

La gestión del talento, sistemas de control y justicia

JOSEP MARIA ROSANAS i MARTÍ
IESE

Fecha de recepción: 24/01/2017

Fecha de aceptación: 20/02/2017

RESUMEN

Es indudable que el talento empresarial es importante para hacer una empresa competitiva. Y así se ha puesto de manifiesto en los últimos años. Ahora bien, todo lo que se pone de actualidad, puede ser una fiebre pasajera o puede ser una cuestión importante, que responde a un problema real. En este caso, veremos como lo que se ha llamado la gestión del talento tiene algún elemento de ambas cosas. En parte responde a un problema real (o mejor dicho, a dos, originados por las concepciones más clásicas o más modernas de la dirección). Acabaremos mostrando que no cualquier tipo de talento es conveniente a una empresa y que una buena dirección, que definiremos a grandes rasgos en relación con la teoría más clásica, resuelve el problema sin necesidad de ningún procedimiento formal.

Clasificación JEL: M10; M40

PALABRAS CLAVE

Talento, gestión del talento, gestión, dirección, buenas prácticas, malas prácticas.

ABSTRACT

There is no doubt that business «talent» is important to make a company competitive, as it has become evident in recent years. Now,

everything that is newsworthy can be a temporary fever or it can be an important issue, which responds to a real problem. In this case, we will see what has been called «the management of talent» has some elements of both. Partly, it responds to a real problem (or rather, two, originated by the more «classic» or more «modern» conceptions of management). We will end up showing how not any talent is suitable to a company, and how a good direction, which we will define broadly in relation to the most classical theory, may solve the problem without any formal procedure.

Classification JEL: M10; M40

KEYWORDS

Talent, talent management, management, management, good practices, bad practices.

La gestión del talento ¿es un *fad*?

Por si el management no fuera bastante difícil por sí mismo, con una cierta frecuencia aparecen modas (*fads*, en inglés) que nos acaban de complicar la vida. En ocasiones son una aplicación del viejo principio que se atribuye a Mencken, y que hay diferentes maneras de expresarlo, pero que esencialmente dice que para cualquier problema complejo, hay siempre una solución fácil que es clara, plausible... ¡y equivocada! En los últimos cincuenta años hemos tenido un buen grupo de modas empresariales con estas propiedades. Y si tenemos que decir toda la verdad, por un lado casi todas ellas han surgido de unos problemas reales y, en cierta medida, han contribuido a entenderlos mejor, e incluso en algún caso particular a resolver parte del problema; pero normalmente, como solución general del problema, han sido un fracaso que ha dejado de ser moda al cabo de unos pocos años. ¿Quién se acuerda hoy del PPBS (*Planning, Programming and Budgeting Systems*) que puso de moda McNamara en los años sesenta? ¿Quién se acuerda del presupuesto base-cero que puso de moda Jimmy Carter en los setenta? ¿Y del *reengineering*? ¿Y de tantos y tantos otros? Pero por otro lado, como hemos dicho, casi siempre responden a un problema real y, en parte, contribuyen de algún modo a arreglarlo.

Este puede ser el caso con la gestión del talento. He comprobado en varios libros de texto, o bien generales de management, de recursos huma-

nos o de comportamiento organizativo anteriores al siglo XXI (siete en total, para ser precisos, incluido el más voluminoso de Peter Drucker, 1973), y en ninguno de ellos sale en el índice la palabra *talento*. ¿Quiere decir esto que esta palabra es nueva? No, claro. ¿Quiere decir esto que el talento no les importaba? No, claro. ¿Quiere decir que no pensaban que se tuviera que gestionar? Tampoco, claro, aunque *gestionar* es un neologismo que en el siglo XX tampoco se utilizaba con frecuencia como verbo.

