



© Foto: Jesús Umbría.

José Antonio Marina, filósofo, pedagogo y catedrático de Instituto

“Generar talento y gestionarlo bien debe ser el gran objetivo de la sociedad”

Muy pronto, “la principal riqueza de una nación ya no será el territorio, la población, las materias primas o el capital, sino el talento”, asevera José Antonio Marina (Toledo, 1939), filósofo, pedagogo y prolífico escritor y ensayista. Además de un reconocido experto en filosofía del talento y en educación para el talento, Marina es un reputado especialista en ciencias cognitivas y un profundo escrutador -además de un lúcido analista- de la realidad. Conceptos como talento, felicidad, valores o compromiso se hilvanan con nociones como la de capital intelectual u organización inteligente con precisión y sutileza.

Miguel Bertojo, periodista.

FICHA TÉCNICA

Autor: BERTOJO, Miguel.

Título: José Antonio Marina: "Generar talento y gestionarlo bien debe ser el gran objetivo de la sociedad".

Fuente: Capital Humano, nº 317. Febrero, 2017.

Resumen: José Antonio Marina. (Toledo, 1939), filósofo, pedagogo y prolífico escritor y ensayista, Marina está convencido de que hemos entrado en la era aprendizaje, es decir que vamos a tener que aprender continuamente: tal es la estrategia de la inteligencia humana para adaptarse al entorno. Destaca las figuras del Chief Talent Officer y, "la que más me interesa, del Chief Learning Officer, y reivindica el concepto de imperfección sostenible. Define la empresa inteligente como aquella en la que un colectivo de personas, que tal vez no sean extraordinarias, al trabajar bajo un clima o un estilo especiales puede producir resultados extraordinarios.

Descriptor: Gestión de personas / Talento / Felicidad / Valores / Ética

Conceptos como talento, felicidad, valores o compromiso se hilan con nociones como la de capital intelectual u organización inteligente, con la precisión y sutileza habituales en el discurso del filósofo, pedagogo y prolífico escritor y ensayista José Antonio Marina (Toledo, 1939). Además es un reconocido experto en filosofía del talento y en educación para el talento, Marina es un reputado especialista en ciencias cognitivas y un profundo escrutador -además de un lúcido analista- de la realidad.

Conceptos como talento, felicidad, valores o compromiso se hilan con nociones como la de capital intelectual u organización inteligente, con la sutileza y precisión habituales en el discurso de Marina. Por lo demás, es un ávido e inquieto buscador de soluciones, esta vez en el ámbito de la gestión del talento de las personas en el seno de las organizaciones. "De hecho", argumenta para reforzar tal tesis, "según Erik Hanushek, pionero de la economía de la educación y catedrático en Stanford, el 73 por ciento de la variación de la tasa de crecimiento económico entre países se explica con dos variables: el nivel inicial de ingresos y el nivel intelectual de su población".

Pregunta.- ¿Qué entiende por talento?

José Antonio Marina.- Pues la *inteligencia triunfante* (o *successful intelligence*) de los autores americanos, es decir que elige metas valiosas, aprovecha conocimientos ade-

cuados, moviliza emociones creadoras y aplica la energía, el valor y la tenacidad suficientes. Es inteligencia práctica: no le basta con conocer, sino que quiere actuar.

P.- ¿Y estamos realmente en el umbral de una era del talento en lo que atañe a la gestión de personas?

J.A.M.- Hemos entrado en la era aprendizaje, es decir que vamos a tener que aprender continuamente: tal es la estrategia de la inteligencia humana para adaptarse al entorno. Cuando era más estable un período corto de formación era, si me apuran, suficiente para toda la vida; sin embargo, con la celeridad con la que muda actualmente habrá que estar aprendiendo siempre para no quedarse al margen. Y las empresas también tendrán que aprender -y, por tanto, desarrollar competencias ligadas a la acción- al mismo ritmo, sobre todo las que tengan más que ver con la colaboración, el trabajo en equipo, la invención...

