

OPINION | MUNDO EMPRESARIO

Formar talentos y no líderes egoístas

Es vital para el desarrollo de la organización

ANDRES HATUM
PARA LA NACION

Una de las primera páginas del libro *La guerra por el talento*, de Ed Michaels, contiene la siguiente afirmación: "La única cosa que diferencia Enron de sus competidores es nuestro talento". Y continúa diciendo: "La única batalla hacia adelante será por el talento. De hecho, eso ha sido así desde la última década. Algunas personas simplemente no se han dado cuenta". Esta reflexión parece genial si no fuera porque fue dicha por el ex director de Enron Kenneth Lay.

Durante la década del 90, Enron incorporó a la organización un gran número de nuevos profesionales con MBA de las mejores escuelas norteamericanas. La empresa compensaba a aquellos que tenían una alta performance extremadamente bien. Enron era un lugar donde las estrellas hacían lo que querían y donde podían ser promovidas a pesar de su seniority o experiencia.

Esta cultura de recompensar a aquellos con un desempeño excepcional fue, lamentablemente, ciega de captar la importancia de formar estrellas organizacionales reales, no bestias organizacionales egoístas, que lo único que querían era su propio beneficio. Un círculo vicioso que denota la importancia que Enron daba al talento individual, las "estrellas" y la falta de alineamiento entre los valores que la compañía pregona, la estrategia y las personas. Enron explotó, pero nos deja un buen ejemplo de lo que no se debe hacer cuando se maneja talento en una organización.

El foco en el talento individual puede degenerar en llaneros solitarios o las llamadas bestias organizacionales, que consiguen objetivos a cualquier costo. Estos quieren ser protagonistas y el poder los desvive.

¿Cómo darse cuenta de que estamos frente a una gran bestia organizacional? Solamente cierran los ojos y verán pasar por su imaginación a individuos que hablan por detrás, están siempre cerca del poder, nadie quiere trabajar con ellos, o aquellos que lo hacen están agotados y estresados. Si son líderes de alguna unidad en la organización, suelen tener alta rotación y no pretenden preparar sucesión; o si hubiera un reemplazante, suelen ser una triste sombra de la bestia.

Pero organizaciones que trabajan bien el tema del talento organizacional consideran el talento dentro de la vida de la empresa y como una capacidad que hay que desarrollar. La idea del talento es inclusiva, ya que permite encontrar y desarrollar talento en distintos niveles de la organización.

Estas compañías tienen en cuenta no sólo qué logra la persona, sino cómo logra esos resultados teniendo en cuenta no solamente la performance, sino las relaciones interpersonales, así como la inteligencia emocional de esta persona, que puede llegar a ser un buen líder en el futuro.

Estas empresas descubren talento en la organización a partir de ciertos indicadores, que, además de explorar los niveles de agilidad, complejidad y aprendizaje que esa persona puede dominar, también indagan en los valores compartidos entre esa persona y la organización para, de esa manera, formar buenos líderes, ejemplos de buena performance y calidad humana, profesionalismo y calidez personal.

Estas estrellas serán respetadas por todos, generando una base de autoridad sustentada no sólo en los resultados, sino en el ejemplo personal.