En una interpretación benévola, podríamos decir que lo que ha pasado es que alguien, concretamente la consultora McKinsey (Chambers y otros, 1998), a finales del siglo pasado se dio cuenta de que alguna de las prácticas comunes podían no ser excesivamente buenas desde este punto de vista, que había que llamar la atención sobre el tema y que esto podía significar un nuevo producto con el que hacer dinerito. La menos benévola diría que comenzaron por este final y buscaron qué podrían vender que sonara bien. La corrección política ante todo, y el talento es políticamente correcto. Después, una larga lista de actividades, procedimientos, técnicas, etc. Destinada a vender, claro.

Pero es cierto que algunas prácticas bastante generalizadas significan realmente un problema. No hay que esforzarse demasiado mirando estadísticas para ver cómo, por estas latitudes, el tiempo de permanencia de las personas en una misma empresa se ha ido acortando considerablemente. El trabajo de por vida en el que muchos aspiraban en épocas pasadas ya no suele existir; y si existe, no lo quieren. Se crea un círculo vicioso. Si a un director de personal, hace cuarenta años, cuando miraba un currículum, le preocupaba que alguien hubiera cambiado de trabajo muy a menudo («este debe ser un poco inestable», era un comentario frecuente), ahora les preocupa que no haya cambiado: «tiene pocas aspiraciones» o «se ha estancado», son los clichés al uso de la época actual.

Para terminar de cerrar el círculo, claro, los empleados saben que quizás es mejor para ellos irse de la empresa excepto si realmente están muy bien. Y entonces nos encontramos con que hay unas empresas que querrían retener talento y no pueden, y unos empleados que quisieran progresar en la empresa en la que trabajan y que en cambio ven que tienen pocas oportunidades y les pasan delante personas procedentes de otras empresas del exterior que (supuestamente) aportarán conocimientos adicionales y más «al día» porque no están apalancados como los de la propia casa.

Y esto trae consecuencias. La más notable, como se ha puesto de manifiesto a menudo en los últimos tiempos, es que cuando un empleado se va, se lleva los conocimientos que ha adquirido y que son necesarios para desarrollar el trabajo en la empresa, además de sus propias habilidades. En suma, y para usar la palabra de moda, se lleva su *talento*.

Para la empresa, formar e integrar a una persona tiene unos costes elevados. En este aspecto, la gestión del talento pone de manifiesto algunas cuestiones interesantes, y no es una mera moda. Es una reacción a un problema contra el que habría que luchar, pero a menudo los remedios que se ofrecen no son más que remedios sintomáticos, que no tienen que ver con el problema real. Necesitamos, entonces, ver cuál es el problema real. En este breve artículo, trataremos de analizar cómo el problema real se crea en dos direcciones opuestas, por malas prácticas de management de signo opuesto y que, evitando estas, una vez más, haríamos mucho más de lo que hacemos aplicando fórmulas de moda, que normalmente están basadas en una concepción mecanicista de la persona humana y de las organizaciones.

Las nociones de sentido común

Hay aspectos que se siguen sin más de los propios conceptos. Porque, a ver, ¿qué queremos? ¿Que haya una larga permanencia de las personas en las empresas? No exactamente, queremos que los malos se vayan y los buenos se queden, ¿verdad? Pues para este propósito, es necesario (1) que en la empresa haya gente buena, que por tanto tiene que entrar en algún momento y cuya selección de entrada se debe hacer bien; (2) que la dirección evalúe quiénes son los buenos y quiénes son los malos; y que (3) los sistemas de remuneración y promoción sean coherentes con ello. Parece evidente, ¿cierto? Pues esto viene a resumir todo lo que se suele decir sobre el tema en los artículos y libros especializados.

Aunque de nuevo sea obvio, insistimos en que no se puede querer retener talento y tener una rotación elevada para evitar que la gente se apoltrone. Si como dice a veces algún académico o consultor ramplón, las personas no deben permanecer en la empresa más de «mil días» porque de otro modo se apoltronan, y eso es lo que las empresas exigen a los empleados que contratan, no podremos evitar que el talento se vaya. De hecho, cuanto más talento tenga un empleado, más fácil lo tendrá para encontrar un trabajo fuera, posiblemente mejor. Si, por el contrario, queremos crear un ambiente de trabajo de permanencia y progreso dentro de la propia organización, es posible que haya quien se apoltrone. Pero evitarlo no es difícil, aunque requiere de la virtud de la fortaleza: siempre hay que evaluar qué hacen las personas en la empresa u organización, y quién hace lo que hay que hacer y quién no. Empezando por la propia dirección, claro.

