

# **Nuevo Management**

**Sistemas, personas y talento**

## Sistemas, personas y talento

La psicología humanista de mediados de siglo 20 y, sobretudo, la contracultura de la década de 1960 -entendida como el rechazo hacia las sociedades cerradas-, hicieron que se pusieran en cuestión los sistemas y sus reglas, dando una excesiva relevancia a las personas. El propio Peter Drucker reconoció su error cuando afirmó que hace falta un nuevo management centrado en las personas.

Actualmente, los intelectuales y las organizaciones transnacionales hacen referencia a un “individuo en sociedad”, es decir, a personas libres que conviven en un contexto social. Este es un concepto diferente del individualismo liberal, del socialismo que somete el individuo al sistema y del pensamiento oriental para el que la sociedad sólo son las personas, despreciando los sistemas, las reglas, la ciencia, la tecnología y el progreso. Este nuevo enfoque de la condición humana deriva de la triple naturaleza humana biopsicosocial (biológica, psicológica y social) del modelo antropológico actual. Nacemos animales y la influencia sociocultural (sistemas) nos ayuda a hacernos humanos; además, el nivel de vida alcanzado en Occidente se debe a los sistemas que fueron creados por personas en el pasado. Por tanto, los sistemas son básicos para la vida humana.

Con algunos matices, podríamos decir que la sociedad se divide en burócratas, emprendedores y masas. Los burócratas defienden los valores y reglas existentes -aunque no sirvan-, mientras los emprendedores crean, transforman y, en su caso, eliminan los sistemas y las reglas. Los resultados extraordinarios -propios del talento- se deben a utilizar posibilidades fuera de las reglas y, a veces, de los propios sistemas. A diferencia de los otros dos colectivos mencionados, las personas con talento son creativas en lugar de imitativas. Por último, las masas apoyan los burócratas y los sistemas para que defiendan sus intereses, aún sabiendo que los burócratas dan prioridad a sus privilegios e intereses. Esto se debe a que la gente común necesita referencias y delegar la responsabilidad sobre su propia vida.

El nivel de avance de los países desarrollados hace que su principal tarea consista en sostener los sistemas y reglas heredados. Por eso, en general, necesitamos un mayor número de personas con mentalidad burocrática que emprendedores. Pero el ciclo de vida de los sistemas, reglas, bienes y servicios se está acortando en la mayoría de los casos. El trabajo de un innovador puede orientar la actividad de miles o millones de personas durante décadas o siglos. Un innovador se centra más en las posibilidades que en los sistemas, al contrario que un burócrata para el que sólo existen las posibilidades del sistema. Ambas mentalidades son complementarias pero incompatibles. Durante el siglo 20 cambiamos de mercados de demanda a mercados de oferta. En los antiguos mercados de demanda, las empresas consolidadas necesitaban ser dirigidas por personas con perfil burocrático. La innovación sólo se producía en los primeros años y era realizada por los fundadores;

después tomaban el relevo los empresarios profesionales y directivos, durante las fases de expansión y desarrollo convirtiéndolas en burocracias y tecnocracias. Eran empresas casi estáticas, con pocos cambios en número y significancia. Sin embargo, la eliminación de la escasez de la oferta cambió hacia mercados de demanda, saturados, dinámicos y con competencia. En este nuevo contexto, los perfiles burocráticos no pueden gobernar las empresas porque las conducen a su declive, debido a no saber aprovechar las crecientes posibilidades existentes fuera de su perspectiva, fuera de las reglas. Los burócratas detienen el dinamismo, son inmovilistas que siguen una de las máximas de la práctica empresarial que sugiere que “no tomes una decisión, salvo que sea necesario”. En este sentido, Drucker decía que “... pocos ejecutivos logran alcanzar una décima parte de la efectividad que su capacidad, sus conocimientos y su industria merecen”. La mayoría de las 500 mayores empresas estadounidenses de 1950 –según la lista de Fortune 500- no aparecía en la lista del año 2000, casi todas habían desaparecido. Tal vez, en este nuevo contexto es la hora del talento como creador, transformador y eliminador de los sistemas - incluidas las organizaciones- que ya no sirven o ya no son capaces de adaptarse.

Sabemos que tanto los sistemas como las organizaciones están fallando, haciendo que la mayoría de las empresas desaparezcan en algunas décadas, más rápidamente cuánto más dinámico es un sector de actividad económica. Algunos intelectuales empresariales, haciéndose eco de esta situación, defienden que las grandes empresas no deben desaparecer. Sin duda, el coste social de su desaparición es alto, pero más caro es mantenerlas gobernadas por directivos burocráticos que mantienen propuestas desfasadas. También creo que no deben desaparecer, pero para ello es necesario dejar espacio para todo tipo de talentos y las organizaciones jerarquizadas no lo permiten. Por eso propuse el Modelo Empresarial de los Talentos Múltiples (METM) que sostiene que los directivos con perfiles burocráticos, pueden y deben dirigir a las masas para que realicen las actividades rutinarias heredadas del pasado -sosteniendo lo establecido-, pero no los proyectos de cambio: transformación e innovación que, precisamente, suelen ir en contra en de los privilegios creados incluyendo los propios. Los accionistas y cúpulas empresariales responsables tienen la palabra o será la competencia y los clientes quienes harán que la empresa cierre.

Probablemente y, en parte, debido a la influencia del pensamiento oriental, existe una tendencia creciente a despreciar los sistemas y ensalzar las personas, aunque estas sean egocéntricas y holgazanas, fomentando el parasitismo social y la decadencia de los sistemas existentes, como hace el Estado de Bienestar. En este sentido, las empresas están orientando el área de Recursos Humanos hacia la mejora de sus trabajadores como individuos y como equipo, asumiendo una función propia del sistema educativo. La década de 1990 fue la década del autoconocimiento en el mundo empresarial. El desarrollo personal, el liderazgo y el coaching suelen ser las tres bases de los actuales programas en esta área. Pero este enfoque no es correcto porque sólo puede lograr hacer mejores

burócratas y, aunque pueda que sea necesario no es suficiente. Es la separación de las funciones empresariales entre los distintos talentos la que puede hacer que las grandes empresas no desaparezcan y que los sistemas no entren en declive.

[www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

Reconceptualización empresarial, actividades y servicios para el cambio y la innovación

## Próximas actividades en Barcelona y Madrid

### Executive Building<sup>®</sup>

Preparación para directivos en las competencias de Nuevo Management mediante coaching y entrenamiento.

Más información, fechas e inscripción en: [www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

### PATROCINADORES

mente sistémica

[www.MenteSistemica.com](http://www.MenteSistemica.com)