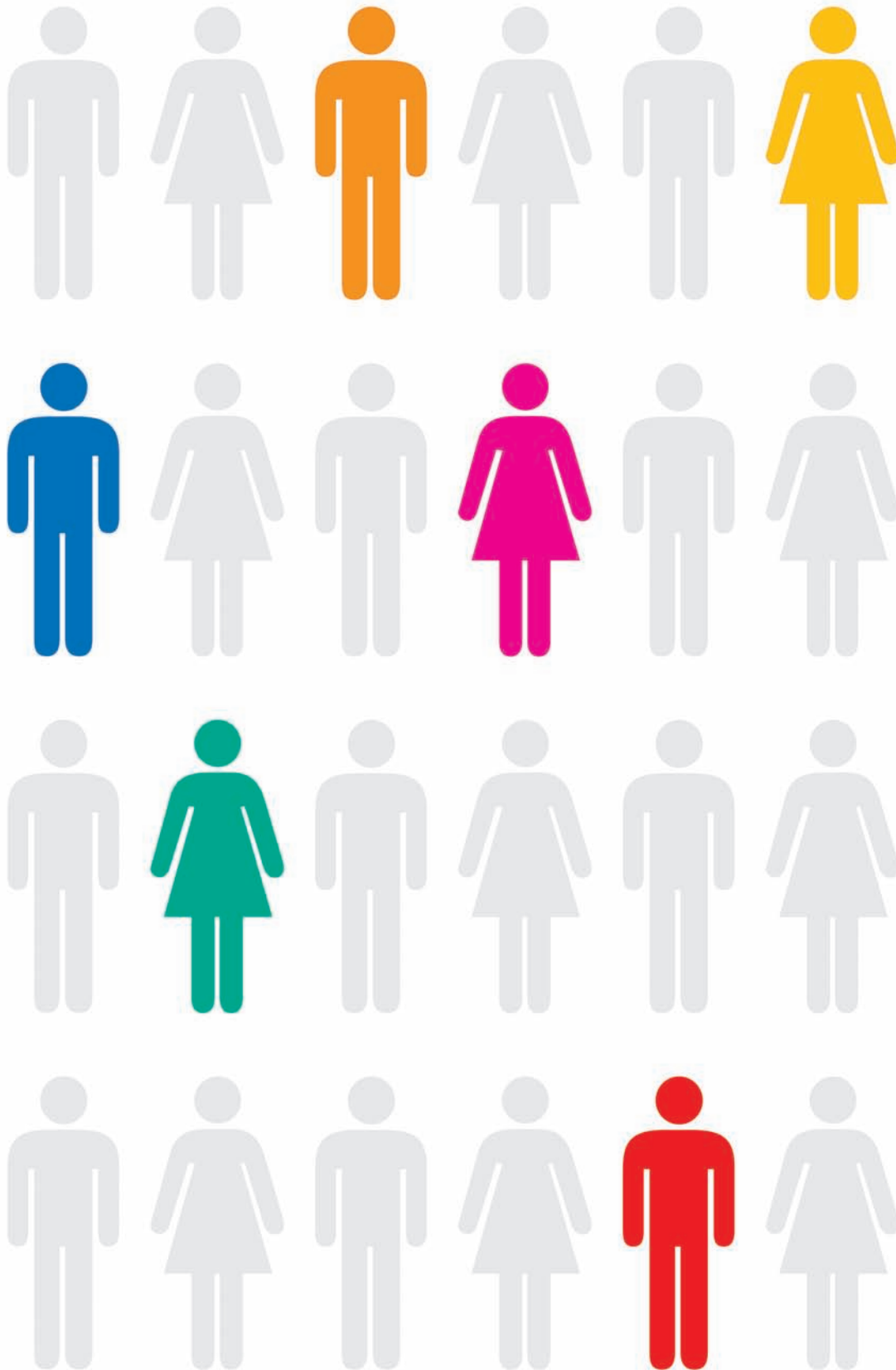


tendencias

abril 2007

La batalla por
los mejores:
el reto de la
gestión del talento





Javier Fernández Aguado, director de MindValue

“En la guerra por el talento no gana quien pague más, sino quien sepa atraer y retener a los mejores”

