas que la clásica entrevista tradicional o el

típico test psicotécnico que, por supuesto, están muy bien para ciertos puestos, pero no permiten valorar lo más intangible del talento: las cualidades, las competencias y la capacidad de compromiso.

CON TECNOLOGÍA SÍ ES POSIBLE

Y, ¿cómo medir las competencias y la capacidad de compromiso? Ya lo hemos dicho, cualquier intento de medición del ser humano es imperfecto por naturaleza. Somos demasiados complejos (¡menos mal!), para que sea posible valorar con precisión extrema nuestras capacidades. No obstante, existen técnicas que se aproximan a la evaluación de los comportamientos, como la "entrevista por competencias" y el "assessment center". Este último consiste en unas pruebas que se realizan a los candidatos en donde se observa qué competencias ponen en juego mientras resuelven un problema en equipo o realizan un *rol-play*. A pesar de su validez estadística, todavía no se están utilizando en las empresas de forma masiva por un motivo muy sencillo: son costosos en tiempo y recursos, por lo que, hoy por hoy, se emplea en colectivos más cualificados.

Al igual que existen simuladores de vuelo por ordenador, se han desarrollado pruebas específicas para los procesos de selección. Dependiendo de cómo las realicen, pueden analizarse ciertas actitudes, como su orientación al logro o su capacidad analítica. Sin embargo, la principal dificultad actualmente es medir las competencias relacionales, es decir, la capacidad de ser empático, de comunicación o su predisposición al compromiso. Evidentemente, las máquinas nunca sustituirán la intuición de un entrevistador, pero claramente pueden ayudarle en algunos de sus trabajos (sólo en algunos) mientras se reducen costes.

FLEXIBLE Y RÁPIDO

Además de invertir recursos y de emplear técnicas de medición de cualidades o competencias, los procesos de selección han de ser

cada vez más flexibles, en especial en aquellas áreas donde el talento es particularmente escaso. Los responsables de Recursos Humanos del portal de Vodafone en España recuerdan que una de las mejores contrataciones que han realizado fue a dos profesionales que no se lo pusieron especialmente fácil al principio. Contactaron con un posible candidato, que en el momento de la entrevista llegó con cuatro más. "La contratación es para los cinco en bloque", les dijo. Durante la reunión fueron ellos quienes le interrogaron: proyecto de empresa, sueldo, características del trabajo… "Apenas pude preguntar yo algo", dijo uno de los responsables. Después de unos días, volvió a ponerse en contacto con ellos y dos continuaban interesados. "En la siguiente reunión me volvieron a interrogar sobre más cosas, pero tuve posibilidad de hacer yo alguna pregunta". La historia terminó bien. Se incorporaron y son dos de los mejores talentos de la compañía. "Si me hubiera molestado con la primera reunión, hubiera perdido la posibilidad de contratarlos"[186].

No sólo hay que ser flexible con el proceso, sino también con las personas que se contratan. Una recomendación: si quiere disponer de talento realmente innovador, contrate profesionales innovadores y distintos. Los diferentes puntos de vista pueden dar lugar al caos pero también a la creatividad. Está comprobado. ¿La cultura de la empresa le da pie al responsable de selección a incorporar a un gay (de los que se les nota de lejos) sin que el resto de la compañía crea que se ha vuelto loco? La inteligencia se encuentra dispersa de forma homogénea, independientemente de la raza, sexo, tipo de vestir o inclinaciones sexuales. Además, para asegurar el éxito, Ashby[187] recomienda la "Ley de la Variedad Requerida", es decir, la complejidad de nuestro entorno debe reflejarse en la composición de la organización. Esta ley no siempre (o casi nunca) se cumple. Tom Peters[188] señala este hecho en los Estados Unidos: las mujeres deciden el 65 por ciento de las compras de automóviles y, sin embargo, sólo representan el 7 por ciento de los vendedores, por no hablar de los porcentajes de quienes diseñan o dirigen las empresas automovilísticas. La diversidad se va a convertir en el padrenuestro de las compañías que quieran innovar, con las dosis de tolerancia requerida.

Y por último, sea rápido, el talento no espera (ni la competencia, tampoco). Para un puesto cualificado los *headhunter* necesitaban un mínimo de noventa días desde que veían a la persona, se la presentaban al cliente y ésta se incorporaba a la nueva empresa. Ahora el proceso se está reduciendo a menos de un mes para este tipo de puestos y para el resto, el tiempo medio es de cuatro a ocho semanas. Es de suponer, además, que en la medida que se vaya incorporando la tecnología en los procesos de selección los plazos, incluso, se acorten aún más.

RECIBIR CON LOS BRAZOS ABIERTOS

"La primera impresión es la que cuenta" reza un dicho popular. ¿Qué impresión le produjo su empresa el primer día que entró? ¿Se confirmaron después sus intuiciones? Los primeros días son fundamentales para el profesional. Son los momentos en donde comienza a valorar si las expectativas planteadas durante el proceso de selección fueron cantos de sirena. Además, son unos días realmente duros. Los psiquiatras consideran que el estrés que produce el cambio de trabajo es equivalente al que acarrea una separación o divorcio. Por todo ello, un buen programa de acogida ayuda a hacérselo más fácil al profesional e, incluso, llegado el caso, a evitarle alguna consulta con el psicólogo. Como es de suponer, este programa no se basa exclusivamente en una visita rápida por la oficina, indicando quién es quién, dónde está la máquina de café y los servicios, y olvidando cosas cómo dónde solicitar un bolígrafo o similar.

Y lo fundamental de los planes de acogida es, sin duda, que la persona conozca por qué es importante su trabajo, como demostró la investigación realizada por Executive Corporate Board[189] cuando correlacionó las características de los planes y la disposición del profesional a esforzarse más (Figura 6.2). Y curiosamente, este punto no depende tanto de la buena voluntad de las áreas de gestión de recursos humanos, como del jefe directo.

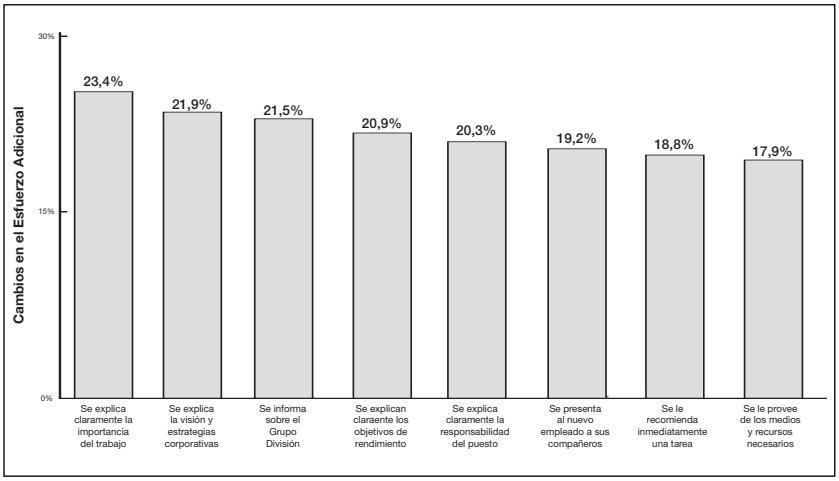

Figura 6.2 En qué medida las políticas de acogida ayudan a incrementar el desempeño[190].

Claves para la atracción del talento:

- **Proposición de valor al profesional.** Es un manifiesto de intenciones, por el que la empresa define qué va a aportar al profesional para que se comprometa. Es básico para la atracción y retención del talento. En términos de la pareja de baile, equivaldría a concretar cuál es el baile que la empresa va a bailar. Yo bailo merengue, ¿y tú?
- **"Organización, conócete a ti misma".** Para definir correctamente la proposición de valor al profesional, la empresa tiene que analizar cuál es su aportación de valor real, no la deseada, y conocer lo que ofrece la competencia. En función de ésta, seleccionar a los profesionales. ¿Eres un experto en vals? No, gracias.
- **Invierta en las políticas de atracción del talento**. No escatime en estas políticas, de ellas y de las de motivación dependen el futuro de la empresa.
- **Bienvenida la originalidad**. Si buscamos innovación, necesitamos diversidad. Y la diversidad no está en un equipo formado exclusivamente por ingenieros de la misma universidad, primeros en su promoción, con las mismas aficiones; ni en anuncios en prensa indiferentes. Vaya a sitios diferentes y sea original con los anuncios en prensa. La originalidad es ideal para seducir al talento innovador.
- **El éxito atrae al éxito**. Diferénciese. ¿Los posibles candidatos conocen lo que mejor hace su empresa?
- **¿Dónde está el compromiso?** Seleccione en función de aptitudes, actitudes, capacidad de compromiso y lo que es capaz de hacer. Un profesional comprometido con su organización está motivado a aportar y a pertenecer a ella. ¿Los procesos de selección lo tienen en cuenta?

(continúa)

***(continuación)*:**

- **Mímame.** Los mejores (y los peores) prescriptores son los profesionales que estén o hayan estado trabajando en la empresa. Un motivo más para "mimarlos".
- **Con los brazos abiertos.** Un buen programa de acogida a los nuevos profesionales es la mejor fórmula para comenzar una carrera con talento.

Capítulo 7

LADRILLOS PARA CONSTRUIR COMPROMISO

7.1 DAR, PEDIR Y EXIGIR

[El éxito de Mercadona] "se apoya en la verdad universal de la reciprocidad. Según esta ley, lo primero es dar, para satisfacer las necesidades de las personas. Lo segundo pedir lo que se necesita de esas personas y, por último, exigir si no te dan lo comprometido".

Juan Roig

Presidente de Mercadona

Dar, pedir y exigir. Son los pilares sobre los que se apoya la gestión de Mercadona, una empresa innovadora en cuanto a la forma de entender el negocio y la gestión de las personas. Sus orígenes se remontan a 1981 cuando la compañía tenía ocho tiendas de ultramarinos, que Roig había comprado a su familia. En la actualidad son casi 1.000 supermercados, 53.000 empleados y ha sido considerado por Deloitte como el grupo de mayor crecimiento mundial en el año 2004 del sector de la alimentación. ¿Su éxito? Lograr el compromiso de sus proveedores, clientes y empleados. Como sucede en casi todas las organizaciones que triunfan, vivió un momento de crisis en 1993, en plena guerra de promociones y luchas de precios en el sector. Roig tomó una decisión muy acertada: suprimió la publicidad, buscó precios

constantes y proveedores fieles con contratos a largo plazo. Años después decidió hacer fijos a todos sus empleados y comenzó una serie de políticas muy innovadores por aquel entonces que siguen vigentes en la actualidad: los empleados tienen garantizado que trabajarán en el supermercado más próximo, a diez minutos de sus casas si es posible; las mujeres tienen un mes más de baja maternal y si un trabajador fallece, su pareja recibe una anualidad de sueldo, la empresa le ofrece trabajo y beca los estudios de sus hijos[191]. Resultado: alto nivel de compromiso de sus profesionales.

Ahora bien, ¿si una empresa quisiera reforzar el compromiso de sus trabajadores debería seguir la política de Mercadona? La respuesta es sencilla: no. No hay fórmulas mágicas en la gestión de personas. Como hemos visto, el talento depende de la estrategia de la compañía y de lo que aspire de cara al futuro. Además, de la gestión del talento el compromiso es lo más difícil y delicado. El compromiso, además, se construye, porque no surge de la nada ni es flor de un día. Implica mucho trabajo —no bonitas palabras, que casi siempre son las mismas— y mucha gestión de las expectativas de ambas partes (no olvidemos que es un baile en pareja).

La construcción del compromiso depende del profesional y de la empresa. Como dice Roig, "dar, pedir y exigir". El compromiso del profesional se materializa aportando valor y deseando quedarse en la compañía; el de la empresa, a través del salario emocional y racional. Y para construir el compromiso, la empresa cuenta con una serie de políticas, que equivaldría a los ladrillos con los que protege su principal activo: el talento de sus colaboradores. Insistimos, no existen recetas. Sin embargo, las distintas investigaciones[192] han demostrado que hay ciertos elementos que comparten un alto porcentaje de compañías exitosas. Como cada organización las lleve a cabo, será "al gusto del consumidor" y dependerá de su estrategia y de la visión de sus primeros niveles directivos.

Si nos adentramos en el edificio del compromiso (Figura 7.1), sus ladrillos están relacionados con el presente tangible (lo que gano y lo que hago en el día a día); con el presente intangible o menos tangible (la cultura de la empresa y sus valores; el ambiente de trabajo y el tipo de liderazgo) y con las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y el personal). Estas políticas son de alto impacto en el compromiso y resultan 40 veces más eficaces que el resto de iniciativas posibles para incrementar el esfuerzo adicional de los profesionales, según la investigación de Corporate Executive Board. Y no olvidemos que lo importante de la rotación no sólo es analizar el motivo por el que la persona se va, sino la causa por la que comenzó a buscar trabajo en otro sitio.

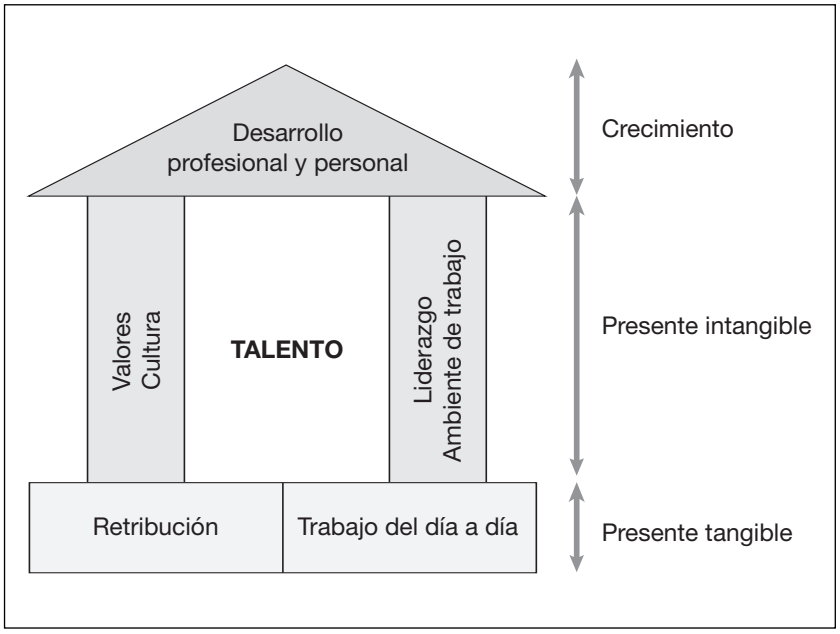

Figura 7.1 Las políticas para construir compromiso.

