

El Talento: estado de la cuestión [A survey of talent]

"A survey of talent". The Economist, 7 de octubre de 2006. (Artículo consultado *on line*: 02/01/2007)

Acceso al artículo original:

<http://www.economist.com/printedition/index.cfm?d=20061007>

La batalla por las neuronas

El talento se ha convertido en la mercancía más buscada del mundo. Las batallas del futuro serán batallas por el talento. A buen seguro, las antiguas batallas por los recursos naturales todavía están vigentes, pero serán complementadas por nuevas pugnas por el talento no sólo entre empresas, sino también entre países (que se angustian para conseguir un "equilibrio de cerebros" tanto como por el antiguo "equilibrio de poder")

Una encuesta reciente entre directores de recursos humanos de todo el mundo muestra que el 75% confiesa que "atraer y retener" el talento es su prioridad número uno. Un 62% se confiesa preocupado por la escasez de talento en todos los niveles de la organización.

En efecto, las empresas ni siquiera saben como definir "talento" y todavía menos como gestionarlo. Algunos lo definen como los *alfas* de los que habla Aldous Huxley en *Un mundo feliz*: aquellos que se sitúan en la parte superior de la campana de Gauss.

Proveerse de talento no hace inmunes las empresas a los errores catastróficos. Sirva como muestra el ejemplo de desastre corporativo que representó la gestión del fondo de capital riesgo *Long-Term Capital Management*. Su densidad de talento era tal que disponían no sólo de MBAs sino de ganadores del premio Nobel entre su personal. Pero a pesar de todo este talento, las empresas todavía son vulnerables a la codicia y a la mala gestión.

Ciertamente la buena gestión va más allá de contratar los mejores y los más brillantes. Entre otras cosas, hay que pedir experiencia tanto como talento y aplicar códigos éticos y controles internos estrictos.

Los trabajos que enfatizan las "interacciones tácitas" (interacciones complejas que requieren una alta capacidad de decisión) han crecido dos veces y media más rápidamente que los trabajos de simple transformación de materiales y tres veces más rápido que el resto de tareas. Estos trabajos constituyen ahora un 40% del mercado de trabajo norteamericano y responden del 70% de los trabajos creados desde 1998. La jubilación de los *babyboomers* (que acaba de empezar) significa que las organizaciones perderán a una ingente cantidad de trabajadores experimentados en un periodo breve.

Esta serie de artículos sostiene que la guerra por el talento se tiene que tomar seriamente. Intentaremos evitar definir el talento de una manera demasiado amplia o demasiado restrictiva. El talento es la habilidad de resolver problemas complejos e inventar soluciones nuevas.

Todo el mundo lo busca

Es evidente que los fondos de inversión y las consultorías tienen que estar obsesionados por el talento: ¿qué venden sino? Las empresas de consultoría tienen que trabajar más duro para atraer trabajadores potenciales, como también las empresas de tecnología punta. Además, tienen que convertir sus incorporaciones en personas integradas en la organización el doble de rápido.

Pero ahora la tendencia se ha extendido. Debido a un mercado de trabajo hipercompetitivo, las empresas de sectores más tangibles han empezado a pensar que sin talento no pueden salir adelante. La gestión del talento se ha vuelto importante para una gama mucho más amplia de organizaciones. Una consecuencia ha sido que los departamentos de recursos humanos, que solían tener un devenir discreto, han ganado status. Una encuesta de la consultoría Aon identificaba a 172 ejecutivos de RH entre los cinco directivos mejor pagados en sus empresas. Eso no habría pasado años atrás.

Las organizaciones empiezan a ver que tienen que tratar el problema del talento de una manera más sistematizada. La **primera regla** es tratar con prudencia el talento crítico. La **segunda** es planear de antemano. La **tercera** es ser más imaginativos para reclutar y retener talento. Ello implica prestar más atención a los candidatos pasivos: personas que no están buscando activamente un trabajo pero podrían estar dispuestas a dejarse seducir. Las técnicas más comunes son repasar los listados de asistencia a conferencias para encontrar estrellas, comprar información sobre competidores (nombres de trabajadores clave) y hacer búsquedas en la web de gente que hayan creado nuevas patentes. La **cuarta regla** es crear mercados internos para el talento. Muchos departamentos de RH sufren una tendencia instintiva a mirar hacia fuera

Una dificultad para implementar estas ideas es que no hay nada de consenso sobre quién es el responsable de la gestión del talento. Si un directivo se hace cargo, lo puede descuidar a causa de otras responsabilidades; si es el jefe de RH, le puede faltar el apoyo institucional necesario para conseguir algo.

