

“El talento es más barato que la sal Maldon. Lo que separa a la persona talentosa del exitoso es mucho trabajo duro”, escribió Stephen King. Pero hay algo más. Hace 28 años, en 1997, McKinsey acuñó el término “guerra por el talento” y desde entonces las organizaciones invierten millones en atraer, retener y desarrollar a sus mejores profesionales. Sin embargo, persiste una paradoja: ¿por qué una persona que destaca en un equipo fracasa en otro? ¿Por qué el mismo empleado puede ser brillante en un proyecto y mediocre en el siguiente? La física cuántica, aplicada metafóricamente, ofrece una respuesta sorprendente: el talento no es una propiedad fija del individuo, sino un estado que emerge de la interacción entre la persona, el contexto y las relaciones.

[ILUSTRACIÓN: AJIJCHAN/ [ISTOCK](#)]

En física cuántica, una partícula no tiene una posición definida hasta que se observa. Antes de la medición, existe en una “superposición” de múltiples estados posibles, descritos por lo que se llama función de onda. Solo al observarla, la función de onda “colapsa” a un estado concreto.

Aplicado al talento, esto significa que una persona no “es” líder, analista o experto técnico de forma absoluta. Más bien, tiene el potencial de manifestarse en cualquiera de estos estados, dependiendo del contexto, el estímulo y la oportunidad. Es lo que podemos llamar “talento latente”: un conjunto de posibilidades que aún no se han manifestado.

Dependiendo del contexto, el estímulo y la oportunidad, una persona tiene el potencial de manifestarse en cualquiera de estado, ser líder, analista o experto técnico

Cuando reclutamos o evaluamos a alguien, no estamos midiendo una realidad estática, sino estimando una función de onda de probabilidades: ¿qué tan probable es que esta persona tenga éxito en este rol específico, con este equipo concreto, en este momento particular?

Un perfil versátil tiene una función de onda “extendida” (puede manifestarse exitosamente en múltiples contextos), mientras que un especialista tiene una función de onda “puntiaguda” (excelencia concentrada en un dominio estrecho). En abstracto, ninguno es mejor: depende del problema que necesitemos resolver.

El principio de incertidumbre aplicado a la gestión

El [principio de incertidumbre de Heisenberg](#) establece que no podemos conocer con precisión infinita tanto la posición como el momento de una partícula simultáneamente. Si medimos una con exactitud, perdemos información sobre la otra.

En gestión del talento, esto se traduce en que no podemos conocer con total precisión tanto el desempeño actual de un empleado como su potencial futuro al mismo tiempo. Si nos obsesionamos con medir el rendimiento presente con indicadores rígidos y evaluaciones milimetradas, perdemos de vista su capacidad de crecimiento y adaptación.

No podemos conocer al mismo tiempo y con total precisión tanto el desempeño actual de un empleado como

su potencial futuro

Las evaluaciones de desempeño tradicionales que se centran únicamente en el “qué se logró” pueden no capturar el “cómo” ni el “hacia dónde” se dirige el empleado. Para conocer el potencial, quizás necesitemos “sacrificar” algo de la precisión en la medición del rendimiento pasado y enfocarnos más en escenarios futuros.

Para conocer el potencial de un empleado, quizás necesitemos “sacrificar” algo de la precisión en la medición del rendimiento pasado y enfocarnos más en escenarios futuros

Esto explica por qué muchas organizaciones fracasan cuando promueven a sus mejores ejecutores individuales a posiciones de liderazgo: estaban midiendo desempeño (posición actual) sin evaluar adecuadamente potencial (momento futuro).

El entrelazamiento cuántico en los equipos

Uno de los fenómenos más contraintuitivos de la física cuántica es el entrelazamiento: dos partículas pueden estar tan conectadas que el estado de una afecta instantáneamente el estado de la otra, sin importar la distancia que las separe.

En las organizaciones, las personas y los equipos están profundamente entrelazados. El estado emocional, el compromiso y el desempeño de un miembro puede afectar directa e inmediatamente a todo el sistema, incluso si no trabajan físicamente juntos.

Si un miembro clave del equipo se siente desmotivado, el impacto puede ser casi instantáneo en la moral y productividad de sus compañeros. No es solo “mal ambiente”; es que sus funciones de onda están entrelazadas. Esto explica por qué la rotación de una sola persona crítica puede desestabilizar completamente un equipo que funcionaba bien.

El llamado *liderazgo cuántico* reconoce la naturaleza dinámica e interconectada de las relaciones organizacionales y cómo los líderes influyen en el sistema completo de manera no lineal

Este principio también opera entre líder y equipo. Un líder ansioso transmite ansiedad; un líder confiado, confianza. No es carisma ni habilidad de comunicación. Es entrelazamiento sistémico. Esta perspectiva ha dado lugar a lo que algunos investigadores denominan “liderazgo cuántico”, un enfoque que reconoce la naturaleza dinámica e interconectada de las relaciones organizacionales y cómo los líderes influyen en el sistema completo de manera no lineal.

Para retener talento, es crucial reconocer que no gestionamos individuos aislados, sino redes de relaciones entrelazadas donde el bienestar de uno afecta al sistema completo.

De la máquina al sistema vivo

La forma en que concebimos la organización determina cómo gestionamos el talento.

