



## Los talentos múltiples y su modelo empresarial

Javier Marzal, 10-4-2009

**En este siglo, Drucker escribió: "La corporación tal cuál la conocemos hoy, con sus 120 años de antigüedad, no parece probable que vaya a sobrevivir a los próximos 25 años. Legal y financieramente sí; pero no estructural y económicamente". Con esta sentencia perspicaz, Drucker detectó los puntos rupturistas que se avecinaban, aunque desconocía las nuevas formas sustitutorias. Ahora toma sentido en el contexto de la Teoría de los Talentos Múltiples que distingue y clasifica las principales áreas de resultados organizacionales, por tanto, los tipos de talento.**

La crisis actual ha demostrado la disfunción de la burocrática sociedad industrial y de su modelo, basado en la burocracia y en la tecnocracia.

Esta Teoría elimina el mito que asocia el talento con los directivos, rompiendo las barreras del management tradicional y posibilitando un nuevo modelo empresarial de referencia, que permita aprovechar/ compensar a los empleados para aumentar la motivación, productividad y satisfacción.

En 2008 publiqué "El libro del talento" con el primer paradigma completo sobre el talento: definición, características, tipos, construcción y aplicación. Al contrario que los paradigmas de las capacidades (inteligencia y competencias), que posibilitan supuestamente para ser más competentes, el talento sólo existe cuando se obtienen resultados extraordinarios, por tanto se basa en hechos y no en suposiciones.

En este artículo voy a referirme sólo a los cuatro grupos principales del entorno organizacional -con o sin ánimo de lucro-, éstos son: conceptuales, emprendedores, organizativos y técnicos. No hay que confundir estos cuatro tipos de talento o cuatro áreas de resultados extraordinarios, con las capacidades relacionadas en las que una persona puede destacar. Que tenga estas capacidades no implica que por ello obtenga resultados.

Los talentos conceptuales proporcionan resultados extraordinarios en visión. Del siglo 20 podemos destacar a Peter Drucker (intelectual o guru empresarial) o



aquellos que crearon los conceptos de: tarjeta de crédito, supermercado o consultoría. Entre los talentos emprendedores destaco a los fundadores de Google, cuyo éxito inicial estuvo relacionado con el mercado y el negocio, más que en talentos conceptuales. Es habitual que los talentos emprendedores surjan como resultado de conceptos empresariales o sociales de otras personas. No es frecuente tener ambos talentos, de hecho la mayoría de los emprendedores más conocidos son imitadores aunque creamos que utilizan conceptos propios.

Por otro lado, los talentos organizativos dirigen una organización -creada por los anteriores- cuya principal misión consiste en mantener su posicionamiento y operación. Jack Welch, ex CEO de General Electric, fue nombrado el ejecutivo más importante del siglo 20, destacó por sus talentos organizativos. Las personas con talentos técnicos suelen ser poco conocidas fuera de su entorno, sus resultados se refieren a las distintas funciones organizacionales como: finanzas, investigación, marketing, producción/operación, recursos humanos o sistemas de información. A su vez, estas áreas funcionales se dividen en diferentes especialidades que originan distintos talentos, lo mismo puede decirse de los otros tres grupos.

He separado en los dos párrafos anteriores, los talentos conceptuales y emprendedores que pueden considerarse exógenos respecto a una organización, de los talentos organizativos y técnicos más relacionados con el interior de la misma, por tanto endógenos. Desde esta perspectiva, los talentos exógenos se orientan a los beneficios y los talentos endógenos a los costes.

Las políticas de I+D+i no diferencian entre los talentos técnicos más relacionados con la Investigación, los talentos emprendedores con el Desarrollo y los talentos conceptuales y emprendedores con la innovación, por eso producen bajos resultados.

La tarea fundamental de una organización consolidada consiste en mantener su posicionamiento (negocio heredado), para dicha función la mentalidad burocrática/tecnocrática de los directivos y técnicos es apropiada. Pero la aceleración del ritmo de los cambios acorta los ciclos de vida de los supuestos (organizacionales, empresariales, sectoriales, económicos, culturales y sociales) y del producto (bienes y servicios), tal vez salvo algunas excepciones, obligando a realizar cambios. Un estudio de Fortune indica que más del 90% de las empresas que en 1950 figuraban en Fortune 500 (las 500 mayores compañías estadounidenses), ya no figuraban en la edición del año 2000. Cuando las personas con mentalidad burocrática/tecnocrática quieren realizar cambios es cuando cometen errores catastróficos.