Javier Fernández Aguado acaba de recibir en Estados Unidos el premio Most Competitiveness Speaker 2007, es el primer español en obtener esta prestigiosa distinción. El galardón se une a una interminable lista de premios internacionales que incluyen el Most Valuable Speaker 2006, concedido por Interban Network, y el de autor del Mejor Libro Europeo de Gestión (Management International Forum-Gran Bretaña) por *La soledad del directivo*, escrita junto con José Aguilar, su más directo colaborador.

El profesor Fernández Aguado, doctor en Filosofía y Economía, es director de MindValue y miembro del exclusivo club de pensadores Top Ten Management Spain. Como docente, es catedrático del Área de Dirección General y profesor invitado en escuelas de negocios y universidades de todo el mundo. Su presencia como pensador y *speaker* es frecuente en los principales foros empresariales y económicos nacionales e internacionales. Es autor de una ingente obra, que incluye más de 60 libros en solitario o en colaboración, que en la actualidad constituye una referencia obligada en el área del *management* y los Recursos Humanos.

Si, como se afirma, hay una batalla por el talento en la sociedad global, en la sociedad del conocimiento, ¿cuáles son los teatros de operaciones y quiénes la libran? ¿Cuál será la estrategia vencedora?

Los productos y servicios, en los países desarrollados, se asemejan cada vez más. Las ventajas competitivas no pueden centrarse –salvo en pocos casos– en patentes, tecnologías o inversiones. La diferencia se encuentra en las personas, único elemento de la empresa con capacidad de crecimiento ilimitado. Es decir, con posibilidades de seguir aportando cuando los demás elementos ya han llegado a su límite. El teatro de operaciones para la batalla por el talento incluye cualquier sector. La libran los directivos más avezados, mientras que los menos preparados siguen empeñados en no reconocer la realidad.

En la guerra por el talento no gana quien pague más, sino quien diseñe políticas válidas de atracción y retención de talento. Con frecuencia, se atiende al primer punto, pero se soslaya el segundo. Así, algunas organizaciones son expertas en convocar a los mejores, para luego ahuyentarlos... Hay ejemplos numerosos. Conozco incluso algunas organizaciones que no son conscientes de la gravedad de sus errores. Eso es lo que las hace más vulnerables.

¿Es la empresa española consciente de que se librará una guerra por el talento, convertido en recurso crítico en la sociedad de hoy?

Va incrementándose el número de directivos que cae en la cuenta –a veces con inteligencia que “prevé”, y en otras por pura imposición del mercado– de que es preciso atender al talento.

Una organización es, pero sobre todo será, las personas que la piloten. Sólo los más preparados asumen que tienen que contar con gente de perfiles altos en cada nivel de la organización. Los directivos torpes prefieren buscar *yesmen* o *yeswomen*, personas complacientes.

Gestionar talento es mucho más complicado que manejar mediocridad. Por lo demás, es más arriesgado quedarse con los mediocres, salvo que uno desee o acepte que su organización acabará siendo marginal.

Como usted mismo ha escrito, “el talento de los empleados es un factor imprescindible para el éxito”. El problema es que, como acaba de señalar, dirigir mediocres es mucho más sencillo que talentos. La tentación de tomar el camino menos complicado parece grande...

Efectivamente. Y muchos caen en ella. Algunos piensan que pagando menos o tratando sin el debido respeto a la gente no sucederá nada grave, porque siempre habrá otros dispuestos a realizar aquel trabajo. En ocasiones acaece así, pero tras algún tiempo, esas organizaciones comienzan a llenarse de gente que nadie quiere, ¡por eso no se van! Pueden incluso engañar al mercado durante un tiempo si logran una buena imagen de marca anteriormente. Transcurrido un periodo, acaba por descubrirse “el pastel”. Quienes actúan tal como he descrito pueden perder cuota de mercado, pero principalmente lo que se dejan por el camino es la propia dignidad.