Y por eso no hay ninguna herramienta infalible, ni se necesitan procedimientos concretos. Es el buen management lo que lo debe traer. Principalmente porque en todas estas cuestiones hay muchos aspectos inmateriales.

En concreto, la gestión de conocimiento moderna ha puesto de manifiesto que, aparte de todo lo que cualquier persona considera conocimiento, hay conocimientos tácitos que no se pueden expresar en palabras y no son, por tanto, fácilmente trasladables a otra persona. Como decía el filósofo húngaro Polanyi (1958), que fue el introductor de este concepto, «podemos saber más de lo que podemos decir». Y el premio Nobel Hayek (1945) afirmaba que hay una información de detalle (sea de mercado, de producción, o de lo que sea), que posee cada persona sobre su trabajo y que no es posible utilizarla si no es con su colaboración activa. Aunque solo sea, pues, para poder disfrutar como empresa de este tipo de información, es imprescindible que la dirección se haga de una manera no «impuesta», sino satisfaciendo los motivos de las personas.

Los motivos de las personas

No es necesario hacer ningún gran esfuerzo para ver las razones que pueden llevar a una persona a ir a trabajar a una empresa determinada y permanecer allí después. En primer lugar, está el dinero. La visión economicista de la que hablaremos después supone que esta es la única.

Pero no. Hay otras, tan poderosas como el dinero. En primer lugar, que el trabajo en sí sea atractivo. Es decir, se corresponda con aquellas actividades que le gustan a uno mismo y que sabe hacer; y que vea oportunidades de progresar en algún sentido. A veces, progresar significa simplemente hacer el trabajo mejor, esperando que la remuneración también siga. A veces, significa cambiar de trabajo dentro de la propia empresa, si hay alternativas más atractivas, o si ha aprendido a hacer cosas que le abren las puertas a otras actividades.

En segundo lugar, que la empresa u organización merezca la pena, es decir, haga un producto del que uno se pueda sentir orgulloso, y que, en este sentido, se pueda sentir identificado con los objetivos de la empresa, pensando que realmente da un servicio a unos clientes de alguna manera.

Finalmente, que el ambiente de trabajo sea el adecuado, tanto en términos de la relación con los compañeros como con la dirección y con el resto de la organización.

Estos tres factores son tan importantes como el dinero, y en algún sentido, más. A cualquiera de nosotros nos preocupa si nuestro puesto de trabajo no cumple alguna de estas condiciones. Y una parte importante de estas condiciones (principalmente la última) dependen de la dirección. Y quizá aún más para continuar. Tanto es así, que Sutton (2007a) explica con toda claridad que quien marcha de una empresa, en realidad no marcha de

la empresa, marcha de un mal jefe. La mala dirección que olvida que las personas que trabajan en la empresa aprecian todos estos aspectos es la que lo provoca.

El mal management clásico

Las malas prácticas de management que son o han sido habituales en nuestro ámbito tienen que ver con tener de por vida a alguien que no rinde a un nivel adecuado. Que, como se dice hoy en día, se apalanca. Hace lo mínimo para cumplir con las leyes y reglamentos, pero sin poner ningún esfuerzo creativo que tienda a mejorar las cosas. A lo que se suele llamar «espíritu funcional», aunque esta expresión sea injusta con muchos funcionarios que hacen lo que pueden para hacer el trabajo bien hecho. Pero el cliché con el que operamos es este. Entonces decimos que en la empresa privada no queremos gente con este espíritu.