A continuación y siguiendo con la metáfora, presentamos cada ladrillo empezando la casa por el tejado.

7.2 DESARROLLO, DESARROLLO, DESARROLLO

"No me retiro porque esté viejo. Me retiro porque una organización ya ha tenido veinte años de mí. Mi éxito lo determinará lo bien que lo haga mi sucesor en los próximos veinte años. Tengo un gran equipo directivo, y están preparados para quitar de en medio a la vieja cabra y hacer sus trabajos".

Jack Welch

Presidente y Consejero Delegado de General Electric (1980-2001)

MÁS DESARROLLO = MÁS MOTIVACIÓN = MÁS RESULTADOS

Invertir en desarrollo supone reducir los índices de rotación ¡hasta un 30 por ciento menos![193] (Figura 7.2). Y es lógico. Las compañías que desarrollan a sus profesionales están reforzando el compromiso con la organización. No olvidemos que el aprendizaje está considerado como uno de los principales motivadores de

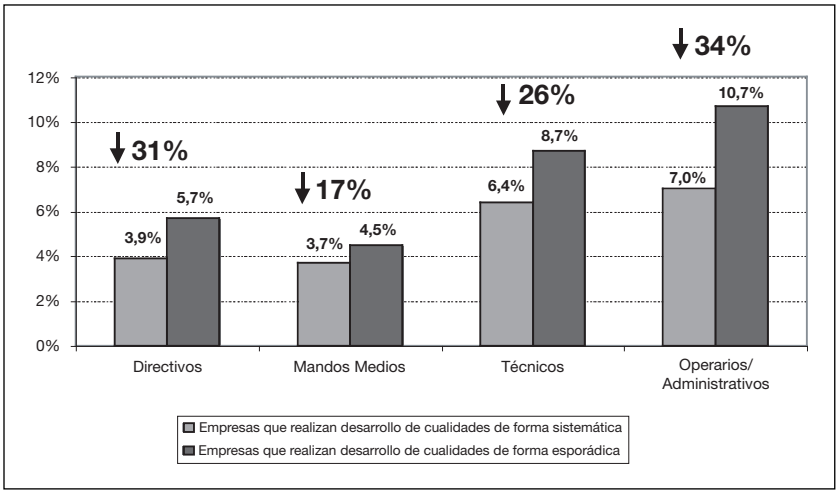

Figura 7.2 Más desarrollo, menos rotación[194].

los profesionales y es lo que les permite crecer en la empresa de cara al futuro. Además de ello, el desarrollo supone a la empresa invertir en su competitividad. La actualización de conocimientos y la mejora de las cualidades es una necesidad. Los clientes nos lo demandan y la competencia no espera.

"El talento que llega de fuera, siempre parece mejor que el que ha crecido en casa. La contratación del personal constituye un triunfo de la esperanza sobre la experiencia".
Ley de Murphy, 1977

¿En cuántas organizaciones de todo el mundo se aplica la Ley de Murphy?, ¿en cuántas se cubren sistemáticamente los puestos de responsabilidad con gente de fuera? A esta práctica en algunas compañías la denominan "técnica del paracaidista", un profesional que de fuera aterriza en un puesto muy codiciado por los de dentro y se apalanca. Además, algunos directivos creen que la receta mágica para solucionar sus problemas viene de la mano de esta técnica, en vez de apostar por el desarrollo de sus profesionales. Sin embargo, las empresas más admiradas y con mejores resultados financieros tienen, entre otras, una característica común: prefieren promocionar que seleccionar gente de fuera. En Home Depot, por ejemplo, empresa de 216.000 empleados y la más admirada en el sector de distribución en los Estados Unidos, el 90 por ciento de los puestos intermedios y de dirección son ocupados por personal interno y sólo los jefes de 12 de los 400 departamentos vienen de fuera de la compañía. En Southwest Airlines no más de cinco "extraños" tienen cargos en la alta dirección de la compañía, y muchos empezaron sus carreras desde la base. La Presidenta, Colleen Barret, por ejemplo, comenzó en 1971 como asistente legal del fundador, Herb Kelleher[195].

Por cierto, ¿en su empresa se selecciona más a personas del exterior en vez de promover a los de dentro? Si opina que es así, no se deprima: más del 75 por ciento de las empresas que participaron en el estudio de *Benchmarking de Gestión del Talento*[196] aseguraron

realizar más selección que promoción interna. Y cuando se analiza de qué depende que una empresa se decante por una opción u otra, se comprueba que está relacionado con el empleo de técnicas de desarrollo del talento y no del sector (Figura 7.3). En otras palabras, cuanto más invierta su empresa en que Ud. se desarrolle, más posibilidades existen *a priori* de que pueda ocupar puestos de mayor responsabilidad.

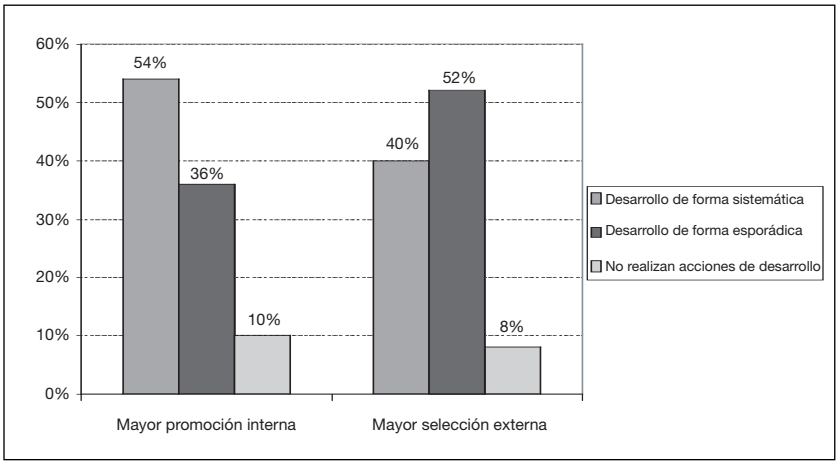

Figura 7.3 Promoción interna o selección externa.

FORMACIÓN O DESARROLLO

¿Forma o desarrolla?, que equivale a preguntar ¿cuece o enriquece? Las empresas con mejores resultados utilizan más el desarrollo que la formación en comparación con el resto. El motivo: el desarrollo incide en las actitudes del profesional, mientras que la formación mejora los conocimientos (Tabla 7.1). Y, ¿recuerda que es lo que distingue a un profesional con talento, sus actitudes o sus conocimientos? El desarrollo de las actitudes además tiene otra peculiaridad. Se almacena en un lugar de la memoria capaz de soportar mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos aprendidos. Sólo hace falta pensar en la cantidad ingente de conocimientos que aprendemos a lo largo del tiempo y que

Tabla 7.1 Diferencias entre formación y desarrollo[197]

	Formación	**Desarrollo**
Ejemplos	Cómo utilizar una aplicación informática o conocer las características de la cartera de productos.	Cómo negociar, cómo tolerar el rechazo, cómo ser optimista, como actuar con autoconfianza.
Núcleo del aprendizaje	Neocórtex.	Sistema límbico y neocórtex.
Ténicas de aprendizaje	Estudio, observación, escucha.	"Reprogramación de circuitos".
Programas	Cursos tradicionales de formación.	Autodesarrollo, *coaching, mentoring,* formación *outdoor,* formación en el puesto.
Impacto en el desempeño	Necesarios para desempeñar el puesto.	Diferencian a los mejores en el puesto.

luego se nos olvidan. ¿Qué porcentaje de los conocimientos aprendidos en la universidad o en la escuela recuerda? Seguro que la mayoría de lo que aprendió tuvo una fecha de caducidad: el día del examen. Siempre hay excepciones, claro está, como cuando la materia despertó nuestro interés y se alojó en alguna otra parte de nuestra memoria. Indudablemente ejercitar la memoria es importantísimo, pero si además de aprender conocimientos en la universidad y en la escuela tuviéramos la posibilidad de trabajar en equipo, negociar, enfrentarnos al error, en definitiva, a aprender actitudes, se anclarían en alguna parte de nuestro cerebro y podríamos recuperarlas en el largo plazo. Este tipo de enseñanzas, desgraciadamente no es lo que más abunda en la universidad, de ahí que desde la empresa se pida insistentemente una reforma de los sistemas de estudios y que no siempre parece llevarse a cabo.

Por último, otra de las diferencias entre el desarrollo y la formación es el núcleo de aprendizaje. Para desarrollar actitudes, se han de "reprogramar" nuestros circuitos, que no es otra cosa más que actuar desde las emociones. Sentimos antes que pensamos. Si se racionalizan los sentimientos, se pueden intentar cambiar las conductas. Pero para ello, hay que apoyarse en otro tipo de herramientas para tomar conciencia de lo que no hacemos bien, que otros saben (o sufren) y de aquello a lo que nosotros estamos ciegos.

En definitiva, aunque el desarrollo resulta muy rentable, no todas las empresas lo llevan a cabo. Y el motivo es sencillo: se han de emplear técnicas y herramientas de identificación del talento (cosa que en muchas culturas no acaba de gustar), se ha de hacer una mayor inversión que enviar a un curso formativo clásico y, por otra parte, se ha de eliminar cualquier techo organizativo que impida el desarrollo de los profesionales (y esto tampoco entusiasma a todo el mundo).

7.2.1 *IDENTIFICAR EL TALENTO... ¿LO QUE DIGA EL JEFE?*

BAT (British American Tobacco) realiza anualmente una fuerte inversión en desarrollo. Son conscientes que están en un mercado muy controvertido, por lo que necesitan un gran compromiso por parte de sus empleados. Cuentan con un gran abanico de herramientas para identificar el talento de sus profesionales, desde las más tradicionales, como los sistemas de gestión del desempeño, hasta las más innovadoras como *assessment centers* o *feedback 360º* (cuestionarios respondidos por colaboradores, colaterales, jefes y uno mismo sobre distintas competencias). Todo ello para no perder ni una gota del talento disponible en la organización y reforzar la motivación de los profesionales. Para BAT el desarrollo es una inversión, tanto que incluso en momentos de recortes presupuestarios para todos los departamentos, la partida de desarrollo no sólo no disminuye sino que aumenta.

Por cierto, la herramienta de *feedback 360º* resulta muy comprometedora para la empresa y en especial, para la alta dirección.

Supone que los empleados pueden valorar la calidad de sus jefes y esto, lógicamente, no es aceptable en todas las culturas empresariales. Aquellas jerarquizadas o paternalistas no emplean el *feedback 360º* y si lo hacen, suelen quedarse en los primeros niveles de la organización. Sin embargo, la información que aporta es muy rica, siempre que exista una cultura adecuada para recibirla y se dedique tiempo y esfuerzo para comunicar correctamente los datos. Si no se va a contar con ello, es mejor no embarcarse en la aventura. Una información del 360º mal utilizada hace más daño que si no se tuviera.

¿SABEMOS QUIÉN ES QUIÉN?

En la encuesta realizada por McKinsey sobre la Guerra por el Talento en 1998, sólo el 16 por ciento afirmaba que en su organización se sabía quiénes eran los profesionales de mayor rendimiento y apenas el 3 por ciento de las compañías se consideraban capaces de desarrollar el talento de sus profesionales eficazmente. La misma pregunta formulada dos años después a profesionales interesados en la Gestión del Talento[198] aportó el dato de que sólo un tercio de las empresas reconocían tener "identificadas las personas y los equipos con resultados superiores" y contar con "políticas específicas de detección y desarrollo del potencial" (¡Y eso que se trataba de empresas con mayor sensibilidad sobre una muestra de 2.000 compañías!). La identificación de futuros líderes es otra de las características de las empresas más admiradas. Mientras que en éstas la satisfacción del grupo de alto potencial es del 73 por ciento, el resto sólo les otorga un nivel del 43 por ciento, al igual que en la identificación de los futuros líderes (Tabla 7.2).

Por cierto, un consejo: si ha identificado a los profesionales con talento (directivo, técnico, comercial…), comuníqueselo, ya que no siempre están informados de ese "pequeño detalle". En la investigación mencionada se descubrió que varios de los mejores profesionales en dos de las empresas encuestadas no

Tabla 7.2 Porcentaje de satisfacción en las siguientes prácticas [199]

Porcentaje de satisfacción	Más admiradas	Grupo de control
"Cantera" de alto potencial para roles de liderazgo	73	43
Efectividad en la identificación de futuros líderes	65	49
Programas de desarrollo de liderazgo en su organización	74	52

sabían que eran así considerados. Si ellos lo conocen, tenga por seguro que les gustará (todos tenemos nuestro pequeño ego), y luego ofrézcales retos ambiciosos en donde sientan que son puestos a prueba.

José M.ª Fernández Sousa, Presidente y Fundador de Zeltia asegura que una de las claves del crecimiento de la compañía es el desarrollo de sus profesionales. "Reclutamos gente muy joven y les damos responsabilidades muy rápido —asegura—. Sabemos que se podrán equivocar, pero lo asumimos y no estamos encima de ellos cada día. Si no dejas que la gente se equivoque y estás continuamente corrigiendo, acabas esterilizando su talento"[200].

La asignación de nuevos retos a profesionales que aparentemente no estén preparados diferencia a las empresas más admiradas y con mejores resultados (Tabla 7.3), ya que no es algo muy común en las organizaciones[201]: primero, por la falta de conocimiento sobre qué personas podrían desarrollar otras funciones distintas a las habituales; segundo, por la poca costumbre del departamento de gestión de personas de promover estas prácticas y porque en la mayoría de los casos ni los propios colaboradores son capaces de saber cuál es su potencial.