En mi definición de inteligencia, su función no es el conocimiento sino dirigir bien la acción. ¿Cómo? Desarrollando competencias que tradicionalmente se han denominado *virtudes*; es decir, estructuras psicológicas o hábitos dirigidos por valores. Si alguien es honrado es porque ha adquirido ese hábito a lo largo de su vida: es 'natural' por tanto que dirija su maquinaria psicológica hacia ciertos valores. El hecho es que empresarios y directivos han caído en la cuenta que tienen que conseguir que sus empresas sean inteligentes. ¿De qué modo? Desarrollando su propio talento.

P.- ¿Y cómo define una empresa inteligente?

J.A.M.- Aquella en la que un colectivo de personas, que tal vez no sean extraordinarias, al trabajar bajo un clima o un estilo especiales puede producir resultados extraordinarios. Ese plus lo aporta la inteligencia de la empresa, que exige un cierto liderazgo: que fomente la capacidad para afrontar los problemas, mantener esfuerzos o inventar...; o, por el contrario, para 'aguantar', porque quizá no sea momento de más... Es decir, virtudes o hábitos operativos clave que el líder tendrá que identificar pero, sobre todo, que activar en sus empleados porque son quienes le proporcionarán las ideas necesarias para la acción.

Generar talento -y, por supuesto, gestionarlo bien- debe ser el gran objetivo de las políticas tanto educativas como empresariales. Aunque interesa que las personas desarrollen sus capacidades al máximo, hay que generar talento personal y social, aunque entre ambos se producen fenómenos de causalidad recíproca. El talento individual se concreta en >

> *capital intelectual*, y el colectivo en *capital intelectual comunitario*. Por eso, se habla de *inteligencia compartida* o *inteligencia colectiva*. La noción de antaño de que las ideas fluyen de arriba a abajo ya no se tiene en pie. Lo que tiene que hacer el líder es tener ojo para reconocer qué es interesante, escoger bien metas y/o soluciones, y movilizar el talento tras de sí, 'presionándolo' para ver qué se le ocurre.

P.- ¿Pueden contribuir nociones o constructos como el de la felicidad a esa buena gestión?

J.A.M.- Personalmente defino felicidad como la armoniosa satisfacción de nuestras tres grandes necesidades. La idea más publicitada históricamente se asocia a una playa en el trópico, una hamaca y una buena compañía...; nada que ver, por tanto, con el trabajo. En todo caso, es una parte de la felicidad, pero faltan otras dos. Por un lado, las relaciones estimulantes, de aprecio, de seguridad y reconocimiento: "quiero cuidar y que me cuiden, encontrar satisfacción en el trato con más seres humanos, sentirme importante porque que me valoran...". Y por otro, algo que todos tememos, más quizá que sentirnos incómodos o solos: la sensación de insignificancia. Necesitamos sentir que trabajamos en algo valioso aunque sea diminuto, que progresamos... Si la empresa es inteligente, fomentará la felicidad de sus empleados y la utilizará para satisfacer mejor sus propios fines.

Para un buen empresario el fin de su empresa será la sostenibilidad y ganar dinero. ¿Cómo? Consiguiendo que sus empleados le ayuden porque están contentos y felices: cubriendo sus necesidades básicas con un buen sueldo, reconociendo su trabajo, organizando sus tareas de modo que tengan sentido y que se den cuenta de que son importantes, haciéndoles saber que pueden progresar, recibiendo la formación adecuada, ya sea interna o externa...

Aun así, hay dos tipos de felicidad. Uno es el sentimiento de bienestar al que he aludido, que es personal y, el otro, que es social, una sociedad es feliz cuando proporciona los medios imprescindibles para que cada cual desarrolle su propio proyecto de felicidad. Entiendo por tanto la justicia como felicidad social: si en una empresa hay un ambiente de felicidad objetiva, es decir, de reconocimiento y colaboración -al margen de que las cosas vayan bien o mal-, sus integrantes lo reflejarán a través del orgullo de pertenencia.

