

Talento secuestrado

Por Diego Ignacio Montenegro

Profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School

La humanidad cayó locamente enamorada del dinero, seducida por las perspectivas de éxito y no necesariamente por la felicidad de sus miembros. Y en este juego perverso llevó las de perder el propósito, aquel que debería ir más allá de los resultados económicos. La verdad es que la responsabilidad social empresarial está mejor que hace 10 años: mayor preocupación por la sostenibilidad medioambiental, destrucción de la pobreza extrema —en Uruguay fue de 0,10 %, mientras que en Venezuela alcanzó el 68 % en 2021, los dos extremos de la tabla—¹, además de una creciente preocupación por el crecimiento económico inclusivo con equidad, la promoción de estilos de vida y ambientes saludables, el uso de industrias y energías limpias, la provisión de comida para la creciente población mundial, la transformación de ciudades contaminantes en ciudades inteligentes y verdes, y el impulso de la innovación considerando los beneficios de la era digital.

Todo lo anterior es meritorio, pero no se logra todavía poner a las personas en el centro del sistema operativo empresarial. Muchas organizaciones trabajan “en mínimos” con relación al ser humano: mínimo equilibrio profesional y personal, mínima motivación afectiva, mínima recompensa material, y al mínimo error quedas fuera de la institución. Las “áreas” o “funciones” también son otro reflejo de esto. En las “áreas”, las personas también tienen diferencias claramente marcadas entre unos y otros; son como “parcelas” divididas con alambres de púas, donde nadie puede atreverse a traspasar los límites (la función de ventas no traspasa la de marketing, la de marketing tampoco la función de producción). El ser humano se convierte en un recurso consumible y desechable como cualquier otro. Entonces, se hacen más evidentes las inequidades como las brechas salariales entre mujeres y hombres, el trabajo no remunerado o los desequilibrios de género en las salas de reuniones.

El abuso sobre las personas y la ambición de los ejecutivos es avalado por caducas estructuras de



¹ Fuentes: Banco Mundial, CEPAL y ENCOVI.

Ahora la felicidad empresarial depende más del cerebro que de la fuerza bruta. Edificios, máquinas y eficientes computadoras, hace algún tiempo, dejaron de ser tan importantes. Hoy, el capital intelectual y el capital social dominan y, sin embargo, no terminamos de entender por qué no son el centro del modelo.

gobierno corporativo, enfocadas en el corto plazo y no en el fortalecimiento de la gran estrategia. Cuando el propósito es débil, el talento es secuestrado por ególatras cómodamente instalados en los primeros peldaños de una jerarquía que justifica su actuación diciendo: “los colaboradores de nuestra empresa ¿no deberían agradecerlos solamente por el hecho de tener trabajo?”.

Ahora la felicidad empresarial depende más del cerebro que de la fuerza bruta. Edificios, máquinas y eficientes computadoras, hace algún tiempo, dejaron de ser tan importantes. Hoy, el capital intelectual y el capital social dominan y, sin embargo, no terminamos de entender por qué no son el centro del modelo. Se requiere comenzar a fortalecer el liderazgo virtuoso, las interacciones con los demás y la empatía. Hay que buscar en la empresa una causa por la que quieran pelear todos (¡no solo los altos ejecutivos!); se debe descubrir la creencia profunda y conectar las elecciones estratégicas futuras para crear proyectos durables que consigan los resultados financieros.

Se debe fomentar el interés por el diseño de un pensamiento innovador donde domine la ética, la

responsabilidad y la incorporación de la tecnología para solucionar los problemas y dolores de los seres humanos. La organización debe unirse permanentemente con “críticos independientes” y no con aduladores profesionales; se necesita distinguir entre un pensamiento autónomo y uno con intereses de por medio. La labor fundamental de los líderes es inspirar a través de una forma de actuación diferente, humilde. Inspirar siendo un “*me too*”² dura poco porque los resultados son escasos y a la gente le gusta pertenecer a una “tribu especial”. Al final, seguro el dinero llegará, pero con la premisa de crecimiento y no con la conocida receta “a poca ganancia, nulas inversiones”.

Es posible que muchos sigan con su fórmula anterior, con la de glorias pasadas. Es imposible reinventarse cuando el “sistema inmunológico empresarial” es más fuerte que la voluntad de cambio. Este tipo de empresas, sin lugar a dudas, no están midiendo que ahora se enfrentan a personas cada vez más libres para aprender, irse, evolucionar, hacer y ser. Es innegable el nuevo camino para la transformación.



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuenten a Michael”. Actualmente es presidente de EmotionShare Corp., gerente general de Universidad Hemisferios y profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.t

² Nota del autor: término que significa ser igual a los otros, sin diferenciación, sin nada especial.