Tabla 7.3 ¿Qué prácticas se utilizan para el desarrollo de los directivos clave y las personas con alto potencial? [202]

"Se utilizan mucho"	Más admiradas	Grupo de control
Cursos dentro de la empresa	52%	51%
Asignación planificada de nuevas responsabilidades	61%	35%
***Coaching* individual**	57%	22%
Programas Directivos de Escuelas de Negocios	35%	16%
Programas estándar de estudio	0%	6%

"El hombre se descubre cuando se mide con el obstáculo".
Antonie de Saint-Exupèry
Escritor

COACHING *PARA ALCANZAR RESULTADOS*

"Las organizaciones están integradas por personas, que tenemos sentimientos, emociones… y para que las organizaciones funcionen bien, tenemos que saber administrarlos. Disociar el trabajo de la emocionalidad, la corporalidad… genera contradicciones muy agudas, desmotiva y nos hace menos eficientes" asegura Eugenio de Juan, Director de la Banca Minorista de Cantabria en Banesto. Sus palabras son el resultado de un programa de *coaching* en el que participan distintos directivos y que se traslada directamente a resultados muy tangibles.

El *coaching* se ha puesto de moda en los últimos años. Es probablemente una de las técnicas más interesantes en el desarrollo

de personas y no hay organización que no quiera estar a la última que no invierta en esta metodología. La palabra *coach* se remonta al siglo XV y a un pueblo húngaro llamado Kocs. Por aquella época, y según cuenta la historia, se desarrollaron en esta población carruajes amplios tirados por caballos, que muy pronto se hicieron populares en toda Europa. El transporte se llamaba "*kocsi szeker*", que significa "Carros de Kocs". *Kocsi*, la abreviatura del nombre húngaro, dio origen a las palabras *coach* en inglés, *kutsche* en alemán y *coche* en francés y español[203]. En la actualidad, *coach* significa carruaje, coche de caballos y también entrenador o profesor particular. Ambas acepciones tienen conceptualmente un significado común: son facilitadores para llegar más rápido a un destino. Y ese también es el objetivo principal del *coaching*: facilitar que el profesional alcance antes los objetivos establecidos[204].

El *coaching* se lleva a cabo a través de reuniones, donde el *coach* o entrenador se reúne con el participante para desarrollar sus habilidades. "La verdad es que en estas sesiones —confiesa de Juana— se reflexiona más sobre uno mismo porque, en definitiva, lo que se es y se percibe a escala personal se acaba trasladando al trabajo y a cualquier ámbito".

El programa de "Liderazgo y *Coaching*" impulsado en Banesto es realmente innovador porque incorpora junto con las sesiones de *coaching* cinco iniciativas más: laboratorios de aprendizaje —jornadas en aula—; tareas personales, orientadas a reforzar la adquisición de conocimientos; grupos de aprendizaje formados por cuatro o cinco personas; transmisión de los conocimientos a los equipos de trabajo de cada participante y transmisión de lo aprendido en un seminario abierto. Con estas experiencias no es de extrañar que Eugenio de Juana diga "poco a poco aprendimos a dominar el pánico escénico, controlar los nervios y exponer las cosas con naturalidad". El *coaching* ayuda a desarrollar habilidades tan necesarias para las empresas como la gestión de personas, la orientación al cliente o la comunicación que, en última instancia, se traslada a resultados, como se recogen en la Tabla 7.4.

Tabla 7.4 Retorno de los programas de *coaching* externo [205]

Entre los beneficios de las compañías que dieron *coaching* a los ejecutivos hubo mejoras en:

Productividad (contestado por el 53% de los ejecutivos).
Calidad (48%).
Fortaleza Organizacional (48%).
Servicio al Cliente (39%).
Reducción de incidencias con los clientes (34%).
Retener a los ejecutivos que recibieron *coaching* (32%).
Reducción de costes (23%).
Rentabilidad de trabajadores de base o de los niveles operativos (22%).

Entre los beneficios de los ejecutivos que recibieron *coaching* se mejoró:

Relaciones profesionales con los colaboradores (77%).
Relaciones profesionales con los superiores inmediatos (71%).
Trabajo en equipo (6 %).
Relaciones profesionales con los colaterales (63%).
Satisfacción en el trabajo (61%).
Reducción de conflictos (52%).
Compromiso con la organización (44%).
Relaciones profesionales con clientes (37%).

"Siempre he exagerado en algunos temas, pero ninguno llega a la pasión que siento por convertir a las personas en el corazón de la compañía".

Jack Welch

Presidente y Consejero Delegado de General Electric (1981-2001)

DESARROLLO ≠ PROMOCIÓN

¿Se siente satisfecho con las alternativas de promoción interna que existen en su organización? En el caso de que Ud. aspire a

directivo, es de suponer sí, porque existen esos puestos. Pero en el caso de que se trate de un cirujano, puede que no se sienta especialmente satisfecho. Los jefes de sección de cirugía, responsables de un equipo, han llegado ahí por dos motivos: por antigüedad y por artículos y ponencias presentadas. No hay otra opción para promocionar. Y en el caso de los técnicos, sucede lo mismo. A un técnico brillante, para reconocer su trayectoria y subirle el sueldo, le ascienden a llevar un grupo de técnicos —porque la organización no tiene otro modo de compensarle— y puede ser la ruina para él o ella. Las capacidades de responsable de personas quizá no estén dentro de su bagaje. IBM conoce esta problemática y ha creado planes de carrera para especialistas. Pueden llegar a cifras elevadas de sueldo sin necesidad de desarrollar una carrera directiva. Un gran alivio para los profesionales con talento técnico…

Por otra parte, las pirámides organizativas cada vez se achatan más. No hay tantos puestos a los que ascender como existían antes. Si el desarrollo se dirige sólo hacia arriba, tendrá más de un profesional frustrado. Por ello, en los planes de carrera se han de incorporar movimientos horizontales, que ayudan a asumir otras funciones y seguir motivando a aquellos que no alcanzan la cima dorada. Lógicamente, si ese es el objetivo se ha de eliminar cualquier barrera.

¿"Fórmulas Uno" frente a un muro? Esos son los techos de cristal. Pueden ser para impedir que menores de 30 años, por ejemplo, asciendan a puestos de responsabilidad. Esta práctica es especialmente kamikaze en entornos con mucho cambio y muy tecnológicos. Un caso anecdótico sucedió hace tiempo en los Estados Unidos cuando un chico de dieciséis años tuvo que cerrar su empresa por la falta de confianza de los posibles compradores en un adolescente. El chico se llamaba William Henry Gates y es de suponer que años más tarde, aquellos fallidos compradores estén utilizando su sistema Windows.

SÍNDROME DE LA AMNESIA ORGANIZATIVA

¿Qué sucede con el profesional que no alcanza resultados? En primer lugar, habría que analizar las causas, que pueden ser de dos tipos: falta de capacidades para llevar a cabo la función encomendada, que puede solucionarse a través de la formación y el desarrollo; o falta de motivación o compromiso.

Las compañías en el actual entorno, donde los jefes raramente lo son para toda la vida, padecen el "síndrome de la amnesia organizativa". Un magnífico profesional en un momento dado puede fracasar ante un proyecto por motivos personales o por falta de sintonía con el jefe o mal clima. Raramente existen bases de datos que registren los desarrollos de una persona en una organización, en donde se pueda estudiar su trayectoria y evaluar si se debe a un cambio de departamento o a un nuevo equipo de dirección o a otros factores. Tampoco la mayoría de las organizaciones tienen un sistema de gestión por competencias, que permita evaluar a las personas por su potencial. Si la empresa garantiza desde el punto de vista organizativo la posibilidad de trasladar a ese profesional a otro puesto o a otro jefe, puede encontrarse con la sorpresa de descubrir un talento latente, que quizás estuviera en un mal clima. No olvidemos que uno de los principales motivos de rotación se debe a la relación con el superior. Por ello, una de las responsabilidades cruciales del gestor del talento es garantizar al menos esta posibilidad.

Home Deport sigue esta política, intentando recolocar a los profesionales de bajos resultados en otros puntos de la organización donde puedan hacerlo mejor. Evidentemente, no todas las compañías actúan del mismo modo, ni todos los casos se deben a problemas de clima o de relación con el superior. Existen profesionales con bajos resultados para quienes la mejor alternativa es la desvinculación, porque pueden llegar a perjudicar al grupo de trabajo. Ahora bien, debido al "síndrome de la amnesia organizativa" y a una ausencia de gestión por competencias, la dificultad estriba en evaluar si un mal rendimiento se debe a falta de capacidades o de compromiso. Y el compromiso, como hemos visto, es una cosa de dos.

7.3 LOS VALORES, EL HILO DE ARIADNA DE LA EMPRESA

"Todo lo cambiamos, menos nuestros principios".
Christopher Galvin
Presidente de Motorola (1995-2003)

Galvin, nieto del fundador de Motorola, transformó completamente la compañía en 1998. La progresiva pérdida de cuota de mercado en manos de la competencia le hizo replantearse el negocio, algo que siempre resulta duro, pero aún más cuando la empresa fue una de las pioneras en la industria de la telefonía. La clave para Galvin consistía en transformar la forma de entender el negocio: pasar de una cultura en donde se premiaba la originalidad por sí misma (llegaba a haber hasta 120 versiones de un mismo teléfono móvil) a otra donde se reconociera la orientación al cliente. Para ello, cambió la estructura organizativa, el sistema de retribución, fomentó el trabajo en equipo y las capacidades de los profesionales para conocer cómo satisfacer mejor al cliente. "Lo fundamental que hicimos al nivel más alto fue revisar las ortodoxias y dogmas de la compañía", asegura Galvin. Y cambiaron absolutamente todo... menos sus valores[206].

¿Qué son los valores? Salvador García, uno de los mayores expertos en la materia, los define como las reglas de juego para la acción, principios que dan sentido a las instituciones y ordenan la incertidumbre[207]. La mayor parte de los directivos son conscientes de que para convertir a las organizaciones en lo que quieren ser, éstas se han de marcar un norte, algo más que alcanzar una cifra de negocio (aún cuando ésta sea necesaria para seguir existiendo). Y para llegar al norte deseado, las compañías definen unos valores o reglas de juego, que son universales, independientemente del país o de la coyuntura económica. En el caso de Motorola, sus principales valores son la integridad y el respeto por las personas. Y éstos permanecieron, según Galvin, aunque se cambiara de cultura empresarial o se interpretara de distinta forma la innovación. Y los valores, junto con la cultura, el liderazgo y el clima crean el entorno

intangible que construye el compromiso de los profesionales en el día a día.

En definitiva, los valores expresan lo que la compañía quiere ser y equivaldría al "Hilo de Ariadna" de la empresa. En otras palabras y con permiso de los amantes de la mitología, la organización podrá cambiar, los profesionales podrán tomar diferentes decisiones para alcanzar los resultados (es decir, perderse por el laberinto o matar al Minotauro, como el héroe griego Teseo), pero cumpliendo en todo momento los valores de lo que la organización quiere ser (es decir, sin dejar de perder el hilo conductor que le entregó Ariadna o, en el caso de una compañía, los máximos responsables).

NUEVO DIVORCIO EN VALORES: LO QUE SE DICE Y LO QUE SE HACE

"Los niveles de coherencia en cuanto a la aplicación de los valores de forma plenamente humanizadora y productiva son relativamente escasos".

Salvador García

Experto en management

Los valores que importan no son los que se comunican en los tablones de anuncios o en tarjetas, casi siempre con mucho diseño; sino los que se ponen en práctica a través de cada una de las decisiones de la empresa, como la gestión de la cultura de la empresa, los estilos de liderazgo, la forma de retribuir o promocionar o cualquier otra política. Lo importante de los valores no es publicarlos, sino implantarlos, como casi siempre sucede y no sólo en las empresas, sino también en las personas que predican sobre comportamientos y luego no lo aplican para sí. Microsoft y General Electric antes de promocionar a alguien, además de valorar el cumplimiento histórico de los objetivos, analiza si éstos se han alcanzado respetando los valores de la compañía. Para eso, han elaborado una herramienta que mide el estilo de liderazgo y que cumplimentan anualmente sus

colaboradores. La evolución de este indicador aporta una información sumamente interesante y que, al menos, se pondera junto con la consecución de otros objetivos. Y esto que puede parecer muy sencillo, tiene unas consecuencias muy importantes.

Por ejemplo, ¿qué sucedería en su empresa si hubiera un comercial que obtuviera unos resultados excelentes pero a través de unas técnicas no "demasiado éticas"?, ¿se le permitiría seguir actuando así, ya que aporta una cifra de negocio muy jugosa, o se le invitaría a cambiar o a abandonar la empresa? Otro ejemplo. Imagínese que su compañía tiene definido como uno de sus valores el compromiso de sus empleados y hay un jefe que es famoso por su altísimo índice de rotación dentro de su departamento, debido al mal clima de trabajo que genera, y por conseguir (¿milagrosamente?) unos excelentes resultados, ¿qué sucedería en su revisión anual del desempeño?, ¿se le ascendería si se pudiera?... Estos casos están a la orden del día en las empresas y en muchos ocasiones, la falta de información sobre cómo consigue los objetivos cada profesional dificulta la toma de decisiones, como el ascenso o el reconocimiento.

Llegado a este punto, no podemos olvidar algo: si estamos convencidos de que el talento es estratégico en nuestro negocio, no sólo hemos de incorporarlo en nuestros valores, sino además actuar en consecuencia. Puede parecer que los divorcios entre la teoría y la práctica suceden sólo en los grandes escándalos, aquellos que saltan a la primera plana de los periódicos, pero la experiencia nos demuestra que existen muchos "microescándalos" que campan a sus anchas en las empresas y que se esconden detrás del cumplimiento de los objetivos.

DE LA CULTURA ACTUAL A LA DESEADA

"Queremos ser una compañía informal, no burocrática, plana, una compañía empresarial en la que todos se sientan que pueden encontrar expresión para su voluntad de realización. Es una atmósfera de familia con

intensa sed de crear, una meritocracia con un sistema equitativo de recompensa de realización. Queríamos que, hablando de la compañía, todos pensaran: Este es un lugar emocionante. Aquí hay un estilo de gestión muy bueno. Quiero consagrar algunos de los mejores años de mi vida a esta compañía".