¿Qué debe ofrecer hoy en día una organización de primer nivel si quiere atraer a los mejores, a los alumnos egresados de las principales escuelas de negocios del mundo?

Hay que pensar en las diversas palancas precisas para comprometer a la gente en una organización. Limitarse a atender a la retribución es muy poco. Los más valiosos –descontado que la remuneración sea atractiva– lo que buscan es un proyecto valioso. Como ha explicado muy bien el coautor de *La soledad del directivo*, la gente cambia no porque se le diga, sino porque se le ofrecen motivos válidos para modificar sus comportamientos. Junto a la retribución, hay que tomar en cuenta el proyecto, la imagen de marca, la estructura de la organización, los sistemas de información, las habilidades directivas y comportamentales de quienes gobiernan...

Los valores de los jóvenes en relación con el trabajo han evolucionado, según indican diferentes estudios. Ya no aspiran a recibir el reloj de oro como el que dieron a sus padres a los 25 años de dedicación a la empresa. ¿Cómo afecta esto a las estrategias de atracción y retención de talento de los jóvenes de las llamadas generaciones X e Y?

Las nuevas generaciones van desarrollando nuevas percepciones de la realidad. Esto siempre ha sucedido. Nos sorprende más, porque nos acaece a nosotros, pero no deberíamos olvidar el pasado.



Pondré un ejemplo: hace pocas semanas, visitando las mejores catacumbas romanas –justo debajo de la Basílica de San Pedro–, una estupenda guía nos comentaba cómo había surgido desaliento en los primeros ciudadanos del siglo III, porque ya no se trabajaba con el rigor que en el siglo II. Para demostrarlo, nos mostraba dos paredes diferenciadas por unas pocas décadas.

Casi siempre, al echar la vista atrás olvidamos que también nosotros fuimos trasgresores con respecto a la generación precedente. ¡Qué importante es repasar la historia, tanto la reciente como la lejana, para formular juicios consistentes! Hoy se valora menos el compromiso, pero más la sinceridad, la transparencia, la solidaridad...

Si admitimos que hay un cambio profundo de valores en relación al trabajo en la cultura posindustrial, el mito de la realización personal revaloriza el ocio, la vida personal, en definitiva, la vida fuera del trabajo. ¿Cómo afecta esto a las organizaciones?

El objetivo último de cada persona sigue siendo el mismo: la felicidad. Lo que cambia es el modo en que cada generación, cada uno, considera que será capaz

de alcanzarla. Las necesidades antropológicas son muy parecidas, aunque varíen matices. Conscientes también del cambio de tendencia en el mercado laboral, las nuevas generaciones plantean exigencias que a nadie se le hubiesen ocurrido hace pocas décadas. Los directivos deben desarrollar una razonable flexibilidad para atender a esos nuevos códigos de funcionamiento, que son menos trasgresores de lo que muchos consideran. Es importante tener en cuenta, por ejemplo, que el tiempo en el que se alcanza la madurez se ha retrasado. Pero cuando ésta llega –salvo porcentajes marginales–, la responsabilidad acaba aflorando.

Hablando de flexibilidad, supongo que aquí entran en juego las políticas de conciliación. ¿Hasta qué punto esto es una realidad en las empresas punteras españolas y no “simple PowerPoint”?

El tema de la conciliación es apasionante. Al leer o escuchar a algunas de las personas que tratan este tema, pienso que se señalan muchas verdades, pero que no siempre se explican los fundamentos. Y no son superfluos. La búsqueda de la felicidad pasa –¡ya lo explicó Aristóteles!– por un determinado equilibrio vital. Pero ese equilibrio no es estático, sino dinámico. Cambia de persona a persona y de periodo a periodo, dentro de una misma existencia. En este terreno queda mucho por hacer, tanto desde el punto de vista práctico, en el que trabajan de forma destacada Nuria Chinchilla, profesora del IESE en el área de Gestión de Personas y Organizaciones, y Lourdes Molinero, directora de la Escuela de Negocios de la Universidad Antonio de Nebrija, como desde el punto de vista conceptual, en el que, además de ellas dos, despunta claramente José Aguilar, socio director de MindValue y vicepresidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management (ASIEMA).