El mundo a nuestros pies

El campus de Infosys en los alrededores de Bangalore parece un trozo del mundo rico reconstruido en medio del polvo y los escombros de la India. Las reminiscencias de Silicon Valley son perceptibles por todas partes. Llegar implica una trayecto abrupto por caminos de tierra, pero las 22 hectáreas del campus están llenas de césped y flores perfectamente cuidadas. Tiene todas las facilidades posibles, desde gimnasios hasta talleres de yoga, desde bancos a boleras. Los restaurantes sirven 14 tipos de cocina diferentes. Muchos de los edificios son de estilo californiano y algunos imitan iconos occidentales, como

la Ópera de Sydney, la pirámide del Louvre o la Basílica de Sant Pedro en Roma.

La Ciudad de la Electrónica es el punto de encuentro entre la demanda de alta tecnología de Occidente y la oferta de talento de la India. Los indios señalan las ventajas que aportan al mercado. Trabajan mientras en Occidente dormimos, hablan un espléndido inglés; pueden movilizar contingentes enormes de gente para hacer un trabajo. Al fin y al cabo, el factor decisivo es que se pueden comprar casi diez cerebros indios por el precio de uno de americano. El *boom* de la subcontratación no muestra señales de moderarse en un futuro inmediato.

¿Cómo puede ser que un país con mil millones de personas como la India sufra escasez de talento? Algunas razones son conocidas: el número de personas con las habilidades necesarias es minúsculo, sólo un 11% del grupo de edad pertinente llega a la enseñanza superior. La escasez de talento y la pujanza del mercado han hecho que las empresas se obsesionen por descubrir y mantener a las personas apropiadas. Están invirtiendo fuertemente en educación y formación, en parte para atraer el mejor talento y en parte para mantener a sus trabajadores al día. Las empresas también están sacando punta a la inventiva para identificar nuevas fuentes de talento. En otros países en vías de desarrollo también encontramos versiones de la Ciudad de la Electrónica de Bangalore y los mismos problemas para encontrar gente con las habilidades requeridas. En la China los altos directivos son especialmente escasos: dos de cada tres empresas comunican dificultades para cubrir posiciones superiores.

Este *boom* de la I+D en el mundo en desarrollo es parte de una tendencia más general: la globalización de la I+D. Esto permite a las empresas aprovecharse de los sectores de excelencia nacionales (Corea del Sur ha sido puntera en pantallas digitales e Israel lleva la voz cantante en comunicación sin hilos). Este proceso acelera la innovación, porque los equipos globales pueden trabajar durante todo el día en husos horarios diferentes.

¿Cómo dispersar la innovación por todo el mundo sin debilitar la cultura corporativa? ¿Cómo motivar a los expertos de culturas diferentes? ¿Cómo lidiar con las *prima donnas* a distancia? Hace falta un talento de gestión de primer orden y eso es también extremadamente escaso.

Abriendo las puertas

A veces los inmigrantes tienen mala prensa. En realidad, muchas economías estarían condenadas sin ellos, y muchos gobiernos tratan desesperadamente de atraerlos. La mayoría de gobiernos están aligerando las restricciones en la entrada de trabajadores cualificados. Algunos van más allá y ofrecen incentivos: Alemania ha facilitado que los trabajadores cualificados obtengan

visados, Gran Bretaña ha ofrecido más permisos de trabajo para inmigrantes especializados y Francia ha introducido un "visado para científicos".

Muchos países ven las universidades como máquinas de retener talento. En Singapur una quinta parte de los estudiantes en universidades públicas son extranjeros, gracias en parte a importantes subvenciones. Una combinación de políticas gubernamentales sensatas y de liberalización económica pueden hacer maravillas, como Irlanda ha demostrado. Un país que ha exportado personas durante siglos es ahora un importador neto. La Gran Bretaña también ha visto cómo aumentaba el número de personas especializadas que llegaban gracias a las políticas más laxas de inmigración que el gobierno laborista adoptó en 1997.

China está intentado atraer de vuelta a su diáspora. El secretario general del partido comunista, Zhao Ziyang, decía en 1987 que la fuga de cerebros de China era un "stock de cerebros en el extranjero".

La India ha tomado un enfoque diferente. No sólo intenta que los expatriados vuelvan, sino que aprovecha el patrimonio y la experiencia de la diáspora en beneficio del país de origen. Los 20 millones de indios en el extranjero generan unos ingresos anuales equivalentes al 35% del producto interior bruto de la India.