Jorma Ollila

Presidente de Nokia (1992-2006)

¿En qué consiste la cultura? Seguro que cuando entra en una compañía, puede respirar la cultura de esa empresa por la forma de vestir de sus profesionales, por cómo estén distribuidos los lugares de trabajo o despachos… Pero, qué duda cabe, es mucho más que eso. Según Edgar Schein[208], el autor que más ha profundizado en el estudio de la cultura, ésta puede entenderse como el conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento no escritas (por cierto, Schein incluía como uno de los rasgos culturales la red de secretarias) que caracterizaban los modos de hacer y de comportarse de los miembros de la organización. Es decir, no son palabras, son hechos —una vez más—. Si el Presidente de Nokia hubiera dicho que todo el mundo puede optar a emprender nuevas actividades y luego no les diera recursos (uno de los más importantes suele ser el tiempo), la cultura no sería emprendedora. Cuanto más coherente sea la cultura deseada con la real, más posibilidades tiene de éxito la compañía. Pero para ello, una vez más, hay que medir. Al igual que se pueden calibrar los estilos de liderazgo, igualmente se pueden analizar las pautas culturales más sobresalientes.

¿Y qué pautas culturales son las que caracterizan a las empresas más innovadoras y construyen compromiso? La revista *Fortune* publicó un estudio sobre los atributos culturales de las diez empresas más admiradas[209]. Y el resultado fue sumamente interesante. Hubo un alto consenso, "no sólo en cuanto a los objetivos culturales, sino también en cuanto a la posición de la empresa frente a esos objetivos"[210]. Le otorgó más importancia al trabajo en equipo, la innovación, la iniciativa y la equidad, que al respeto de la

cadena de mando, la consecución de los objetivos presupuestados o el establecimiento de claras descripciones de puestos de trabajo. ¡Por algo son las más admiradas! Por cierto, ¿qué rasgos culturales considera que se dan más en su empresa? En función de su respuesta podrá conocer la capacidad innovadora de su compañía y su potencial para retener talento.

Tabla 7.5 Rasgos culturales de las empresas más admiradas[211]

Mayor énfasis en:	**Menor énfasis en:**
• Fomentar el trabajo en equipo. • Maximizar la satisfacción del cliente. • Tratar a los empleados con justicia y equidad. • Dar los recursos necesarios para satisfacer a los clientes. • Tomar iniciativas. • Recompensar desempeños superiores. • Fomentar la innovación. • Aprovechar la creatividad.	• Alcanzar los objetivos presupuestados. • Apoyar las decisiones de la alta dirección. • Apoyar las decisiones del jefe. • Mantener las actuales cuentas de clientes. • Respetar la cadena de mando. • Mantener claras líneas de autoridad y responsabilidad. • Establecer claras descripciones de puestos de trabajo. • Minimizar el error humano.

"Nuestra auténtica competencia nuclear es nuestra cultura. Es lo que atrae a las personas y lo que las mantiene aquí. También ayuda a vender a los clientes. Los clientes quieren trabajar con compañías que son competentes, fiables y divertidas. A los ganadores les gustan los ganadores".

Dave Duffield

Cofundador de People Soft

UN CAMBIO PROFUNDO: LA TECNOLOGÍA AL PODER

La tecnología transforma la cultura de las empresas. Aplana las estructuras organizativas, democratiza la información, hace que fluya independientemente del puesto o rol que ocupe la persona. Permite que interactuemos con distintos departamentos, con clientes o con proveedores de forma ágil e inmediata, que podamos compartir la información de la empresa, crear la "memoria corporativa" y otra serie de excelencias que son por todos conocidas… Pero el cambio cultural cuando se implanta no es fácil. En general, no estamos acostumbrados a trabajar así, ni la formación que hemos recibido nos ha preparado para ello. Los "digitales nativos" que desde pequeños ya se comunican con personas de otros países a través de *chat* tienen mucho terreno ganado. Pero hasta que ellos lleguen a ocupar los sillones de la Alta Dirección, las compañías están intentado el tránsito hacia esta cultura en red. Todo ello constituye un cambio importantísimo en la cultura de la empresa porque en esos entornos lo importante será facilitar la interacción. Para ello, ofrecen cursos de formación, incorporan distintas herramientas o definen comunidades de expertos a través de la Intranet. Y en este proceso de "tecnologización", un paso muy sutil es la creación de los portales del empleado.

Dice un refrán: "Si Mahoma no va a la montaña, la montaña irá a Mahoma". Si las Intranets y las redes no cumplen con los objetivos pretendidos en muchas empresas, puede que los contenidos o el diseño no inviten a ello. En IBM España, por ejemplo, cuando se lanzó el portal del empleado se comprobó que la página más visitada era el menú del restaurante de la empresa. Cuando se identificó, se articularon otros contenidos en torno a ese aprovechando el interés de la gente. Si involucramos a las personas y les aportamos valor a través de la Intranet, será más seguro que entren. Y en un mundo tan globalizado como el nuestro, vale la pena aprovechar las posibilidades que nos ofrece la tecnología y aprender a trabajar en red.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SIN PRINCIPIO DE PETERS

"En una jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su máximo nivel de incompetencia".
Principio de Peters

La cultura influye en la estructura organizativa y viceversa. Y una estructura que permite construir compromiso es aquella que no cumple el Principio de Peters, que dice: "[Los supercompetentes] por regla general, son despedidos porque tienden a quebrantar la jerarquía". O caen en situación de "infidelidad", podríamos añadir. El motivo ya lo hemos visto. Los profesionales con talento (los supercompetentes), en especial, los innovadores, son críticos y cuestionan lo establecido. Es decir, son una "fístula" para las jerarquías.

En los primeros debates de la organización de empresas se discutió sobre qué era primero: la estrategia o la estructura. Hoy parece que está claro. En relación al negocio, a la visión de futuro o estrategia y a la cultura de la compañía, se ha de definir la estructura. Si el objetivo es innovar en este entorno tan cambiante, la organización ha de ser lo más flexible posible, orientada al mercado para detectar nuevas necesidades y adelantarse. El cliente es el mejor consultor de la compañía, hay que dedicarle tiempo. La estructura debe fomentarlo e impedir que la burocracia "vampirice" los recursos de los profesionales.

Toms Peters ofrece el consejo: convertir a la empresa en una compañía de servicios profesionales, organizada por proyectos, cuyo único activo "es el cerebro. Su único producto: los proyectos. Su único objetivo es un servicio al cliente [interno o externo] realmente memorable"[212]. Y esto incluye tanto los departamentos administrativo, financiero, como el comercial o el de recursos humanos. ¿Por qué un profesional en el departamento de administración no puede trabajar con proyectos retadores en donde desarrollar su talento? ¿Acaso el talento está reservado sólo para algunas áreas de las compañías? Parece que la tendencia es concebir

a la propia organización como un proyecto. Y para ello, se deberá evolucionar de estructuras funcionales y de proceso, a organizaciones por proyectos y en red. Es decir, pasar de tener "Fórmulas Uno" en una carretera de cabras, de dos sentidos, con curvas y con semáforos, a ponerlos en un circuito de alta velocidad.

7.4 PARAÍSO EN LA COMPAÑÍA: BUENOS LÍDERES, BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

El liderazgo es el impulsor por excelencia del compromiso, con permiso de la cultura empresarial. En una época donde el compromiso parece que está en la sala de urgencias, los líderes consiguen construirlo "en el cuerpo a cuerpo". Las palabras son muy bonitas, pero sólo los hechos convencen. Y no es de extrañar que eso se traslade a la rotación. Aquellas empresas que miden y gestionan el liderazgo, consiguen reducir hasta un 17 por ciento los índices de rotación no deseada. En el caso del clima laboral, la cifra alcanza el 24 por cierto y de la cultura, el 17 por cierto (Figura 7.4).

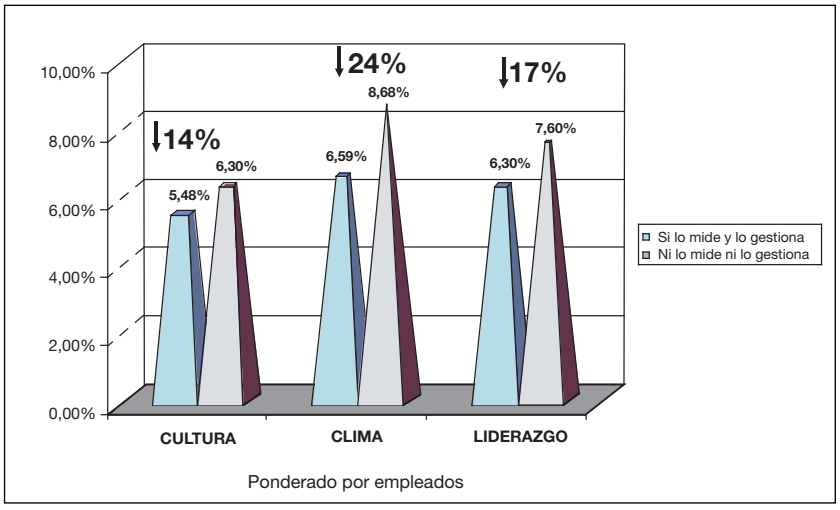

Figura 7.4 Rotación respecto a la medición y gestión de la cultura, del liderazgo y del clima laboral[213]

"Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes".
Tom Peters
Experto en management

LA VISIÓN HACE AL LÍDER

"Lo que descubrí fue que todos (los líderes) tenían una visión fuerte, plausible y convincente acerca del rumbo que pensaban imprimir a sus empresas. Los mejores líderes son gente de ideas y forjadores de conceptos".
Warren Benis
Autor y experto en liderazgo

La visión hace al líder. Así lo asegura Warren Benis, el primer gran autor del "liderazgo" y máximo experto mundial en la materia. Después de treinta años investigando —cuyo fruto son cerca de 30 libros y casi 1.000 artículos— reconoce como una de las características del líder su visión guiadora. El líder transmite la visión de dos formas diferentes: comunicando y actuando.

La comunicación ocupa un papel determinante para construir compromiso. La confianza nace de la comunicación y el compromiso de la confianza. Para transmitir los valores y las creencias de la compañía (y para que los trabajadores no se marchen de sus compañías), la comunicación ha de ser altamente pasional —como recomienda Benis— que conecte con las emociones de los miembros del equipo y promueva la acción. ¿Y cuál es la mejor manera de comunicar? Según Jonas Ridderstråle y Kjell Nordström, convirtiéndose en CSO[214] (Chief Storytelling Officers —Jefe de la Oficina de Cuentacuentos), es decir, apoyándose en metáforas o en historias que reflejen la cultura de la empresa, ya que éstas son mucho más potentes que los meros hechos. En MRW se cuenta la historia de una mensajera que, realizó un servicio a un cliente beneficiario de un Plan Gratuito MRW —como

parte de la responsabilidad social corporativa de la empresa—, cuando se enteró, ella tampoco quiso cobrar su trabajo. Se sentía parte de la filosofía de la compañía. ¿Qué mejor manera para explicar su nivel de compromiso con el proyecto de MRW?

CANGUROS, NO GRACIAS

La comunicación ha de ser constante en todo momento. Scott McNeally, cofundador y Presidente de Sun Microsystems tiene una teoría al respecto. Cree en el 0,6L, es decir, el 60 por ciento de lo comunicado a un nivel jerárquico (Label), llega al siguiente. Esta teoría se asemeja al juego del "teléfono estropeado", en donde el primero comunica algo al segundo y así sucesivamente, hasta que al último le llega un mensaje completamente distorsionado. ¿Este juego es muy diferente a lo que sucede en las organizaciones? Para que en la empresa no se dé una comunicación parecida a la del "teléfono estropeado" los líderes han de comunicar y comunicar constantemente, y asegurarse de que se les entiende. Si no, les puede estar pasando como a James Cook. Dicho capitán inglés descubrió el continente australiano en 1770. Cuando desembarcó para inspeccionar el terreno, vio un extraño animal dando saltos. Preguntó a los aborígenes cómo se llamaba. *Kan-ga-roo*, dijeron. Y así lo bautizó, *kangaroo* (canguro). Años después, los filólogos analizaron el idioma de los nativos del lugar y comprobaron que *kan-ga-roo* significa "no te entiendo". ¿Cuántos *kangaroo* van saltando diariamente por las empresas?

Pues bien, la comunicación constante puede llegar a ser agotadora, pero es muy rentable. No sólo se consigue transmitir los valores y la cultura de la empresa, sino que la claridad aumenta la eficiencia de los equipos, disminuyendo el tiempo perdido que pasan los profesionales en los pasillos en busca de información. No olvidemos que el ser humano, según los psicólogos, es un "informívoro"[215] (devorador de información). Si los líderes no la proporcionan, el profesional irá a buscarla a la mejor fuente alternativa, los rumores. Los rumores son siempre directamente proporcionales a la opacidad de la organización.

La comunicación, además, fomenta la confianza y, con ella, el compromiso. Lee Iacocca, ex-Director General de Ford y ex-Consejero Delegado de Chrysler, afirma en sus memorias que la fluida comunicación y la total información con los sindicatos fue una de las claves para conseguir el compromiso de los profesionales en plena crisis de Chrysler y salir de la quiebra. "No les debes ocultar lo que sucede"[216]. En otras palabras, las actuaciones excesivamente paternalistas en una organización con talento no tienen cabida.

"Nosotros compartimos información con las personas en quienes confiamos. ¿Cómo es que los líderes piden la confianza de sus seguidores si no están preparados para compartir información?"

Mahatma Gandhi

Líder indio

Además de comunicar los valores, los líderes deben llevarlos a la práctica tanto en sus decisiones como en sus actos. Han de actuar como ejemplos. No se puede abogar por una política de reducción de costes que afecte al material de oficinas restringiendo el número de bolígrafos por profesional y, al mismo tiempo, pagar billetes de avión en primera clase para los directivos… bueno, realmente puede hacerse. El único inconveniente es que la falta de coherencia entre el discurso y la práctica es dinamita para romper el compromiso de los profesionales con la organización.

LIDERA LÍDERES

"Los líderes del mañana tendrán que aprender a crear un entorno que adopte el cambio, no como una amenaza, sino como una oportunidad".