“Algunas multinacionales y nacionales ya han asumido mi propuesta de denominar al departamento de Recursos Humanos como de “Desarrollo de Personas”. Éste ha de incluir todas las funciones que hasta ahora tenían asignadas los departamentos de Recursos Humanos más el desarrollo del talento

En su obra *Dirigir personas en la empresa* explica que hay tres maneras de dirigir: dictadura, democracia y colegial. ¿Cuál es la más idónea para las organizaciones de la sociedad del conocimiento?

Desde luego, no la dictadura. La gente la rechaza, porque no quiere vivir al dictado. Es preciso proporcionar más ideas y menos instrucciones. Resulta más fácil aplastar a quienes uno tiene debajo, para elevarse uno un poco más. Sin embargo, eso acaba por dañar no sólo a los subordinados, sino también a quienes así se comportan.

Usted ha mencionado muchas veces el grave riesgo de la rutina como factor de deterioro en las relaciones de los integrantes de una relación. ¿Son las organizaciones españolas más proclives a la rutina?

No lo creo. Por mi trabajo, tengo oportunidad de moverme en entornos globales. En países como Estados Unidos o Alemania se descubren los mismos casos de heroicidad o rutina que pueden hallarse en España o en Francia. Es más, quizá en nuestro país, a causa de nuestro particular espíritu de creatividad y flexibilidad sea más improbable que en otros caer en rutinas paralizantes.

La baja productividad española apunta en muchos casos al papel de los directivos. ¿Puede afirmarse que la deficiente formación de nuestros directivos incide directamente en esta situación? ¿Cuáles son los puntos débiles de éstos en relación con temas clave como motivación, lucha contra la rutina, innovación...?

Hace algunos años escribí un amplio estudio sobre la formación de directivos y empresarios en España durante los siglos XIX y XX. Resulta curioso, por ejemplo, recordar que España fue, tras Portugal, el segundo país que diseñó estudios específicos para los directivos y empresarios. ¡Mucho antes de que Gran Bretaña o Estados Unidos se pusieran manos a la obra!

Por diversos motivos históricos, España ha permanecido durante décadas en una especie de depresión colectiva. La causa fue que dejamos que otros escribieran nuestra historia. Quienes elaboraron la leyenda negra dañaron a muchas generaciones de españoles de forma injusta.

No somos, en términos generales, ni peores ni mejores que los demás. Tenemos algunas dificultades, junto a ventajas que son sencillamente diversas de otros países de nuestro entorno.

En concreto, en España somos más flexibles y, en ocasiones, falta el rigor en la toma de decisiones. Se encuentran personas más envidiosas pero, también con frecuencia, más solidarias que en otras culturas. Quedarse en lo negativo me parece tan inapropia-

do como tratar de elevar al español por encima de otros. Hay que desarrollar las mejores virtudes patrias a la vez que debemos procurar superar los defectos más comunes. La ya referida envidia es, sin duda, uno de ellos. ¡Ojalá la mutáramos siempre en emulación!

Hay una evolución terminológica evidente; se pasa de Personal, Recursos Humanos, Gestión de Personas. ¿Qué subyace bajo este cambio?

Una profundización en el sentido del llamado departamento de Recursos Humanos, y de las personas en general dentro de las organizaciones. Quedan aún muchos pasos por dar. En concreto, algunas multinacionales y nacionales ya han asumido mi propuesta de denominar a ese departamento como de "Desarrollo de Personas". Éste ha de incluir todas las funciones que hasta ahora tenían asignadas los departamentos de Recursos Humanos más –por decirlo de una vez– el desarrollo del talento.

¿Está aumentando objetivamente el peso de los departamentos de Recursos Humanos en las estructuras de poder de las empresas? ¿Por qué?

En algunas organizaciones, sí. En la medida en que las empresas precisan ventajas competitivas y reconocen que las personas pueden suponer una muy relevante, la consecuencia es inmediata.

