



## EL OJO CRÍTICO



**José Manuel Casado**

Socio de Talent & Organization Performance de Accenture



## El doble discurso

**U**no tiene la sensación de que cuando se habla mucho de una cosa, de algún tema o asunto concreto, se hace muy poco sobre el mismo. Algo así viene pasando en el mundo de los recursos humanos; todos hablamos sobre su importancia y a la hora de la verdad no hacemos nada para mejorar su gestión. Por eso siempre he dicho que existe un doble discurso: uno que denominaremos manifiesto, que es el bonito, el elegante, ése del que echamos mano y dictamos, mientras lo exhibimos en nuestras mejores galas empresariales; y otro que llamaremos discurso latente y que es el de la hora de la verdad, el que soporta nuestra toma de decisiones en los momentos más comprometidos y de dificultad económica, como los que ahora nos toca vivir; ese que elabora sus renglones en las trastiendas más delicadas de nuestra empresa y que, al final, parece que es el único que importa.

Si no, fíjese en cuáles son las preocupaciones actuales de los CEOs. La prestigiosa institución de investigación empresarial *The Conference Board* realiza cada año un estudio entre un grupo de grandes empresas para intentar priorizar los retos fundamentales a los que se enfrentan los presidentes y directores generales de las compañías. En los últimos años la gestión del talento ha sido un tema fundamental que ha encabezado lo primeros puestos de los denominados *Top Ten Challenges*. Sin embargo, hace apenas tres o cuatro meses, *The Conference Board* llevó a cabo una edición especial para comprobar si la crisis económica había modificado las preocupaciones de los directivos.

La conclusión de esta última edición de otoño de 2008 podría ser "pan y agua"; es decir, centrarse en aquellas cosas que ayuden a la compañía a sobrevivir. En un contexto turbulento en el que no se tiene control sobre el mismo, los altos ejecutivos están focalizados en cómo reaccionar ante esta situación y creen que su rol consiste en ejecutar eficazmente sus operaciones para mantenerse a flote en una situación en la que impera el caos. La crisis financiera que vivimos alumbra tres nuevos retos a la lista de las diez máximas preocupaciones de los altos ejecutivos: resultados de la economía global, riesgo financiero, (incluye liquidez, volatilidad y riesgo del crédito) y confianza. Aparte de estos tres, que en el pasado no aparecían en su agenda de preocupación, los otros siete temas son: que los directivos ejecuten la operación de manera consistente; rapidez y capacidad para adaptarse a los cambios; mantener cierta sostenibilidad del negocio; conservar clientes leales; mejorar la productividad y obtener un crecimiento rentable.

Ni rastro sobre la gestión del talento. Nada de nada. La crisis ha conseguido que los retos del largo plazo, que tanto nos preocupaban hace meses, hayan sido destronados para ser sustituidos por acciones para sobrevivir en el corto plazo. Despareció del mapa, por ejemplo, lo de "encontrar talento directivo cualificado", "retener a los mejores" o "ser la empresa preferida para trabajar". La crisis y sus consecuencias nos señalan que los directivos parecen estar seguros de que el talento estará a su alcance, cuándo y cómo lo necesiten. Esta visión cortoplacista nos revela dos cosas: que muchas compañías están perdiendo la oportunidad de reposicionarse y conseguir el talento que necesitarán, y que antes nunca tuvieron; y que en cuanto a gestión de personas, la única realidad que sigue siendo válida es el doble discurso.