Warren Benis

Autor y experto en liderazgo

Una de las funciones más importante del líder es crear el entorno, a través de sus actuaciones, para que los profesionales pongan en

juego sus talentos individuales. Pero ha de darles un motivo para que desarrollen sus capacidades. Un desafío, una expectativa poco razonable. Eso no significa que producirá por sí mismo estrategias innovadoras, pero su ausencia siempre conlleva conservadurismo e imitación[217]. Si el crecimiento del sector es del 5 por ciento y el reto de la empresa es del 10 por ciento, los profesionales no se implicarán de la misma manera que si se les propone un crecimiento del 15 por ciento. ¿El 15 por ciento es un imposible? Quizás, pero puede que en el intento se alcance el 12 por ciento. Además, con retos ambiciosos donde se especifica el *qué* pero no el *cómo*, el líder consigue otros dos objetivos añadidos:

- Promueve el desarrollo del talento de los profesionales, al aumentar los márgenes de libertad de actuación y proponiéndoles un reto al que dirigir sus esfuerzos. ¿Cuántos jefes piensan que sus profesionales no tienen talento cuando nunca les han dado la oportunidad de demostrarlo? Lo fácil aburre, lo difícil es un reto.

"Mi principal interés en la vida es plantearme retos aparentemente imposibles e intentar salir victorioso".

Richard Branson

Empresario[218]

- Refuerza el compromiso de los miembros del equipo, porque se unen en un objetivo común y sienten que participan en el éxito de la empresa.

"En general, la regla de la guerra al penetrar en territorio enemigo es que las tropas tienden a unirse cuando penetras profundamente, mientras que tienden a dispersarse cuando se hace una penetración ligera".

Sun Tzu

General chino del siglo v. a. C.

Si quiere que el equipo sea innovador, además de proponer retos ambiciosos, conviene que el líder contrate, trabaje y promocione personas distintas a él[219]. Para sacar partido a la diversidad, el líder ha de escuchar y aceptar las ideas de los demás. John Hunt en el *Financial Times*[220], ha señalado que el 15 por ciento de los directivos padece el "Síndrome de Aburrimiento Ejecutivo". Básicamente, no escuchan atentamente y no aceptan con naturalidad las ideas ajenas. En las reuniones, sólo atienden a sí mismos (lo que podríamos denominar el "Síndrome del Pavo Real").

Por otra parte, si se busca innovación, el líder ha de tolerar el error. Imagínese la siguiente escena. Una reunión del Consejero Delegado con un profesional, sobre un error estratégico que éste ha cometido y que ha supuesto a la compañía una considerable suma de dinero. En un momento de la conversación, el profesional dice:

— ¿Me despedirá?

— ¡No, hombre —le responde el Consejero Delegado— después de lo que me ha costado que Ud. aprenda con este error!

¿Utopía? No, tanta. Las empresas innovadoras saben que pocas veces se logra a la primera. Con cada historia de éxito, conviven diez historias de fracasos y errores. 3M además de desarrollar productos innovadores, como el *post-it* (cuya idea surgió gracias a un inicial fracaso, cola que no pegaba lo suficiente ¡sólo papel que se despegaba!), también ha lanzado al mercado otros que no han tenido ni la mitad de éxito. Penalizar el error es poco rentable, porque genera un clima de miedo en el equipo, que ahoga cualquier intento de creatividad[221]. El mejor lema en este caso es: "Mejor pedir perdón que pedir permiso".

"El hombre que aún se levanta es más grande que el que no ha caído".

Concepción Arenal

Escritora

Además, el líder ha de facilitar la excelencia de los miembros del equipo, personalizando sus actuaciones en función de las motivaciones de cada uno y de sus aportaciones. Y no olvidarse del reconocimiento (no necesariamente monetario), que más que un factor fuertemente motivador, es una necesidad del ser humano.

"Tus empleados son el único activo que tienes. Es realmente importante hacerles saber cuánto los valoras".

Bill Greehey

Presidente y Consejero Delegado de Valero Energy Corp.

En definitiva, de los seis estilos de liderazgo posibles que analizó Daniel Goleman[222] (véase Tabla 7.6), el líder ha de apoyarse fundamentalmente en el orientativo, capacitador y participativo; o lo que es lo mismo, no abusar de los estilos imitativos y coercitivos (más propios de un gestor) que limitan el desarrollo de las capacidades de los profesionales y la generación del compromiso. Por cierto, ¿cómo es su jefe, o cómo se ve a sí mismo? Desgraciadamente, la experiencia demuestra que el ser humano es, en general, bastante autocomplaciente con su forma de gestionar (¡y eso que dicen los sociólogos que algunos latinos tenemos problemas de autoestima!). Esta idea la resumió cinematográficamente un directivo después de medir su estilo de liderazgo y comparar sus respuestas con las de sus colaboradores: "Yo me veía como George Cloeny y vosotros me habéis dicho que soy como King Kong". Al menos, tuvo sentido del humor.

NO ES UN GESTOR

"El que conoce mucho de otros puede enseñar, pero el que se entiende a sí mismo es más inteligente. El que controla a otros puede ser poderoso, pero el que se ha dominado a sí mismo es aún más poderoso".

Lao-Tzu

Filósofo chino del siglo v a.C.

Tabla 7.6 Estilos de liderazgo[223]

Estilo	Frase característica	Objetivo básico
Orientativo	"Ven conmigo".	Dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.
Capacitador	"Inténtalo".	Desarrollo de las personas a largo plazo.
Participativo	"¿Qué opinas?"	Crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativas.
Afiliativo	"Las personas, primero".	Crear armonía con los empleados y entre ellos.
Imitativo	"Haz como yo".	Cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.
Coercitivo	"Haz lo que te digo".	Cumplimiento inmediato de las tareas.

Una regla de oro para construir compromiso: conozca a los responsables de los equipos de su empresa. Mida sus estilos de dirección. Si algunos de ellos tiene cualidades de gestor en vez de líder, tenga por seguro que los profesionales con talento de ese equipo comenzarán a cambiar de empresa tarde o temprano, o a caer en situación de "infidelidad". El talento necesita retos y sólo un líder sabe dárselos.

Mientras que el líder arriesga y no tiene miedo a delegar, el gestor controla. ¿Y dónde reside la innovación? Lo veíamos en anteriores capítulos. En el cuestionamiento de lo establecido, en el *qué*, no en el *cómo*; en los equipos cuyos líderes marcan una visión, no en aquéllos dirigidos por gestores que administran recursos.

El líder se orienta al logro a corto y largo plazo. Suscita emociones fuertes en los demás y, sin embargo, tiende a retirar su protagonismo en los reconocimientos. Como concluye Daniel Goleman, el liderazgo es un 90 por ciento de inteligencia emocional.

"El mejor líder es aquél cuya existencia no nota la gente. El siguiente mejor es al que la gente respeta y alaba. El siguiente es el que la gente teme; y el siguiente es al que odia. Cuando el trabajo del mejor líder está acabado, la gente dice: lo hicimos nosotros mismos".

Lao-Tzu

Filósofo chino del siglo v a.C.

Los gestores han sido y son necesarios en organizaciones donde la gestión de personas no es estratégica, como sucede en las empresas monopolísticas. Sin embargo, los mercados son cada vez más competitivos y complejos, por lo que continuar dirigiendo las compañías por gestores, en vez de por líderes, es un réquiem a largo plazo y, cómo no, una buena noticia para su competencia (Tabla 7.7).

CREA UN BUEN CLIMA EN SU EQUIPO

En la Edad Media una persona vio a tres grupos de trabajadores. Les preguntó a cada uno qué hacían. Los primeros respondieron "picar la piedra", los segundos "hacer una columna" y los terceros afirmaron "trabajar en la construcción de una catedral". Los tres grupos tenían razón. Pero, ¿quiénes cree que podrían estar más motivados y por qué?

Otro de los facilitadores para construir compromiso es el clima del equipo, entendido como aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan al rendimiento de trabajo. Y, ¿por qué es importante? Por dos causas, fundamentalmente. Primero, por un motivo de eficiencia. El 30 por

Tabla 7.7 Diferencias entre el líder y el gestor[224]

El gestor:	**El líder:**
Administra.	Innova.
Es una copia.	Es original.
Mantiene.	Desarrolla.
Acepta la realidad.	La cuestiona.
Se centra en los sistemas y en la estructura.	Se centra en las personas.
Es cortoplacista.	Tiene perspectiva a largo plazo.
Pregunta cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué.
Pone su mirada en el resultado.	Pone su mirada en el horizonte.
Imita.	Origina.
Acepta el *statu quo*.	Trata de desafiarlo.
Es un buen soldado.	Es uno mismo.
Hace las cosas bien.	Hace las cosas que se deben hacer.

ciento de los resultados de un equipo están condicionados, según Daniel Goleman[225], por el clima organizativo. Es decir, si se alcanzara el "clima ideal" dentro del equipo se podrían aumentar los resultados hasta en un 30 por ciento. Segundo, y relacionado con el anterior, porque el clima organizativo es el factor que más refuerza el compromiso de los profesionales, en especial, en los países latinos (véase Figura 7.4).

Por cierto, ¿se ha parado a pensar alguna vez cuál es el factor más importante para crear un buen clima en el equipo? Daniel

Goleman es contundente: el liderazgo. Tanto es así que llega a suponer el 70 por ciento de los resultados del equipo. Algunas encuestas de clima preguntan sobre el grado de satisfacción de las instalaciones, la comida del restaurante… y no está mal, son datos interesantes. ¿Pero un buen menú refuerza el compromiso del profesional? En todo caso desmotiva, pero por sí solo motiva poco. Entonces, ¿qué hay que medir del clima para saber si se está reforzando el compromiso del equipo? En distintas encuestas que hemos realizado sobre el clima laboral, hemos comprobado que las dimensiones que llegan a justificar casi el 85 por ciento de la satisfacción de los profesionales (una cifra realmente elevadísima) son las que figuran en la Tabla 7.8.

Tabla 7.8 Dimensiones que se deben medir en una encuesta de clima laboral [226]

1. Motivación: identificación de los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia la acción.
2. Reconocimiento: grado en que se reconoce y recompensa el trabajo bien hecho y se diferencian niveles de desempeño.
3. Calidad de las Relaciones Humanas: grado de satisfacción en las relaciones con las personas de la empresa.
4. Claridad: grado en que cada uno sabe lo que se espera de él y cómo contribuye a los objetivos del equipo.
5. Participación: nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
6. Mejora: énfasis en hacer las cosas cada vez mejor.
7. Formación y desarrollo: satisfacción con el desarrollo profesional dentro de la compañía.
8. Satisfacción y compromiso: satisfacción de trabajar en esa compañía.

Un buen clima hace, en definitiva, que todos los profesionales del equipo sientan que construyen una catedral.

"La felicidad consiste en saber unir el final con el principio".
Pitágoras de Samos
Filósofo y matemático griego, siglo VI a.C.

7.5 ¡NECESITO QUE ME GUSTE MI TRABAJO!

"La rutina se vuelve autodestructiva porque los seres humanos pierden el control sobre sus propios esfuerzos; la falta de control sobre el tiempo de trabajo significa la muerte mental de las personas".
Adam Smith
Siglo XVIII, conocido como el Padre de la Economía

Podemos tener los mejores jefes y estar en el mejor equipo de trabajo. Nos puede apasionar la cultura de la empresa y la inversión en desarrollo, pero si no nos gusta lo que hacemos, difícilmente nos comprometeremos con el proyecto. El presente tangible del compromiso —los cimientos de la casa, según nuestro modelo— es lo que hacemos en el día a día y lo que cobramos por ello. ¿Y qué características ha de tener un trabajo para que nos guste? Evidentemente, dependerá de cada uno y de su motivación, porque no cabe duda de que "para gustos, no hay nada escrito". Pero al margen de la sabiduría del refranero, los especialistas en comportamiento organizativo llegaron a una serie de conclusiones muy interesantes[227], que se pusieron de manifiesto en la fábrica de Mercedes Benz España.

La fábrica española quería optar al concurso de la fabricación del modelo Vito. Competía con las fábricas de Polonia y Alemania,

que tenían mejor estructura de costes. Su principal alternativa era flexibilizar la producción y cambiar la cultura. Sin embargo, el convenio describía cada uno de los puestos de la cadena de montaje, impidiendo que un operario encargado de una tarea puntual pudiera desempeñar otra. Con el objetivo de racionalizar la producción, la fábrica emprendió un proceso de cambio cultural denominado *Milenio* en conjunción con los sindicatos. En el proceso se consiguió negociar un nuevo marco de relaciones laborales, se eliminaron los niveles jerárquicos (se pasó de 61 a 9) y se comenzó a utilizar un enfoque de equipos de trabajo. Dichos equipos se gestionaban dentro de la lógica de la fábrica. Crearon, además, círculos de calidad en donde cada empleado sugería mejoras de aplicación en su puesto de trabajo; mejoras que, por cierto, siempre habían sabido pero que no habían comentado antes porque no se lo habían consultado (¡la cantidad de talento que se esconde detrás de procedimientos caducos!). Resultado del proyecto: los profesionales se involucraron completamente, el programa *Milenio* obtuvo el Premio Capital Humano de Recursos Humanos[228] y, por supuesto, ganaron el concurso de fabricación del modelo Vito.

SENTIRNOS IMPORTANTES

El ejemplo de Mercedes Benz España está en línea con la teoría de Hackman y Oldham[229], quienes después de estudiar la satisfacción en el puesto de trabajo de 15.542 personas concluyeron que valoramos cinco aspectos, fundamentalmente (véase Tabla 7.9). Lo primero que apreciamos es la variedad de funciones. La rutina mata (aunque hay personas a quienes lo que les mata es salirse de ella, precisamente). Lo segundo que valoramos es sentirnos importantes en lo que hacemos, cosa que a todos nos gusta. Un buen ejemplo es la experiencia que protagonizó Ignacio Bernabeu cuando era directivo en la cadena hotelera de Paradores de España. Se detectó que habían descendido los índices de satisfacción de los clientes respecto a la limpieza. Para evitarlo, comenzó un peregrinaje por todos los hoteles, se reunió con las

Tabla 7.9 Lo que nos satisface de los puestos de trabajo

- Variedad de destreza.
- Importancia de la tarea.
- Identificación con la tarea.
- Autonomía.
- *Feedback* en el trabajo.

camareras y les explicó lo importante que era su función en la compañía.