Los críticos dicen que eso no es más que una nueva forma de colonialismo. El mundo desarrollado, dicen, no se apropia solamente de los mejores cerebros del mundo en desarrollo sino que, además, los obtiene baratos y con su educación pagada por otro. Sin embargo, el gran cambio es que ahora el flujo ya no es unidireccional. La **fuga de cerebros** está dando paso a la **circulación de cerebros**, y los emigrantes que vuelven se están convirtiendo en dinamizadores de la economía.

La élite del talento tiene en común en todas partes que es más móvil que el resto. Es probable que la guerra global por el talento se intensifique. La mayoría de los países desarrollados ya están luchando para encontrar a suficientes médicos y profesores, y se preguntan cómo se las arreglarán cuando la generación del *babyboomers* se retire. Los países en vías de desarrollo, por su parte, se dan cuenta de que no podrán conectarse a la economía global de conocimiento si no dan libertad de movimiento a sus ciudadanos.

Preocupaciones del proceso

Mientras los enclaves de alta tecnología de la India rezuman euforia, el humor en los Estados Unidos, el país que está liderando el *boom* de la subcontratación, no puede ser más diferente. La gente ve la guerra global por el talento con inquietud. Sus miedos toman dos formas. La primera es que el

sector servicios seguirá el camino del sector productivo y se deslocalizará. El segundo miedo es ya no ser capaces de atraer tantos cerebros como antes.

Es un mito muy extendido creer que el número de trabajos es constante y que, si algunos se van al extranjero, necesariamente tiene que haber menos en casa. Las limitaciones tanto en la demanda como en la oferta mantendrán mucho más bajo de lo que la gente cree el número de trabajos de servicios que se deslocalizarán.

Ciertamente hay mucho talento disponible en el mundo en desarrollo. Pero un estudio de McKinsey sostiene que sólo aproximadamente un 13% es capaz de trabajar en una multinacional occidental en un trabajo de alta responsabilidad. El problema mayor de la China es su cultura de la deferencia, no cuestionar a los superiores. Además, sus conocimientos de lengua inglesa y su defensa de los derechos de la propiedad intelectual dejan mucho que desear.

Las dificultades de la India son de otro orden: las infraestructuras del país se están hundiendo y el sistema educativo es enormemente desigual.

Los Estados Unidos todavía retienen ventajas abrumadoras en la guerra por el talento. Una de ellas es la calidad de sus universidades. La segunda es la calidad de su entorno de negocio (inversores, facilidades, etc.). Europa tiene menos motivos para el optimismo: los negocios están constreñidos por rigideces y regulaciones y sus universidades no son lo que eran. La UE invierte un 30% menos en I+D que los Estados Unidos.

Los dominadores del universo

La guerra por el talento está cambiando el equilibrio de poder transfiriéndolo de las organizaciones a los trabajadores. Los trabajadores de talento necesitan a las organizaciones menos de lo que las organizaciones les necesitan a ellos.

En parte hay una razón tecnológica, lo que Daniel Pink llama *La revancha de Karl Marx*: los medios de producción, en forma de ordenadores, están ahora en manos de los trabajadores y son bastante baratos para poder comprárselos, bastantes pequeños para alojarlos y fáciles de operar. El ejemplo más dramático del poder de la gente corriente es la llamada *revolución de los pijamas*. Los *bloggers* se han anticipado repetidamente a los medios de comunicación tradicionales en noticias políticas de gran alcance.

El cambio en el equilibrio de poder entre trabajadores y organizaciones es especialmente evidente en el talento especializado y entre los trabajadores jóvenes. Ser *freelance* está de moda y las estrellas de la tecnología saltan rutinariamente de trabajo en trabajo.

Pero las organizaciones todavía tienen unas cuantas cosas por aportar. La primera es que mucha gente disfruta del sentido de pertenencia y de los

rituales de la vida de oficina. La segunda es que las mejores empresas son depósitos de habilidades difícilmente reproducibles. El talento puede residir en el cerebro de los individuos, pero también es alimentado por las organizaciones.

¿Qué tendrían que hacer las empresas para convencer a la gente inteligente de trabajar en ellas? Hay que centrarse en la **proposición de valor de trabajo**. La mayoría de los departamentos de recursos humanos ponen el énfasis en la cultura de la organización, pero los empleados potenciales se preocupan más por las recompensas y oportunidades. Las empresas también necesitan afinar sus ofertas laborales según los diferentes segmentos del mercado del talento; dedicar mucho más esfuerzo a comunicar su mensaje. La mayoría de las personas desconfían de los anuncios. Confían mucho más en lo que los empleados actuales y anteriores dicen. Las empresas tienen que encontrar caminos que conviertan las redes informales en herramientas de reclutamiento.