Esto puede ocurrir, por supuesto. No es difícil encontrar casos. Pero inmediatamente tenemos que mirar cómo está dirigida la empresa en la que suceden estas cosas. La gente ¿se apoltrona por comodidad? ¿O porque nadie le exige nada más? ¿Se sigue haciendo «lo de siempre» porque la gente no se mueve o porque si han tenido alguna iniciativa, esta ha sido cortada por la dirección? ¿Se quedan allí donde están porque no son capaces de más, o porque la dirección no les deja hacer y no fomenta el aprendizaje y el progreso dentro de la organización? Una sola pregunta: ¿la dirección dirige? En el caso de que no, ¿quiere autómatas que han aprendido a hacer bien un trabajo rutinario y que sigan siempre haciendo ese mismo trabajo?

Es fácil encontrar ejemplos de lugares en los que la dirección no dirige. Está agobiada haciendo relaciones públicas, quizás imaginando una nueva estrategia, o moviéndose en diferentes ámbitos más o menos mediáticos y pensando en problemas emblemáticos, pero olvidando que en la empresa hay gente que trabaja y que tienen características muy definidas. No hace falta querer gestionar el talento para darse cuenta de que hay que conocer en profundidad a las personas que colaboran directamente con uno mismo, tanto por debajo como por encima. Solo hace falta querer dirigir. Y si eso ocurre, no son necesarias muchas técnicas para resolver los interrogantes del párrafo anterior.

Olvidar el aprendizaje es uno de los males más graves de la mala dirección de empresas. Pensar que hay trabajos rutinarios que cualquiera los sabe hacer y que es suficiente con «ir haciéndolos» sin más es otro grave error. Últimamente he tenido ocasión de comprobar cómo un sencillito conserje de una institución pública que atiende al público puede hacer un trabajo esplén-

dido, acortar las colas, tratar a la gente que ha ido sin pedir cita previa, no dejar colar caraduras, etc. Era obvio que aquel señor lo pasaba bien haciendo su trabajo, y que se sentía (;y era!) útil. Basta con un mal jefe para destruir su trabajo, desmotivarlo y hacer que se busque otro.

El mal management moderno

El mal management moderno es en muchos sentidos peor que el clásico, porque presume de ilustrado, cuando en realidad solo es economicista y simplista. Hecho para gente que no quiere pensar y quiere limitarse a aplicar una fórmula. Consiste en poner índice de medida a todas las actividades, a ser posible muchos y supuestamente integrados en una *balanced scorecard* y un sistema de incentivos que cuelga; o incluso, en algunos casos, con despido prácticamente automático cuando los índices no dan unos valores considerados los mínimos exigibles.

Un ejemplo de lo que pueden hacer los métodos de management modernos nos lo proporciona Cathy O'Neal (2016) en un contexto mucho más amplio, en el que esta autora, que ha estado del lado de los métodos matemáticos sofisticados en la medición de la actividad y los resultados, pone en evidencia los peligros de estos. Un ejemplo lo obtiene del campo de la docencia, donde a través de un sistema de evaluación de profesores utilizado en una escuela de Washington, en la que un complejo algoritmo medía el progreso de los alumnos y en qué grado se debía al profesor o no, y los que obtenían un resultado más pequeño eran despedidos. En esta escuela, había casos de profesores que estaban muy bien considerados tanto por los padres como por la dirección, y en cambio salían mal evaluados por el algoritmo. Ya se ve que no solo el método es peligroso, sino que, encima, tiene muy poco que ver con el talento y la posible guerra del talento. O sí tiene que ver, si se tiene una concepción muy limitada de en qué consiste el talento.

Si generalizamos un poco, el mal management moderno trata de aprovechar los avances de la técnica (principalmente de las tecnologías de la información) para deshumanizar los trabajos y reducir los resultados a un conjunto de números (si puede ser, muchos, y con nombres más o menos pomposos, a menudo en acrónimos), poniendo, como hemos dicho, un incentivo encima y evitando, por tanto, dirigir: una parte importante de la dirección consiste en tomar decisiones sobre las personas que trabajan con un mismo criterio, no como resultado de un algoritmo. Y sustituirlo por un procedimiento prácticamente mecánico y un incentivo es renunciar al contacto humano y a la dirección. No es sorprendente que, en el contexto actual, haya despertado la gestión del talento como una necesidad: Cualquier per-

sona que tenga y sea tratada como un conjunto de números con incentivo marchará tan pronto como pueda.