Era la primera vez que un directivo de la central se reunía con ellas y recibían una sesión de formación, más allá de las clásicas relacionadas con el uso de productos de limpieza. La motivación de esas mujeres aumentó, al igual que la valoración de los clientes, porque ellas, además, se identificaron con lo que hacían, tanto que incluso exigían a sus supervisoras determinados productos y condiciones para desempeñar mejor su trabajo. La identificación con la tarea es, por tanto, la tercera característica que define la satisfacción con nuestra función.

Además de lo mencionado, la sensación de autonomía es extremadamente importante, como sucedió con los operarios de Mercedes, cuyos equipos pudieron autogestionarse. Y no podemos olvidarnos del *feedback* en el trabajo como quinto elemento. La confusión es un mal enemigo de la eficiencia. Si la persona no tiene conocimiento de los resultados reales, de lo que se espera y de cómo podría mejorar, difícilmente se sentirá a gusto. Volvemos a insistir: necesitamos la información tanto como respirar.

7.6 RETRIBUCIÓN CON TALENTO

"El secreto de mi éxito está en vender como si estuviera en quiebra pagando como si me sobrara el dinero".

Henry Ford

Industrial

Una pregunta siempre delicada: ¿se siente bien retribuido? ¿y qué opina su jefe? Esta es la principal dificultad de las políticas de retribución. El salario es un dato completamente tangible pero que se valora por sistemas intangibles y en la mayoría de los casos por percepciones subjetivas. No hace falta más que pensar en las reuniones de desempeño o en las de revisión del sueldo. La opinión del jefe no siempre (por no decir casi nunca) coincide con la del colaborador. Y para agravar la complejidad, la retribución por sí sola no resulta un factor motivador (excepto para los mercenarios), de hecho en el estudio de *Benchmarking de la Gestión del Talento* se comprobó que la rotación no deseada en términos generales no correlacionaba con las políticas retributivas. Sin embargo, pueden llegar a ser fuertemente desmotivadora. Para conseguir, entonces, que las políticas retributivas refuercen el compromiso de los profesionales y estén, al mismo tiempo, al servicio de los objetivos de la empresa han de reunir tres características: estar vinculada al negocio, ser una retribución equitativa en cuanto a la aportación de cada uno y resultar competitiva con respecto al mercado.

¿MI RETRIBUCIÓN ESTÁ VINCULADA AL NEGOCIO…?

La retribución variable ha de ser cada vez más personalizada. La retribución diferenciada es uno de los factores motivadores importantes que señalaron los directivos en la encuesta realizada por McKinsey sobre la "Guerra por el Talento"[230]. Pero para que tenga éxito, los criterios tienen que estar muy claramente definidos y comunicados. ¿Cómo puedo cobrar más, siendo más simpático

con el jefe o mejorando mis proyectos en plazos de entrega? Por otra parte, ha de estar vinculada en última instancia con la satisfacción de los clientes y a los resultados del negocio.

"Un aumento de sueldo es como un Martini: sube el ánimo, pero sólo por un rato".
Dan Seligman
Columnista de Forbes

… Y ES EQUITATIVA INTERNAMENTE…

La falta de equidad interna es posiblemente uno de los factores más desmotivadores. ¿Cómo puede comprometerse un profesional si sabe que percibe menos dinero que su compañero por realizar la misma aportación de valor? Éste es uno de los retos de las compañías del siglo XXI: la equidad y, una vez más, por motivos económicos. El estudio anual que publica la revista *Working Woman* en los Estados Unidos revela que la distancia entre los sueldos femeninos y masculinos se acorta. En 2004, las mujeres españolas ganaron por término medio un 25 por ciento menos que los hombres. La distancia ha ido reduciéndose con el paso de los años (en 1979 la diferencia era del 37 por ciento), pero todavía queda mucho por recorrer. El motivo se debe, según señala Lisa Freeman, redactora jefe de *Working Woman*, a que cada vez hay más demanda de trabajadores altamente cualificados, lo que lleva a las empresas a tomar decisiones de atracción y salarios en función de los méritos y no de otras cuestiones[231]. Como apunta Magda Salarich, ex-Presidenta y Consejera Delegada de Citröen España y Directora de Marketing Comercial en Europa: "Al leer la cuenta de resultados tanto si hay beneficios como si hay pérdidas, lo de menos es si hay detrás de esos números un gestor o una gestora"[232].

¿…Y COMPETITIVA EN EL MERCADO?

Por otra parte, está la competitividad externa, es decir, la adecuación de los niveles retributivos al mercado. La falta de equidad

externa puede provocar la desmotivación y la pérdida de los mejores talentos que marcharán a otras compañías, lo que aumenta la sensación entre los que se quedan de que estan ahí porque no tienen un sitio mejor. En 1998, Hasso Plattner, co-Consejero Delegado de SAP, la empresa alemana de informática, no quiso crear un plan de *stock options* para sus altos directivos en los Estados Unidos. Plattner dijo: "En Alemania tenemos una filosofía diferente. No iba a sacrificar la compañía por unos cuantos directivos estadounidenses". Durante los 18 meses siguientes a su decisión, más de 200 directivos de SAP Estados Unidos abandonaron la empresa[233]. Parece que olvidó el lema "piensa global, actúa local", que en el caso de la retribución hay que llevar a rajatabla.

La desbandada de profesionales es lo que quiso evitar Microsoft cuando sustituyó las opciones de la compañía que tenían los profesionales por otras de precio más bajo. Y el motivo fue la estrepitosa caída de las acciones en mayo de 2000 cuando el Departamento de Justicia y Microsoft rompieron las negociaciones para llegar a un acuerdo contra la acusación de prácticas monopolísticas. Las acciones descendieron a la mitad de lo que valían cinco meses antes. En la bajada, se volatilizaron más de 240.000 millones de euros, aproximadamente el equivalente del valor de todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid. Un bajón de esta envergadura daña a cualquier empresa, pero tiene mayor repercusión en las que cuentan con *stock options*.

"Si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría".
Bill Gates
Cofundador de Microsoft

Generalmente, una *stock option* u opción sobre acción es un derecho a comprar (o vender) dicha acción en un plazo determinado a un precio inferior al que se espera que tenga en el momento de la compra. Generalmente es así, aunque no siempre. Amazon entregó en octubre de 2000 a los profesionales contratados en Francia opciones con un derecho para comprar las acciones ¡a un

precio superior a lo que se estaban cotizando ese mes![234] El motivo se debió a los malos momentos que estaba atravesando la empresa y a que todos confiaban en que las acciones subieran. Pues bien, la retribución mediante opciones sobre acciones es algo muy común en las empresas como forma de compartir parte del riesgo y como premio al valor creado en poco tiempo por un grupo reducido de personas. Pero la retribución diferida en el tiempo no es nueva de nuestros días. Esta práctica se remonta a las primeras empresas que llevó a cabo el hombre en su historia, y que no eran precisamente económicas, sino bélicas. Los generales cobraban un sueldo y obtenían un porcentaje de los botines que confiscaban al enemigo. Un ejemplo es el contrato que firmó Álvaro de Bazán El Viejo con Carlos V para luchar "contra el infiel" en 1531. Además de su salario como Capitán General, percibiría personalmente "por más gratificación y porque con más voluntad y diligencia entienda en ofender a los infieles o a otros nuestros enemigos, le hacemos merced de las presas y cabalgadas que durante el tiempo de este asiento —contrato— hiciere con las dichas galeras y gente de ellas, así como el mar como en tierra"[235]. Por cierto, que también tenía un variable por cada galera, dependiendo de que "la chusma (gente de remo) fuera de buena boya" (que no fueran esclavos y así estuvieran más motivados). Pues bien, parece que las cosas no siempre están por inventar, sino por aplicar e interpretar en nuevos escenarios.

Claves para la construcción del compromiso:

- **Ladrillos para el compromiso**. El compromiso no se compra, se construye a partir de políticas relacionadas con el presente tangible (lo que gano y lo que hago en el día a día); con el presente intangible o menos tangible (la cultura de la empresa y sus valores; el ambiente de trabajo y el tipo de liderazgo) y con las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y el personal). Estas políticas son de alto impacto en el compromiso y resultan 40 veces más eficaces que el resto de iniciativas posibles.
- **Forme y desarrolle**. Si requiere profesionales con talento, necesita desarrollo. El desarrollo es más complejo y requiere mayor inversión y herramientas. Por eso las empresas más admiradas se apoyan en el desarrollo, mientras que el resto lo hacen en la formación tradicional. El desarrollo marca la diferencia entre los profesionales y las empresas.
- **Coherencia en los valores y la cultura.** Convierta en hechos los valores y la cultura deseada y analice el grado de consenso entre lo actual y lo deseado. Recordemos que el compromiso se apoya en hechos, no en palabras.
- **Se buscan líderes**. Los líderes son los principales protagonistas en la motivación y en la desmotivación. Conozca sus estilos y desarróllelos. Huya del empleo del miedo porque es la mejor arma de la competencia para que seduzca a sus profesionales.
- **¿Qué clima hay?** Mida el clima de los equipos. Le dará información sobre el grado de cohesión entre sus miembros y sobre si los profesionales se sienten constructores de una catedral o canteros, profesionales comprometidos o no.
- **Disfrutar con lo que se hace.** Los datos lo confirman: es más fácil construir compromiso si el trabajo es variado e importante, si se puede identificar con lo que hace, si se cuenta con autonomía y se tiene *feedback*.
- **Retribución equitativa, por favor**. Tanto interna como externamente. Sea imaginativo con la retribución. Existen múltiples maneras de diferenciarse.

Capítulo 8

EL DECÁLOGO DEL GESTOR DEL TALENTO

"La función del Presidente y Consejero Delegado del siglo XXI será tener una visión y escoger a la mejor gente".
Jack Welch
Presidente y Consejero Delegado de General Electric (1980-2001)

¿Qué sucedería si los equipos de fútbol de primera división europeos o latinoamericanos delegasen los fichajes de los jugadores en sus departamentos de Recursos Humanos? En el futuro necesitaremos Gestores de Talento, encargados de atraer a los mejores, de motivarlos, de comprometerlos... y de que no se les vayan. Tom Peters habla de "*connoisseurs* de talento", en esa misma línea, como rasgo de los líderes del futuro. En cualquier caso, las actividades del gestor del talento son radicalmente distintas de las tradicionales del Director de Recursos Humanos. Mientras que éste se centra en normas, procedimientos o sistemas de gestión; el Gestor de Talento se dedica a todas las políticas que suponen la construcción del compromiso[236]. Veamos a continuación el decálogo del Gestor del Talento.

1. *¡Tiempo y recursos!* Primer requisito: su función será dedicarse en cuerpo y alma a "mimar" el talento.

2. *Estratega del talento*: analizará en profundidad las necesidades de la compañía en términos de talento, qué capacidades,

qué nivel de compromiso y de actuación. Por otra parte, definirá la Proposición de Valor al profesional, es decir, concretará por qué una persona decide trabajar y permanecer en esa compañía y qué valor le aportará.

3. *Constante casanova*: se dedicará a acceder a las fuentes de talento (universidades, colegios profesionales, asociaciones, competidores), dándose a conocer, acentuando los puntos fuertes de las compañía, en definitiva, seduciendo. Incluso en los sitios más insospechados. Si la empresa busca innovación, necesitará diversidad. Y la diversidad no está en un equipo formado exclusivamente por ingenieros de la misma universidad, primeros en su promoción, con las mismas aficiones. La seducción, además, será constante. Han perecido las fechas fijas de contratación y ha renacido la imaginación. Redactará anuncios creativos, ¿por qué no pedir que en el curriculum se especifiquen las aficiones, los trabajos voluntarios, los deportes practicados o los viajes realizados? A través de los estudios académicos no se puede intuir la inteligencia emocional del candidato. Y esa cualidad es básica para el compromiso.

4. *Informívoro del talento*: recogerá continuamente información de los movimientos del mercado y estará atento de los posibles movimientos de la competencia. Además, sin confiarse del enemigo pequeño. Internet ha abierto el espíritu emprendedor y aventurero de los profesionales, y no sólo de los técnicos.

5. *Catador del talento*: seleccionará en relación a las capacidades, al compromiso y a lo que es capaz de hacer. Un profesional comprometido con su organización está motivado a aportar y a pertenecer a ella. ¿Los procesos de selección tienen en cuenta la capacidad de los candidatos para comprometerse? Además, deberá seleccionar diversidad si quiere innovación y ser muy flexible. El profesional con talento es muy exigente y puede que interrogue más en la entrevista

que lo que pueda Ud. preguntarle. Si eso es así, es una buena señal. Sabe lo que quiere y puede escoger porque es bueno.

6. *Entrenador de entrenadores*: la selección de los proyectos los utilizará como herramienta de desarrollo. Comprobará que la organización no tiene techos de cristal y que existen alternativas de desarrollo sin necesidad de ascender. Colaborará en la identificación de posibles candidatos para la promoción y en la formación de las capacidades.

7. *Constructor del compromiso*: amurallará la organización para que los profesionales no deseen cambiar de empresa mediante la gestión de los estilos de liderazgo, diferencias entre la cultura actual y la deseada, el clima de los equipos, los niveles de equidad interna y externa de la retribución. No olvidemos que las intenciones siempre son buenas (liderar bien, pagar bien, buena cultura…), pero que como dice la Biblia, "el espíritu está pronto pero la carne es débil" (Mateo 26, 41). Así pues, medición y actuación en consecuencia, desarrollando el liderazgo a través de programas de *coaching*, de impulsar un cambio cultural o de revisar la política retributiva. El objetivo está claro: reforzar el compromiso de los profesionales.

8. *Solucionador predispuesto*: cuando un profesional no alcance los resultados esperados, deberá analizar las causas y tener preparadas posibles soluciones, que pueden ir desde incorporarse a otras áreas de la empresa donde desarrollar mejor su talento, hasta buscar las alternativas más adecuadas para el profesional y para la empresa en el momento de romper su vinculación, en el caso de que fuera necesario.

9. *Involucrador organizativo*: y para desarrollar toda estas tareas, además de contar con el apoyo de la Alta Dirección, necesitará que la organización se involucre, comunicando las iniciativas, recogiendo sugerencias e invitando a todos

los profesionales a que den referencias para contratar a nuevos profesionales.