¿La aplicación de los principios del marketing a la relación con los clientes internos y potenciales (marketing de reclutamiento y marketing interno) es la estrategia adecuada para la situación actual?

Es, cuanto menos, una de las estrategias. El orgullo de pertenencia es esencial. Algunas grandes instituciones en las que se han producido escándalos directivos con mucha resonancia mediática han provocado movimientos generalizados de desmotivación en sus bases. Por el contrario, el sentimiento de pertenencia crece cuando las organizaciones y sus responsables son coherentes con valores valiosos, valga la redundancia. En este tema, mucho es lo que queda por hacer. La cuestión del *branding* dará, efectivamente, mucho de qué hablar en los próximos años.

¿Considera en este sentido que el employer branding es una moda u obedece realmente a las nuevas condiciones laborales y sociales?

Quizá tiene algo de los dos aspectos. Las situaciones emergentes –la necesidad de convocar y retener a los mejores– implica desarrollar estrategias deliberadas. El *employer branding* es sin duda una de ellas. Profesionales como Alfonso Jiménez, socio co-fundador de PeopleMatters y profesor del Executive MBA del Instituto de Empresa, lo están demostrando.

Usted ha afirmado que un empleado satisfecho es el mejor activo de una empresa. ¿Cuáles son los factores críticos en la satisfacción de los empleados? ¿Hay que partir de la base de que nos enfrentamos a plantillas crecientemente diversas y, por tanto, hay muchas maneras de entender la satisfacción?

Uno de los aspectos más apasionantes del trato con personas es la diversidad. Las organizaciones que intentan encorsetar comportamientos acaban por aniquilar a las personas. Los mejores se irán; los demás se quedarán –si no tienen otra alternativa–, pero no aportarán. Algunos, normalmente unos pocos fanáticos, considerarán que es el único modo de hacer las cosas...

Una cosa es la unidad, característica esencial de un ser vivo, y otra la uniformidad. El lugar más uniforme del mundo es un cementerio. Sin embargo, de un camposanto no surge nunca una idea nueva ni una iniciativa ni un proyecto. La gestión de la diversidad es uno de los grandes retos al que tendrán que responder los directivos en los próximos años.

Por último, es evidente que es un hombre de gran formación humanística –ha sido calificado reiteradamente como una persona de corte renacentista– y que el pensamiento clásico impregna todas sus obras y enfoques. ¿Comparte la opinión de que el directivo de hoy en día tiene una escasa formación sobre aquellas otras disciplinas que no estén directamente relacionadas con su especialidad? ¿Estamos ante un empobrecimiento cultural de las clases directivas?

Estudiosos como Francisco Alcaide, autor del *Who's who en el Management español*, profesionales como Luis Huete, profesor del IESE, o Marcos Urarte, presidente de Pharos, entre otros, han tenido a bien escribir de mí esos calificativos..., tan halagadores como desmesurados.

Los directivos suelen acumular un alto grado de responsabilidad, sea por naturaleza o por imposición... No siempre queda suficiente tiempo para la lectura y la formación en otras áreas no ligadas con su actividad diaria. Eso, si no se corrige, conduce a un empequeñecimiento del que he tratado ampliamente en *Management: la enseñanza de los clásicos*.

Resumidamente: hay que procurar saber algo de algo y un poco de todo lo demás. Limitarse al propio sector es mucho y a la vez poco. Es mucho, porque la complejidad actual es muy grande en cualquier área de negocio. Es poco, porque debemos poner empeño primero en realizar un buen *benchmarking*; y también, porque si nos limitamos a conocimientos técnicos –por importantes que sean–, la vida puede ser algo que suceda mientras estábamos muy ocupados haciendo otras cosas.

Dicho de otro modo: el objetivo de una existencia es poder afirmar al final de la misma: ¡Confieso que he vivido! Algunos, más que vivir, tendrán que reconocer que... han durado. El desafío no es pequeño, pues está en juego tanto nuestra felicidad como la de muchas otras personas.