P.- ¿Ha constatado si tienen más éxito las organizaciones preocupadas por las personas y por desarrollar su talento?

J.A.M.- Hay que diferenciar si son organizaciones con ánimo de sostenibilidad y permanencia o son meramente

especulativas. En los activos de una empresa hay liderazgo, capital, técnica y mano de obra. Si la mano de obra es poco cualificada será fácil de intercambiar, sin embargo lo cierto es que la parcela técnica estará cada vez más ligada al conocimiento implícito de los empleados, sobre todo en empresas que precisan mantener un cierto nivel competitivo. Una empresa es una concentración de talento y lo cierto es que en las empresas hay mucho talento.

Otra dimensión es la capacidad para soportar el fracaso de los empleados: si se les exige no equivocarse nunca, no harán nada, se limitarán a obedecer. Si alguien yerra siempre es que es un desastre pero, si no es así, es preciso concederle un margen de error, que se arriesgue, ya que es la manera de aprender. Así funcionan las empresas innovadoras. ¿Por qué? Porque en primer lugar la vida útil de los productos es muy corta y, en segundo lugar, los tiempos de diseño son cada vez más breves. Los empleados de Google, por ejemplo, dedican un día a la semana a un proyecto de su elección a ver qué pasa...

Por otra parte, en este momento el cliente se ha vuelto muy volátil y para que siga siendo fiel las empresas tienen que cuidar a sus empleados. ¿Por qué? Porque, en último término, casi todas están evolucionando hacia empresas de servicios porque consideran que hay que hacer más que fabricar un producto y venderlo. Ahora se calcula incluso los plazos de retorno de un cliente a la empresa, ofreciéndole desde revisiones periódicas hasta nuevos productos un tiempo después.

P.- ¿Es importante para las organizaciones explicitar sus valores y objetivos para que el talento de sus empleados se despliegue con naturalidad?

J.A.M.- Sin duda. Hubo un momento en que las empresas decían que lo importante era crear valor para el accionista. Más tarde, también para el empleado y, posteriormente, se amplió la relación al entorno, al resto de *stakeholders*. Los empleados sienten así que trabajan en un sistema de valores más amplio que el interés de unos pocos, que es lo que puede desprestigiar a la empresa. Los buenos empresarios deben ser no solo líderes económicos sino también líderes sociales.

En la Transición fue patente el descrédito de la empresa. Más tarde, en los 90 la situación se invirtió, todo el mundo reparó en su papel para crear empleo. Sin embargo, el desmadre reciente de ciertas empresas ha arrastrado al resto al descrédito. Se salvan las pymes, no obstante la economía de un país desarrollado no puede descansar solo sobre pymes y autoempleo. Es decir, necesita empresas

grandes, con tecnología punta y gran valor añadido, que soporten coyunturas adversas y 'arrestren' a otras más pequeñas: sin Ford o Citroën, por ejemplo, las empresas de componentes no existirían. Recuperar el prestigio pasa precisamente por recuperar los valores.

Por otra parte, Occidente ha creado un paradigma de soluciones, quizá el mejor que se le ha podido ocurrir: la racionalidad científica para unas respuestas, la tecnología para otras, la democracia para designar el reparto de poder y, por último el sistema de mercado para asignar bienes económicos. No obstante, tales soluciones carecen de 'sistemas de dirección' y, por tanto, también de 'sistemas de frenado', es decir, necesitan moverse en un marco ético que les señale: ¡hasta aquí!

En el campo de la ciencia para marcar su agenda -que hasta hace no mucho apuntaba a armamento o a la industria farmacéutica y no precisamente por fabricar medicamentos para países pobres...-, en el que la tecnología para lo que es capaz de hacer -entre otras cosas, muchas burradas- o en el caso de la democracia, para establecer que no cualquier cosa salida de una votación es lícita. En este aspecto, la Constitución Española fue pionera porque señala algo por encima de ella: sus valores fundamentales. Se podrá modificar, pero no sus valores: su paraguas ético.