10. *Negociador en el último segundo*: ¿qué hay mejor que charlar amistosamente sobre los motivos del cambio de empresa con quien tiene decidido hacerlo? De esa entrevista se podrán conocer, de primera mano, las causas reales (siempre que el profesional no sea excesivamente diplomático) e incluso puede que en el transcurso de ella haya posibilidad de plantear una contraoferta y convencerle de no marchar. Tiene que apasionarle ese reto en el último momento, como a Michael Jordan le apasionaban los últimos segundos del partido, tanto que incluso se bautizó como "la historia de amor con la bocina". En veinticinco ocasiones consiguió la canasta de la victoria a pocos instantes del final.

¿Se siente Ud. preparado para ser un Gestor del Talento?

¿Y para gestionar su propio talento?

"En estos últimos tiempos dominados por la tecnología, es el vigor intelectual el que más importa. Ahora, más que nunca, es la 'potencia de fuego' de los cerebros de una nación, no la de sus buques de guerra, la que determina el éxito de su gente. Estamos viviendo la mejor época de la historia de la humanidad para los cerebros bien entrenados.

La imaginación, la inspiración y la innovación son las cualidades que demanda este nuevo mundo. Son esas personas que miran hacia arriba, que se atreven a soñar y que acaban transformando esas ideas en realidad, las que alcanzan el éxito."

Ana Patricia Botín

Presidente de Banesto[237]

NOTAS

[1] Marina, José Antonio (2000): *El vuelo de la inteligencia*, Plaza y Janés, Madrid

CAPÍTULO 1

[2] Tapscott, D. (1996): *La Economía Digital*, McGraw Hill.

[3] Chambers *et al* (1998): "The War for Talent", *The McKinsey Quarterly*, n.º 3 págs. 44-57.

[4] Sun Tzu (1999): *El arte de la guerra ilustrado*, EDAF, Madrid. Barrio, Sánchez J. M.ª (1996): *El arte de la guerra*, Eyras, Madrid.

CAPÍTULO 2

[5] Entrevista en *Expansión* de 23 de junio de 2000: "Jack Welch: Internet es sólo un nuevo mecanismo para comerciar".

[6] Citado por Víctor Navarsky (1996): "Tomorrow never knows", *New York Times Magazine*, 29 de septiembre.

[7] <http://www.computerhistory.com>

[8] Cairncross, F. (1998): *La muerte de la distancia*, Paidós, Barcelona.

[9] Barceló, M. en Negroponte, N. (2000): *El Mundo Digital*, Biblioteca de Bolsillo. Barcelona.

[10] Anderson, C. (1995): "The accidental superhighway: a survey on the Internet", *The Economist*, 1 de julio.

[11] Apple presentó el primer PC, ordenador personal, en 1983 con el nombre de Lisa. Costaba 10.000 $. Fuente: Downes, L. y Mui, C. (1998): *Unleashing the killer app*, Harvard Business School Press.

[12] Verde, N. (2000): "Atapuerca, en busca de lo humano", *Planeta Humano*, n.º 31, septiembre.

[13] Riera, J. M.y Valenciano, E. (1993): *Las mujeres en los 90: el largo trayecto de las jóvenes hacia su emancipación*. Morata, Madrid.

[14] Fuentes: Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.es> y Eurostat.

[15] Downes, L. y Mui, C.: *op.cit.*

[16] *Ibid.*

[17] Neef en Prusack (1997): *Knowledge in organizations*, Butterworth-Heinemann. Londres.

[18] Citado en Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2001): *Funky Business*, Prentice Hall, Madrid.

[19] *Ibid.*

[20] *The Industry Standard*, 19 de junio, 2000.

[21] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2004): *Karaoke Capitalism*, Prentice Hall, Madrid.

[22] Tapscott, D: *op.cit*

[23] Fuente: Bueno, E. (1999): "La gestión del conocimiento en la Nueva Economía", *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*, Euroforum Escorial; Escorial y elaboración propia.

[24] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2000): *op. cit.*

[25] Tapscott, D.: *op.cit.*

[26] Drucker, P. (1993): *La Sociedad Postcapitalista*, Clásicos del Management Apóstrofe. Barcelona.

[27] Peters, T.: *op. cit.*

[28] Stewart, T. (1997): *Intellectual Capital*, Doubleday. New York.

[29] Drucker, P.: *op. cit.*

[30] Stewart, T. (1997): *op. cit* y Tapscott, D. (1996): *op. cit.*

[31] OECD, 1996.

[32] Neef, *op. cit.*

[33] Stewart, T.: *op. cit.*

[34] García del Valle, C. (2000): "América, a noventa días del e-gobierno", *Dinero*, 13 de julio.

[35] EFE (2007): "Los candidatos demócratas a las elecciones de EEUU celebran un debate en YouTube", *Las Provincias,* 24 de julio.

[36] *Ciberpaís* (2000): "Censura en la red", n.º 2.

[37] Human Right Watch: "Freedom of Expression on the Internet".

[38] <http://www.nacion.com>

[39] Tapscott, D. y Williams, A. (2007): *Wikinomics*, Paidós Empresa. Barcelona.

[40] *Ibid.*

[41] Terra (2007): "Atribuyen el primer milagro vía Internet al santo Frei Galvao", *Terra,* 14 de junio. Obtenido en <http://www.terra.es>

[42] Tapscott, D. y Williams, A. (2007): *op. cit.*

[43] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2000): *Funky Business,* BookHouse Publishing AB, Gran Bretaña.

[44] Bell, D. (1973): *The Coming of the PostIndustrial Society*, Basic Books. New York.

[45] Citado en Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2004).

[46] On Off (2000): "Fórum", n.º 98.

[47] Bryson, B. (1995): *Made in America: An Informal History of the English Language in the United States*, William Morrow. New York.

[48] Si los ordenadores nacieron como consecuencia del tándem universidad-ejército, el origen de Internet fue similar, sólo que en la Guerra Fría. A principio de los 60 y durante los años de tensión entre los Estados Unidos y la Unión Soviética, el Departamento de Defensa Estadounidense, interesado en el diseño de un sistema de comunicaciones que pudiera sobrevivir a un ataque nuclear, respaldó un experimento para conectar los ordenadores de las bases de los Estados Unidos que tuvieran alguna relación con el mando de respuesta nuclear. En una segunda fase se conectaron las universidades norteamericanas que estaban llevando a cabo proyectos de investigación militar conjuntamente con el Pentágono. De esta forma podían intercambiar rápidamente los resultados de sus análisis estratégicos y desarrollar nuevas aplicaciones militares. Posteriormente, y tras ser abandonado el proyecto por el ejército, se dio paso a una red que inicialmente sólo enlazaba ordenadores en las universidades. A principios de los años 80, se creó un protocolo común (TCP/IP) para que cualquier ordenador, independientemente de su modelo operativo, pudiera interconectarse.

[49] Estadísticas Mundiales de Internet: <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>

[50] Lewis, M. (1999): *The new new thing: a Silicon Valley story*, Norton & Company.

[51] Downes, L. y Mui, C. (1998): *Unleashing the killer app*, Harvard Business School Press.

[52] Noticiasdot.com (2007): "Adobe ofrecerá Flex en código abierto", 8 de mayo, <http://www.noticiasdot.com>

[53] Cardenal, J. P. (2007): "El Windows Vista pirata inunda China a un precio de 50 céntimos de euro" *El Economista*, 2 de febrero.

[54] <http://www.firsttuesday.com>

[55] Mathews (1997), citado en Neef, *op. cit.*

[56] Revista e.comm (2000).

[57] Stross, R. (2000): *Eboys, the First Inside Account of Venture Capitalists atWork*, Crown Publishers. New York.

[58] Fernández de Lis, P. (2000): "El dinero busca ideas", Suplemento *Negocios*, *El País*, 25 de junio.

[59] Foro con Bill Gates, <http://www.elmundo.es>

[60] *The Economist*, "The World in 2000".

[61] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2000) *op. cit.*

[62] *Ibid.*

[63] EFE (2006): "Borrell: el capitalismo está en manos del Partido Comunista Chino", *Terra Actualidad*.

[64] Cita extraída de Garter, J. (2001): *The Mind of CEO,* Basic Books, New York.

[65] Cairncross, F.: *op. cit.*

[66] Martín, J. (2000): "India, del té al tech", *Ciberpaís*, n.º 2.

[67] Carrión, J. (2006): *Estrategia: De la visión a la acción*, ESIC, Madrid.

[68] Romera, J. M. (2007): "Solteros, 'singles', nones...", *Las Provincias,* 13 de mayo.

[69] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2004): *op. cit.*

[70] Cimac (2004): "Seis de cada 10 parejas se separan en México", *Cimac Noticias*, 19 de enero.

[71] Carrión, J. *op. cit.*

[72] Belaza, M. (2007): "Dios bendiga entre matrimonio online", *El País,* 29 de mayo.

[73] Noriega, A. (2007): "Las agencias tradicionales se reinventan ante la crisis", *Cinco Días,* 5 de junio.

[74] Ridderstråle, J. y Nordström, C. (2004): *op. cit.*

[75] Downes, L. y Mui, C.: *op.cit.*

[76] *Ibid.*

[77] EFE (2007): "Europa necesita acoger 13 millones de inmigrantes al año para garantizar las pensiones en 2050", *Libertad Digital* <http://www.libertaddigital.com>

[78] Deloitte Research (2007): *Estamos en 2008: ¿Sabes dónde está tu talento?*, Deloitte.

[79] Informe de la Juventud de España (2000). Puede descargarse en <http://www.mtas.es/injuve/biblio/estudio_injuve/estucronologico/informe2000.htm> (acceso septiembre 2005).

[80] Simón, C. y Allard, G. (2007): *Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*, Instituto de Empresa y Adecco.

[81] Corradini, L. (2004): "Europa busca inmigrantes calificados", *La Nación*, 22 de octubre.

[82] Deloitte, *op. cit.*

[83] Sarriegui, J. (2007): "Vehículos huérfanos de personal", *El País,* 22 de abril.

[84] Abellán, L. (2006): "Casi el 20 por ciento de la población española se sitúa por debajo del umbral de la pobreza", *El País*, 29 de noviembre.

[85] Rizzi, A. (2007): "Una juventud capeando el temporal", *El País*, 3 de junio.

CAPÍTULO 3

[86] <http://www.nokia.com>

[87] <http://www.fortune.com>

[88] Kim, C. y Mauborgne, R. (2007): *La estrategia del océano azul*, Granica. Barcelona.

[89] El ácido acetilsalicílico se extraía originariamente de la corteza de los sauces comunes, que se encuentran en zonas húmedas. La primera extracción del principio activo de la corteza del sauce la llevó a cabo el alemán Johann A. Buchner en 1828 cuando aisló una pequeña cantidad de silicatos amarillos.

[90] Byrne, J. (2000): "Management by web", *Business Week*, 21-28 de agosto.

[91] Fernández de Lis, P. (2000): "Una start-up llamada Intel", Suplemento *Negocios*, *El País*, 2 de julio.

[92] Ridderstråle, J. y Nordström, K.: *op. cit.*

[93] Escorihuela, P. (2007): "El valor de lo intangible", *El País,* 22 de abril.

[93] Soto, A. (2007): "Nokia repica fuerte", *El País,* 6 de mayo.

[95] Estudio: *Talento, Miedo y Resultados,* en Jericó, P. (2006): *NoMiedo en la empresa y en la vida*, Alienta, Barcelona.

[96] Tischler, L. (2005): "The CEO's New Clothes", *Fast Company* 98, septiembre.

[97] Jericó, P. (2001): "Gestión del Talento en la Era de la Incertidumbre", *Dirección y Progreso*.

[98] <http://www.fortune.com>

[99] *Ibid.*

[100] Khermouch, G. *et al* (2001): "The Best Global Brands", *BusinessWeek*, 6 de agosto.

[101] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2000): *op. cit.*

[102] *Ibid.*

[103] Peters, T. (2001): *En busca del boom*, Deusto. Barcelona.

[104] Rosenberg, Y. (2007): "Progreso Calculado", *Fast Company.*

[105] Casamayor, Ramón (2007): "Los secretos de Toyota" *El País* 13 de mayo.

[106] Carlzon, J. (1989): *Moments of Truth*, Harper Trade.

[107] Citado en Huete, L. M. (1997): *Servicios y Beneficios*, Deusto. Barcelona.

[108] Craig, M. (2000): *The 50 Best (and Worst) Business Deal of All time,* Career Press. Franklin Lakes.

[109] Citado en Meadows, D. (1982): "Whole earth models and systems", *Co-Evolution Quartely,* verano.

[110] Wheatley, M. (1992): *Leadership and the New Science,* Berrett-Khoehler Publishers, San Francisco.

[111] Palabras en boca de Galileo puestas por el poeta Bertold Brecht.

[112] El Cuadro de Mando Integral es el resultado de la investigación realizada por David Norton y Robert Kaplan, uno consultor y otro profesor universitario respectivamente, que allá por 1990 comenzaron a analizar los "indicadores de las

empresas del futuro". El objetivo consistía en definir ratios más allá de las valoraciones contables financieras. Para ello, analizaron las experiencias más innovadoras en sistemas de medición, como el desarrollado por Analog Devices, que incluía, además de los datos financieros, lo relacionado con sus procesos (plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos en los procesos de fabricación). Después de un año de investigación, Norton y Kaplan llegaron a definir una herramienta denominada "Cuadro de Mando Integral", que tenía como objeto medir las cuatro perspectivas más importantes de las empresas: financiera, clientes, interna/procesos y personas. Y esta herramienta empleada en decenas de organizaciones supone toda una revolución: por una parte, a través de la herramienta se comunica y se gestiona la estrategia de la compañía. En otras palabras, permite pasar de la teoría a la práctica, que siempre es lo más difícil. Por otro lado, y como aseguran los propios padres de la criatura, plantea un equilibrio entre medidas financieras y no financieras, obligando a las empresas a valorar indicadores que tradicionalmente no se miden, como los relacionados con el talento de los profesionales, aunque estos últimos suelen ser los menos desarrollados en las empresas. Fuente: Norton, D. y Kaplan, R. (2001): *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000.

[113] Harvard Business Service Interest Group, citado en Huete, *op. cit.*

[114] Kotter, J. y Heskett, J. (1995): *Cultura de Empresa y Rentabilidad*, Díaz de Santos, Madrid.