Lo más importante que las organizaciones pueden hacer para atraer gente con talento es estimular la "empleabilidad" a largo plazo de sus trabajadores. Los empleados ya no esperan que las empresas ofrezcan seguridad en el trabajo, pero esperan que puedan ayudarlos a mantener sus habilidades al día. Claramente, la mejor manera para ganar la guerra del talento es convertirse en organizaciones que aprenden.

La venganza de la campana de Gauss

A medida que el talento se vuelve más valioso, las desigualdades se están ensanchando. Los Estados Unidos, el país con el mercado de talento más liberalizado del mundo, está sufriendo un dramático aumento de la desigualdad.

Los talentosos reciben recompensas en todos los ámbitos. Incluso las universidades, que eran bastiones de la igualdad colegial, están dispuestas a pagar primas a los profesores estrella no sólo porque sus ideas son valiosas, sino también porque atraen a otras personas de talento. Estas recompensas enormes pueden ofender a los igualitaristas, pero tienen mucho sentido económico. Las estrellas tienen un impacto crucial en la fortuna de las organizaciones.

Esta tendencia que aleja los mejores del resto se está extendiendo por toda la jerarquía corporativa. Las empresas ejercen una firme contención en su gasto porque se enfrentan con mercados globales competitivos. Pero también tienen que impedir que su mejor talento caiga en manos de los rivales. Así que han mantenido más o menos constante su inversión global en salarios, pero han dado una porción mayor a los talentos superiores.

Este vínculo entre talento y desigualdad se ve reforzado por dos factores. El primero es la tendencia de la gente con talento a agruparse geográficamente.

El segundo factor es que los miembros de la élite de talento crean núcleos de capital humano que reproduce el talento. Se casan con gente como ellos, viven en urbanizaciones separadas de la clase media y transfieren el talento a sus hijos. Eso no es exclusivo de los países ricos; lo mismo está pasando en el mundo en desarrollo: los miembros de la élite de talento viven en comunidades cerradas, algunas con nombres americanos como Napa Valley y tienen escuelas internacionales, hospitales de primera, alojamientos de lujo y espléndidos gimnasios.

La guerra de talento está produciendo una meritocracia global de personas llamadas *cosmócratas* que son los grandes beneficiados de la globalización. Esta gente habita en una burbuja sociocultural llena de otros triunfadores como ellos.

Los críticos de la meritocracia

En su obra *El ascenso de la meritocracia*, publicada en 1958, el sociólogo británico Michael Young retrataba una imagen de una sociedad obsesionada con el talento. En el imperio del test de inteligencia, los perdedores eran doblemente infelices: no sólo eran fracasados sino que se les hacía ver que merecían ser fracasados. Acababan rebelándose contra sus dominadores.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la izquierda sostenía que las meritocracias eran no sólo desagradables sino también injustas. Si el "talento" se debía más a la naturaleza que a la educación, como muchos científicos sociales afirmaban, recompensar a la gente con talento era equivalente a premiarlos por haber tenido padres privilegiados.

"La gente con talento retiene muchos de los vicios de la aristocracia sin ninguna de sus virtudes", decía, brillantemente, al historiador norteamericano Christopher Lasch. La lógica de las guerras por el talento es meritocrática: aquéllos con más talento consiguen la mayoría de las recompensas. Pero la realidad de la democracia es igualitaria: la gente puede utilizar su poder político para vencer la campana de Gauss.

El sociólogo Manuel Castells se queja de que "*las élites son cosmopolitas, mientras la gente es localista*". Samuel Huntington analiza "*la distancia creciente en los Estados Unidos entre sus élites cada vez más desnacionalizadas y su pueblo patrioter*".

La mejor manera de evitar estos peligros es dar oportunidades justas a todo el mundo. Es fundamental la inversión en educación preescolar y primaria. Los países en vías de desarrollo necesitan continuar la marcha hacia una enseñanza primaria universal: el fracaso exacerbaría la escasez de habilidades técnicas y ampliaría las desigualdades.

El éxito de las economías adelantadas depende cada vez más no tanto de su capital físico, como de su capacidad de movilizar el talento de sus ciudadanos.

El ascenso de una meritocracia global ofrece todo tipo de beneficios, desde el crecimiento de la productividad hasta la aceleración del progreso científico. Hace falta estimular la movilidad social y permitir que se desarrollen todo tipo de talentos únicos.