Y, por último, el mercado libre, que o se ajusta a unos límites éticos o será una institución suicida... ¿Un disparate? En absoluto. El mercado libre se basa en la propiedad. ¿Y qué es la propiedad? Un derecho y, como tal, necesita un marco ético. Todo el mundo aplica la ley antimonopolio, que no es económica sino ética.

P.- ¿Qué recomendaría a los gestores de personas a propósito del talento?

J.A.M.- En este momento los directores de personas tienen que asumir otras funciones además de las convencionales: en las empresas empiezan a aparecer dos responsabilidades: el *Chief Talent Officer* y otro que me interesa más, el *Chief Learning Officer*, que establecerá qué tienen que aprender. Esto va a ser más importante que los asuntos contractuales, laborales o que la negociación..., las facetas clásicas de personal. Es decir, que la Dirección de RR.HH., dependiente del CEO, tendrá que decidir qué aprenderá la empresa para estar al día, qué información manejará, cómo la transmitirá a los niveles inferiores y, sobre todo, cómo desarrollará las nuevas habilidades o cómo afrontará los procesos de actualización y/o renovación del conocimiento. Y todo eso supondrá una parcela de enorme importancia estratégica.

P.- ¿Sus sugerencias son válidas para cualquier organización, ya sea fabril u orientada al conocimiento?

J.A.M.- Son válidas para todas las organizaciones no obstante, si hablamos de procesos no cualificados, tendrán menos importancia. En cualquier caso, tales empresas están llamadas a desaparecer o a sustituir la mano de obra no cualificada por autómatas de forma paulatina. Según confirman las encuestas que manejamos, la robotización eliminará el 60 por ciento de los trabajos manuales disponibles.

En cualquier caso, hay que buscar con más intensidad que nunca nuevos yacimientos de empleo que produzcan bienes pero que no consuman energía. Trabajos que tengan que ver con el desarrollo personal, con la educación, con el deporte, la salud y el bienestar; con el arte y la cultura... y que incrementen la calidad de vida. Y esos servicios descansan sobre personas cualificadas. El nivel de vida de un país no se mide solo por el PIB, también por el índice de bienestar...

P.- ¿Hasta qué punto es importante en un entorno de trabajo aprender de las dificultades o neutralizar la frustración del perfeccionista obsesivo o la del competidor compulsivo?

J.A.M.- Son cosas distintas. El perfeccionista obsesivo no toma iniciativas porque piensa que si no lo hace perfectamente no lo va a hacer... He acuñado una expresión, que hay que tomarla con sentido común, y es *imperfección sostenible*. Es decir, no cualquier imperfección sino la que se puede mantener, por lo tanto no hay motivo para detenerse y hacerlo mejor. Si es sostenible, es suficiente.

Por otro lado, en España existe un problema en el ámbito educativo y, más aún, en el empresarial: la intolerancia al fracaso. Alguien que fracase en algo no es un fracasado, aun así esa noción tan extendida 'seca' una cantidad tremenda de iniciativas. Lejos de ver el fracaso como el reconocimiento de no valer para lo que sea, hay que verlo como algo por lo que hay que pasar para aprender. Aunque sea desagradable, valdrá la pena. Y, de hecho, en los países anglosajones se incluye también en el currículum...

Aunque sean ingenieros, a mis alumnos les insisto en que incluyan que durante sus vacaciones académicas trabajaron como dependientes en El Corte Inglés o como voluntarios en una ONG... Quien valore sus *curricula* querrá saber qué tipo de personas son, qué priorizan en sus vidas o si tienen ciertos valores y no solo si son buenos ingenieros. Les prevengo que, más pronto que tarde, les pedirán incluso su facebook... ■