Además de los directivos y los talentos endógenos circunscritos a los supuestos de un sector y organización determinados, así como a la política interna de las empresas, para este profundo cambio son necesarios los talentos exógenos que proporcionan una visión más amplia y objetiva. En este sentido los talentos exógenos actúan en los sectores y empresas como la economía de mercado, es



decir, sin respetar privilegios e intereses creados. Los endógenos son principalmente reactivos y se centran en la inercia, las reglas, los recursos y la resolución de problemas, mientras los exógenos son proactivos y piensan en el cliente.

El trabajo de los directivos es esencialmente rutinario para mantener el posicionamiento. Las mejoras suelen implicar saltar barreras departamentales y el politiquero de los directivos involucrados a menudo hacen fracasar las iniciativas; por el contrario, las personas con talento son los agentes del cambio, por eso es difícil, tal vez imposible, su convivencia o intercambio de funciones. Los directivos no suelen tener talento, por eso no quieren cambios, mientras el talento no soporta la rutina. Por eso propongo, como modelo de referencia, que cada organización se divida en tres esferas: cúpula, negocio heredado y proyectos de cambio. Ésta última esfera desestructurada y virtual porque sólo tendría personas o equipos cuando hubiera proyectos. La cúpula debería combinar los diferentes tipos de talento en un número variable dependiendo de la situación. Para las estructuras heredadas el management tradicional proporciona los métodos, siendo el paradigma de la autoridad -mando y control, así como los liderazgos institucional y manipulador- adecuado para dirigir tecnocracias.

Por el contrario, las personas con una mayor inquietud profesional y creatividad, prefieren realizar proyectos de cambio (incluso estratégicos), individualmente o en equipos de trabajo de alto rendimiento autogestionados, donde el compromiso, exigencia, dinamismo, responsabilidades, autoliderazgo, multiliderazgo emergente y resultados sean mayores. En este sentido, algunas grandes empresas están creando direcciones o vicepresidencias de innovación, de talento o de desarrollo de negocio. Las organizaciones tendrán que adaptar su contabilidad de costes y su sistema retributivos a este nuevo escenario, en el que existirán personas con talento, sin cargos, pero con ingresos superiores a la mayoría de los mandos intermedios y a algunos directivos, debido a la retribución variable sobre los resultados de sus iniciativas. En ciertos casos, algunos directivos y técnicos participarán en estos proyectos de cambio aunque sea a tiempo parcial.

Una de las principales características de las personas con talento consiste en que son expansivas. Por ello, suelen comenzar interesándose y destacando en aspectos técnicos, después en procesos internos corporativos, finalizando en el producto, la estrategia y el modelo de negocio. La organización propuesta permite que cada talento crezca a su ritmo y también un camino alternativo para llegar a la cúpula empresarial sin ser directivo.

Hace décadas creamos y seguimos fomentando una cultura de cambio, creatividad e innovación, ahora es necesario adecuar las estructuras y estilos organizativos, porque los existentes no permiten ese cambio. Las organizaciones tendrán que separar las actividades rutinarias de las clásicas estructuras jerarquizadas, tal vez en outsourcing completo, de los proyectos de cambio que se crearán, generalmente, por iniciativa de las personas con los diferentes tipos de



talento, estructurándose de la forma más adecuada para cada fase de cada proyecto. La implantación de este nuevo modelo empresarial, incluso en PYMEs, supone un aumento de la productividad, reducción de costes, disminución del absentismo laboral y del estrés. Como puede observarse en la tabla siguiente, los Talentos Múltiples son una de las bases del nuevo management anunciado por los intelectuales empresariales y definido, parcialmente, en este artículo.

<b>Nuevo Management (Systemic Management)</b>	
Intelectuales sistémicos y científicos teóricos innovadores (Talentos Conceptuales)	
Cúpula empresarial. Gobierno, consolidación multiestratégica, modelo de negocio (Mezcla de Talentos según circunstancia sectorial y organizacional)	
Negocio heredado	Proyectos de cambio (transformación/innovación)
Jerarquía burocrática	Individualismo y equipos de trabajo
Reglas e inercia. Outsourcing	Creatividad y emprendeduría
Planificación estratégica, políticas funcionales	Multiestrategia, modelo de negocio y procesos
Directivos (con y sin talentos organizativos)	Talentos conceptuales y emprendedores.
Científicos y técnicos	Científicos y técnicos (a veces también directivos)
Decadente	Emergente
Copyleft 2009 Javier Marzal	

La descentralización con individuos sin talento produce peores resultados que la centralización.