[115] Reichheld, F. (1996): *The loyalty effect,* Harvard Business School Press, Boston.

CAPÍTULO 4

[116] Fatás, G. (1999): *Diccionario de términos de arte*, Alianza Editorial, Madrid.

[117] Lewis, M.: *op. cit.*

[118] Lewis, M.: *op. cit.*

[119] *Ibid.*

[120] Una opción sobre una acción o *stock options* es un derecho a comprar o vender dicha acción a un precio y a un plazo determinados y establecidos en la opción. Por ejemplo, derecho a vender la acción de la empresa dentro de tres años a un precio de 30 euros, cuando es de suponer que en ese periodo de tiempo estén por encima de ese importe.

[121] Branson, R. (1998): *Loosing my virginity*, Paperback.

[122] Cubeiro, J. C. (2000): *TGP (Tu Gurú Particular)*, Martínez Roca. Barcelona.

[123] Goleman, D. (1996): *Inteligencia emocional*, Kairós. Barcelona.

[124] Cifra estimativa de acuerdo con los datos aportados por Bell, D. (1973), *op. cit.* y por la OCDE (1999): *Benchmarkig knowledge-based economies*, OECD. En la actualidad, el crecimiento de las publicaciones científicas se estima del 4 por ciento anual en los países pertenecientes a la OECD.

[125] Kinsey Goman, C. (2000): *The Human Side of High-Tech,* John Wiley & Sons.

[126] Cubeiro, J. C.: *op. cit.*

[127] de Miguel, A. (2000): *El Espíritu de Sancho Panza*, Espasa Calpe. Barcelona.

[128] Aveleyra, P. (2000): "Importar talento", *El Economista de México*, 11 de Julio.

[129] Southwick, K. (1999): *High Noon,* John Willey & Sons. London.

[130] Iacocca, L. y Novak, W. (1994): *Iacocca, autobiografía de un triunfador*, Planeta De-Agostini. Barcelona.

[131] *Cinco Días* (2000): "Una empresa no va a triunfar sólo por el hecho de ser .com", 17 de junio.

[132] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2000): *op. cit.*

[133] Goleman, D.: *op. cit.*

[134] Goleman, D.: *op. cit.*

[135] *Ibid.*

[136] *Ibid.*

[137] Deloitte, *op. cit.*

[138] Tziner, A. y Eden, D. (1985): "Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of Its Parts?" *Journal of Applied Psychology.*

[139] Serras, M. (2000): "Concebidas para triunfar", *El País*, 9 de julio.

[140] "The Hereditary Study of Genius y English men of Science", escritas por Galton y publicadas en 1869 y 1874, en Adreani, O. (1978): *Las Raíces Psicológicas del Talento Investigaciones acerca de la Inteligencia y de la Creatividad*, Kapelusz. Buenos Aires.

[141] Adreani, O.: *op. cit.*

[142] Para más detalles puede consultarse Jericó, P. (2004): *Dirección del Talento*, Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Madrid.

[143] Aquí incluimos los estudios que son sumamente referenciados en todas las investigaciones y que son considerados como puntos básicos de partida, como menciona la propia Enciclopedia de Psicología. *Encyclopedia of Psychology* (2000). Oxford University Press. Oxford.

[144] Seligman, M. E. (1994): *What you can change and what you can't.* Knopf, New York.

[145] Cubeiro, J. C.: *op. cit.*

[146] Branson, R.: *op. cit.*

[147] Blázquez, P. y Curdi, M. (2000): "Sidney, el precio del oro", *Capital,* septiembre.

[148] Jericó, P. (2006): *op. cit.*

CAPÍTULO 5

[149] Hamel, G. (2000): "Reinvention the Company", *Fortune*, 12 de julio.

[150] Elaboración propia tomando como base la información aportada por Tomás Pereda, a quien le agradezco mucho su ayuda, y Conference Executive Board (2004): *Gestión del Compromiso*, Conference Executive Board.

[151] Byrne, J. (2000): "Visionary vs. Visionary", *BusinessWeek*, 21-23 de agosto.

[152] <http://www.fortune.com>

[153] Pérez López, J. A. (1985): *Las motivaciones humanas*. División de Investigación del IESE FHN-161. Madrid.

[154] Este motivo también puede contemplarse como intrínseco, como la posibilidad de aprender mejor en un lugar donde están los mejores.

[155] Byrne, J. (2000): "Visionary vs. Visionary", *BusinessWeek*, 21-23 de agosto.

[156] Chinchilla, N. (1996): *Rotación de Directivos*, EADA; y elaboración propia.

[157] Mateos, M. (2006): "'Danone way', una manera de consolidar la cultura corporativa", *Expansión y Empleo*, 3 de febrero.

[158] Índice Laborman 2007. Se realizó una encuesta anónima a 474 trabajadores que buscaban trabajo y a 179 empresas que los contrataban. El Índice fue elaborado por la Universidad Carlos III y la consultora Walker y Newman.

[159] Fernández de Lis, P. (2007): "Los cerebros de Google", *El País Semanal*, 21 de enero.

[160] La muestra del estudio fueron 50.000 empleados, de 59 compañías, de 14 sectores de actividad de 30 países. *Conference Executive Board* (2004). Le agradezco a Tomás Pereda que ha sido quien me ha facilitado este estudio.

[161] Fuente: Conference Executive Board (2004) y elaboración de Tomás Pereda.

[162] Stein, *op. cit.*

[163] Taylor, J; Wacker, W (1997): *The 500 Year Delta: What happens after what come next*, Harper Business, London.

[164] Deloitte, *op. cit.*

[165] Saratxaga, K. (1999): "Experiencias prácticas en Gestión del Conocimiento", *Congreso La Sociedad del Conocimiento*, Cluster del Conocimiento del País Vasco, 30 sept-1 oct.

[166] Le agradezco a Estela Herron, consultora que colaboró en la compañía, toda la información facilitada.

[167] <http://www.fortune.com>

[168] Stein, *op. cit.*

[169] Deloitte, *op. cit.*

[170] Fuente: McKinsey; en García Nielsen, M. (2000): "Programas de retención de talentos clave. ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos?", *Profesionales de Internet*, Conferencias Grupo Recoletos, 3 y 4 de octubre, Madrid.

[171] <http://www.gallup.com>, citado en Deloitte, *op. cit.*

[172] EL-Ghandouri, L. (2007): *El despido interior*, Alienta. Barcelona.

[173] <http://www.elpais.es>

[174] Sennett, R. (1998): *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W.Norton & Company, New York. Existe traducción en castellano en Anagrama, 1998, Barcelona.

[175] Jericó, P. (2006): *NoMiedo*, Alienta. Barcelona.

CAPÍTULO 6

[176] Jericó, P. (2001): "Los retos de la Gestión del Talento", Dirección y Progreso. El artículo se basó en el *Benchmarking de Gestión del Talento* realizado en julio del 2001. Participaron 150 organizaciones, con una facturación global de 90.361 millones de €/$ (15 billones de pesetas), lo que supone un análisis de más de 425.000 empleados. Los sectores representados son 18: Banca (Santander, Caja Madrid, Bancaja…), Telecomunicaciones (Telefónica, Retevisión, Supercable…), Servicios Energéticos (Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa…), Tecnologías de la Información (IBM, HP, Xerox…), entre otros. Igualmente, cabe destacar que se realiza el análisis tanto de grandes compañías, como de organizaciones no lucrativas o de pequeñas y medianas empresas.

[177] Hamel, G. (2000): *Leading the revolution*, Harvard Business School Press. Cambridge.

[178] Morris, H. (2000): "Work? Who needs it?", *Wired*, 5 de agosto.

[179] Jericó, P. (2001): *op. cit.*

[180] Para quien esté interesado en el misterio, puede acceder a: <http://discuss.fogcreek.com/joelonsoftware/default.asp?cmd=show&ixPost=160966&ixReplies=23>

[181] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2004): *op. cit.*

[182] Otra solución imaginativa ante la escasez de profesionales es la incubadora de talento que organizaciones de todo el mundo ya han puesto en marcha, incluidas las de fútbol. El Ajax, equipo de fútbol holandés tiene una escuela en la Guayana Holandesa, porque la del país se queda escasa. Esa escuela es una incubadora de futuros talentos futbolísticos. Al igual que el Ajax, múltiples empresas del todo el mundo acuden a los Institutos Indios de Tecnología para contratar informáticos, en especial cuando asfixia la escasez de profesionales en determinadas tecnologías. El motivo: la alta preparación de los informáticos en los Institutos Indios de Tecnología y el dominio del idioma inglés.

[183] Jericó, P. (2001): *op. cit.*

[184] *Fortune*, 2 de mayo de 1994.

[185] Stein, *op. cit.*

[186] Rico, J. (2000): "Cuál es la política de Recursos Humanos que se aplica en Navegalia para retener a los mejores talentos", *Profesionales de Internet*, Conferencias Grupo Recoletos, 3 y 4 de octubre, Madrid.

[187] Ashby, W. (1952): *Design for a Brain*, John Wiley, New York.

[188] Peters, T.: *op.cit.*

[189] Executive Corporate Board, *op. cit.*

[190] Jericó, P. (2001): *op. cit.*

CAPÍTULO 7

[191] Navarro, R. (2006): Juan Roig Alfonso «La alimentación tiende a un modelo nuevo en el que cada fabricante va a producir en exclusiva para cada distribuidor»; *El Mundo*, 5 de marzo.

[192] Podemos destacar: Executive Corporate Board, *op. cit.*; Jericó, P. (2001): *op. cit.*; Chinchilla: *op. cit.*; Chambers *et al op. cit.*; Tower Perrins (2004): "En busca del compromiso perdido" Tower Perrins.

[193] Los datos se recogieron en el año 2001 y pertenecen a una de las épocas que más rotación ha existido, ya que había situación de pleno empleo en muchos sectores. La revisión de dichos datos es, por tanto, muy interesante porque cuando los trabajadores decidían quedarse en su empresa era porque ésta ofrecía una serie de circunstancias favorables, ya que en muchos casos tenían la posibilidad del cambiar. Una situación tan óptima no se ha vuelto a presentar en tantos sectores al mismo tiempo.

[194] *Ibid.*

[195] <http://www.fortune.com>

[196] Jericó, P. (2001): *op. cit.*

[197] Fernández, G. (2000): "La empresa Emocionalmente Inteligente", *Grupo Recoletos*, I Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, 22 de Mayo de 2000.

[198] Jericó, P. (2001): *op. cit.*

[199] Fernández, *op. cit.*

[200] Entrevista personal. Abril, 2002.

[201] La investigación realizada por McKinsey sobre la guerra por el talento señala como una de las claves para desarrollar a los profesionales la asignación de nuevas funciones, pero antes de que estén (o se sientan) preparados. Sin embargo, sólo el 10 por ciento de los encuestados reconocían que es una práctica extendida en la organización. El 42 por ciento nunca había realizado movimientos crosfuncionales, el 40 por ciento no había trabajado en otros departamentos distintos al suyo y el 66 por ciento nunca había tenido responsabilidad de liderazgo para comenzar nuevos negocios.

[202] Fernández, *op. cit.*

[203] Enciclopedia Británica.

[204] Jericó, P. (2002): "Líder como *coach*" en Guadalupe, F.: *Gestión del Talento Directivo*, Prentice Hall, Madrid.

[205] Manchester Inc (2001): "Executive Coaching Yields Return On Investment Of Almost Six Times Its Cost", *Manchester Inc*.

[206] Garten, J. (2001): *La mentalidad del CEO*, Norma Editorial. Bogotá

[207] García, S. y Shimon D. (1997): *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*, McGraw-Hill. Madrid.

[208] Schein, E. (1997): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass. San Francisco.

[209] Herrero, J. (2000): "El impacto de la cultura corporativa", en el suplemento "Manual práctico de dirección y motivación de la empresa", *Cinco Días*.

[210] *Ibid.*

[211] Fernández, *op. cit.*

[212] Peters, T.: *op. cit.*

[213] Jericó, P. (2001): *op. cit.*

[214] Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2000): *op. cit.*

[215] Pylyshyn (1984), citado en Delclaux, I. (1982): *Psicología cognitiva y procesamiento de la información*, Ediciones Pirámides. Madrid.

[216] Iacocca, L. y Novak, W.: *op. cit.*

[217] Hamel, G.: *op. cit.*

[218] Branson, R.: *op. cit.*

[219] Leonard D. y Straus, S. (2000): "Poner a trabajar a todo el cerebro de la empresa", *Gestión del Conocimiento*, Harvard Business Review.

[220] John Hunt, Financial Times, citado en Cubeiro, J. C.: *op. cit.*

[221] Marina, J. A. (1993): *Teoría de la inteligencia creadora*, Anagrama. Barcelona.

[222] Goleman, D. (2000): *op. cit.*

[223] *Ibid.*

[224] Bennis, W. (1997): *Learning to lead*, Perseus. Cambridge.

[225] Goleman, D. (2000): "Leadership that gets results", Harvard Business Review.

[226] Jericó, P. (2008): "Clima Laboral para mejorar el compromiso", en Pamos, A.: *Libro de la consultoría en España*, LID (pendiente de publicación).

[227] Loher, B. T. *et al* (1985): "A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction", *Journal of Applied Psycholog*, mayo.

[228] Premio Capital Humano de Recursos Humanos en 1999.

[229] Hackman, J. R y Oldham, G. R. (1980): *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing. Reading MA.

[230] Chambers *et al*: *op.cit.*

[231] Franco, S. (2000): "La distancia entre sueldos femeninos y masculinos se acorta", *Expansión*, 8 de julio.

[232] Rogado, B. (2001): "Entrevista con Magda Salarich", *Futuro*, n.º 173, diciembre.

[233] Hamel, G. (2000): *op.cit*.

[234] García Nielsen, M. (2000): "Programas de retención de talentos clave. ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos?", *Profesionales de Internet*, Conferencias Grupo Recoletos, 3 y 4 de octubre, Madrid.

[235] Pi Corrales, M.: "Naos y armadas. El mundo marítimo de Felipe II", *Revista Torres de los Lujanes*, número 34.

CAPÍTULO 8

[236] Peters, T.: *op. cit.*

[237] Botín, A. P. (2000): "Mi receta para triunfar", *Expansión*, 1 y 2 de julio.