Porque, claro, es posible que el incentivo satisfaga (incluso con creces) los motivos económicos de la persona; pero lo que no satisface nunca son los otros motivos. Principalmente, para lo que nos interesa, la identificación con la empresa, con los problemas de los compañeros y con los problemas de los clientes. Para poder satisfacer estos motivos, se necesita un clima humano adecuado, en el que realmente se trabaje en equipo y se haga pensando en hacer las cosas bien y resolver realmente los problemas de los clientes.

¿Qué es el talento directivo? ¿O el talento *tout court*?

Hay ocasiones en las que los directivos de altos vuelos que cobran millones dicen que ellos se ganan perfectamente el sueldo, igual que los futbolistas como Messi o Cristiano Ronaldo. Cuando dicen esto, olvidan algo: las jugadas magníficas que hacen el uno y el otro, las vemos todos por la televisión y no tenemos ninguna duda de que son muy buenos jugadores, con una diferencia entre uno y otro que precisaremos después. Además, el sueldo no se lo fijan ellos, hay un mercado, tan manipulado como se quiera, pero que existe de manera clara. Si un futbolista gana 30 millones y otro club le ofrece 35, pues o bien le aumentan o bien puede irse. A los directivos, en cambio, no les vemos las jugadas que hacen. Debemos creer lo que otros nos dicen. Y no hay un mercado claro y transparente, ni mucho menos. Un delantero hace goles o no hace goles, un portero para o no, y un defensa detiene el balón de los contrarios o no. Esto se ve.

En la historia española de la segunda mitad del siglo xx, ha habido varios directivos/empresarios que en algún momento se han considerado maravillosos públicamente y se les ha rendido homenaje, y que en cambio después han pasado por la cárcel: Joan Vila Reyes, Mario Conde, José María Ruiz-Mateos, Javier de la Rosa, Miguel Blesa, y podríamos hacer una lista larga de nombres quizás menos conocidos, y mucho más larga sería si añadiéramos personas que, sin haber pasado por la cárcel, han hecho una gestión catastrófica, aunque posiblemente no delictiva. Richard Fuld, el hombre que derrumbó Lehman Brothers, cobró de esta empresa más de 500 millones de dólares, que se ha quedado tras el derrumbe, y ha continuado su vida profesional en otros lugares como si tal cosa. Al parecer, todo el mundo piensa que tiene mucho talento. Talento para embolsar, seguro que sí. Para otras cosas, no es tan seguro.

Y obviamente ha habido menos famosos, y la posible lista no acabará aquí hoy, desgraciadamente: en el futuro habrá muchos más. No es oro todo lo que reluce. En contraste, hay un montón de buenos empresarios y directivos que no van de estrellas por el mundo y que van haciendo su trabajo de manera más que razonable. ¿No tienen talento, estos?

Por tanto, una pregunta crucial es la que en la literatura no se suele hacer: «¿en qué consiste el famoso talento que decimos buscar con tanto ahínco?». Y hay que insistir en que no tiene una respuesta fácil.

Porque, como en la cita anterior de Mencken, la respuesta fácil es equivocada. La solución fácil es la de que tiene talento directivo la persona que «produce resultados». Y es equivocada porque no puntualiza de qué resultados estamos hablando. ¿Puramente cuantitativos (beneficios o valor de las acciones), o cualitativos (competencia distintiva de la empresa, principalmente a largo plazo, integración del personal...)? ¿A corto o largo plazo? ¿Talento técnico o directivo? ¿O comercial? ¿O...?

Sutton y Pfeffer (2007) muestran que hay varias dimensiones del posible talento, pero que, de hecho, la medida que mejor predice el éxito, aunque el éxito esté mal definido, es el coeficiente de inteligencia (el IQ), pese a que puede ser mejorado por la inteligencia práctica. Pero ellos mismos critican fuertemente la gestión del talento, porque 1) está basada en la idea de que el talento es fijo para cada persona; 2) la de que la gente se puede elegir atendiendo a la elección en sus competencias y habilidades y 3) la de que los resultados organizacionales son meramente la agregación de los resultados individuales. Cualquiera de estas tres hipótesis es perfectamente falsa: las competencias y talento de la gente se pueden desarrollar, es (por tanto) difícil elegir, porque la elección debe basarse más en el potencial que en otra cosa, y el contexto organizacional puede potenciar el talento o disminuirlo.

El talento es algo complicado. Cuando apareció el artículo original de McKinsey, se pensaba más en el talento directivo que en otros tipos de talento; pero lo que es obvio es que, en cualquier caso, es una variable complicada. Por tanto, los tres remedios convencionales que se suelen proponer en favor de la gestión del talento convencional (selección, desarrollo, mantenimiento y retención) son demasiado simplistas para poder funcionar.

De hecho, como casi siempre, hacer una gestión y dirección (management) bien hechas suele resolver mucho mejor el problema. Para que las actitudes de las personas puedan ser mucho más importantes que sus habilidades innatas; y el desarrollo de otras habilidades pueden ser difíciles si no están dentro de lo que interesa a la persona o está capacitada para hacer. Del mismo modo, la retención que piensa esencialmente en dinero o quizás perspectivas de futuro (principalmente, dinero) tiene importantes defectos.

Directivos coñazo (o gilipollas)

Hacemos un pequeño aparte. La crisis nos ha acostumbrado a la palabra *tóxico*, tanto en un posible activo financiero como en un directivo. Los directivos tóxicos existen. Toman varias formas, pero la más frecuente es la de los *assholes*, como los llama Sutton, profesor de Stanford, en su libro *The no-asshole rule* (2007a). La palabra es difícil de traducir, y no es una palabra nada elegante. Yo diría en español coñazo o quizá gilipollas. Sí, suena mal, pero *asshole* en inglés suena incluso tal vez peor. Sutton explica en su libro que en una ocasión estaban tratando de contratar a un profesor para su departamento en Stanford, y había un candidato con un excelente currículum de investigación, pero, cuando los catedráticos se quedaron solos, uno de ellos dijo: «No quiero de ninguna manera que un gilipollas como este nos estropee el ambiente de nuestro departamento». Todo el mundo estuvo de acuerdo. No lo contrataron, y al cabo del tiempo estaban bastante contentos, de tal manera que Sutton escribió el libro en cuestión. El talento que queremos, ¿es el del gilipollas? Sutton responde con un categórico no: *the no-asshole rule*. No debe haber ninguno, bajo ningún concepto. Hacen daño a los demás, hacen daño a los resultados de la organización, hacen daño a personas que solo están indirectamente relacionadas y se hacen daño a sí mismos. Sutton insiste (2007b) en que hay que tener cuidado, particularmente con las «estrellas», que pueden hacer más daño que bien; y una vez más insiste en que las grandes diferencias de sueldo entre «estrellas» y «no estrellas» pueden ser altamente perjudiciales. Y que hay «estrellas» que hacen daño y otras que no...

Mandar bien

Volvamos ahora al tema principal. ¿Qué se puede hacer entonces para tener talento y que no se vaya de la empresa? Ya lo hemos anunciado brevemente, y ahora volveremos al tema: dirigir bien. La gente se marcha de los malos jefes, no de otra cosa.

Dirigir, que quiere decir dar dirección, mandar, hacerlo de manera que las órdenes se cumplan con la colaboración activa del mandado y tratando de integrarlo en la empresa. Para lo cual no hace falta ninguna técnica especial. A veces puede ser necesaria una técnica para arreglar lo que ha estropeado otra, pero mandar «como Dios manda» es condición suficiente.

El principal instrumento mediante el que se manda en una organización es el sistema de control, es decir, el proceso por el que se fijan objetivos, se establecen metas, se evalúan los resultados y, en su caso, se reparten pre-

mios y castigos. Por tanto, y sin que aquí tengamos espacio para desarrollar esta cuestión, me limitaré a afirmar que una característica crucial del sistema de control es su justicia (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2013).

«Mandar como Dios manda» significa un conjunto bastante largo de cosas, pero, para terminar, y hacerlo con aspectos positivos, trataremos de hacer una pequeña lista.

En primer lugar, hay que conocer bien a las personas que dependen de uno mismo. Conocerlas bien significa saber qué actitud tienen, qué saben hacer mejor que nadie, qué no saben hacer y en consecuencia no se les deben encargar, más que por una excepción muy grave, y saber qué aspiraciones tienen.

En segundo lugar, explicarles bien lo que hay que hacer, cómo hacerlo y, sobre todo, por qué. Arquímedes decía: «Dadme una palanca y levantaré el mundo». La traducción moderna en la dirección puede ser «dadme un porqué y cualquier persona colaborará en lo que haga falta». Claro, el porqué no puede ser «para hacer ganar dinero a la propiedad». Esto no motiva a nadie y la esclavitud se acabó hace tiempo.

En tercer lugar, estar atentos a lo que necesitan. Para empezar, desde el punto de vista económico, evidentemente. No se puede ser injusto, y este es un criterio fundamental. Si la gente ve que otros cobran más para hacer lo mismo, dentro o fuera de la empresa, pueden surgir ganas de marcharse. Aquí no podemos extendernos, pero hay que tener en cuenta todos los factores no cuantitativos que la empresa ofrece. Es posible que más dinero con mal trato facilite abandonar el puesto. Una empresa que quiere competir debe ofrecer un paquete conjunto atractivo. Barnard, ya en los años treinta, decía que hay que tratar de satisfacer los motivos de las personas y no solo ni principalmente los económicos.

En cuarto lugar, diseñar tareas con un mínimo de atractivo (relativas al nivel de lo que estemos hablando, claro), en las que se pueda aprender y progresar uno mismo como profesional.

En quinto lugar, que el empleado se sienta tratado como una persona, que incluye la ayuda de la empresa si se encuentra con alguna necesidad imprevista (salud, accidente, etc.).

Y finalmente, crear un ambiente atractivo dentro de la empresa; algo que, si se trata a todos los empleados de la misma manera, se seguirá de manera prácticamente automática.

En resumen, ¿no será que a la expresión en boga en los últimos años le sobra una palabra? ¿Que en lugar de gestión del talento deberíamos decir sencillamente buena gestión? Por aquí va, aunque, si se trata de palabras, yo tengo una gran preferencia por decir buena dirección, porque como ya hemos dicho, dirigir quiere decir dar dirección.

Referencias bibliográficas

- CHAMBERS, E.; FOULON, G.M.; HANFIELD-JONES, H.; HANKIN, S. y MICHAELS III, E.G. (1998) «The War for Talent», *The McKinsey Quarterly*, 1998, n.º 3.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N. y ROSANAS, J. M. (2013) «The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements for Goal Congruence», *Management Accounting Research*, 24:1, 23-40.
- DRUCKER, P. (1973) «Management», New York and Cambridge, Harper and Row.
- HAYEK, F.A. (1945) «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review*, XXXV, n.º 4, September.
- O'NEILL, C. (2016) «Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy». New York, Crown.
- POLANYI, M. (1958) «Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy», Chicago, The University of Chicago Press.
- SUTTON, R. (2007a) «The no-Asshole Rule», New York-Boston, Warner.
- SUTTON, R. (2007b) «The War for Talent is Back», *Harvard Business Review*, Abril.
- SUTTON, R. y PFEFFER, J. (2006) «Hard Facts. Dangerous truths and Total Nonsense», Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.