Si vemos la organización como una máquina, el talento se convierte en una pieza reemplazable e intercambiable, optimizada para la eficiencia. Esto lleva a descripciones de puestos rígidas, evaluaciones de arriba hacia abajo y una búsqueda de “fit cultural” que en realidad significa uniformidad.

Si la vemos como un sistema vivo y en evolución, el talento se convierte en un componente integral, dinámico e interconectado con potencial inherente. Esto promueve adaptabilidad, aprendizaje continuo y motivación

intrínseca.

Ver a la organización como un sistema vivo y en evolución promueve la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la motivación intrínseca

La diferencia no es semántica. Es operativa. En el modelo máquina, contratamos para llenar vacantes. En el modelo sistema vivo, contratamos para aumentar la complejidad y la capacidad adaptativa del sistema. El liderazgo cuántico opera precisamente desde esta segunda perspectiva, entendiendo que las organizaciones son sistemas complejos donde las intervenciones pequeñas pueden generar efectos amplificados y donde la incertidumbre no es un problema por eliminar sino una característica inherente a gestionar.

Los cuantos del desarrollo profesional

En física cuántica, la energía no es continua, sino que se presenta en paquetes discretos llamados cuantos. Un electrón no puede tener cualquier nivel de energía, solo están permitidos ciertos niveles específicos.

Las habilidades y el conocimiento profesional funcionan de forma similar: no se desarrollan de manera continua y lineal, sino a través de “saltos cuánticos” entre niveles discretos. No existe un punto medio entre “saber programar con supervisión” y “ser desarrollador autónomo”: hay un salto cualitativo, un cuanto de competencia que se adquiere o no.

Las habilidades y el conocimiento profesional no se desarrollan de manera continua y lineal, sino a través de saltos cuánticos

Esto tiene implicaciones para el diseño de programas de desarrollo. En lugar de pensar en “mejorar un 10 % cada año” (visión continua), deberíamos estructurar el desarrollo como una serie de transiciones entre estados cualitativamente diferentes: de ejecutor a gestor, de especialista a experto, de técnico a estratega.

Cada salto requiere no solo más conocimiento, sino una reorganización fundamental de cómo la persona piensa, actúa y se relaciona. Es un cambio de estado, no una acumulación gradual.

El efecto del observador en la evaluación

En física cuántica, el acto de medir una partícula cambia su estado. No es que descubramos cómo era; es que, al observarla, la forzamos a definirse.

En gestión del talento, el acto de evaluar el desempeño de una persona no es neutral. El hecho de que un empleado sepa que está siendo observado y medido cambia su comportamiento, su enfoque y, en última instancia, su desempeño. Es el equivalente organizacional del [“efecto Hawthorne”](#): las personas se comportan diferente cuando saben que están siendo evaluadas.

Una gestión del talento participativa hace que los líderes y los empleados sean parte activa del sistema y creen en conjunto la realidad organizacional

Esto sugiere que la gestión del talento debe ser más participativa, donde líderes y empleados son parte activa del sistema y cocrean la realidad organizacional, en lugar de ser observadores pasivos y sujetos de medición.

Las conversaciones de desarrollo deberían ser experimentos compartidos (“¿qué pasaría si probaras este rol?”) más que veredictos sobre capacidades fijas (“tu nivel de liderazgo es 3/5”).

Abundancia latente, escasez manifiesta

La perspectiva cuántica resuelve la paradoja de la “guerra por el talento”. No hay escasez de talento potencial; hay un exceso de talento latente que no encuentra las condiciones para manifestarse.

El talento manifiesto (lo que llamamos “alto desempeño”) es escaso porque requiere una combinación única de dotación natural, esfuerzo sostenido y entorno de apoyo. Pero el talento latente es abundante: está en cada persona que no ha tenido la oportunidad, el contexto o el estímulo adecuado para que su función de onda colapse en excelencia observable.

Una buena gestión del talento crea las condiciones para que se manifieste el potencial latente de las personas

La tarea de la gestión del talento no es encontrar a los pocos “talentosos natos”, sino crear las condiciones para que el vasto potencial latente se manifieste. No es caza de talentos. Es agricultura de ecosistemas.

Más allá de la metáfora

Es importante aclarar que esto es una aplicación metafórica, no literal, de la física cuántica. No estamos aplicando ecuaciones de Schrödinger a evaluaciones de desempeño ni usando computación cuántica en recursos humanos.

Esto es una aplicación metafórica, no literal, de la física cuántica

Sin embargo, las metáforas no son decorativas; son herramientas cognitivas que nos permiten pensar diferente. El interés en “liderazgo cuántico” ha crecido significativamente: una revisión sistemática identificó alrededor de 55 publicaciones sobre el tema solo entre 2010 y 2020. Investigaciones recientes muestran cómo el liderazgo cuántico puede fomentar el comportamiento innovador de los empleados al crear entornos donde la incertidumbre se gestiona de forma productiva y donde se reconoce la interconexión fundamental entre todos los elementos del sistema organizacional.

El talento emerge de la interacción entre capacidades, contexto y relaciones

Lo valioso de esta perspectiva es que nos obliga a abandonar concepciones mecanicistas del talento (“tiene o no tiene”, “sirve o no sirve”) y adoptar una visión más dinámica, contextual y relacional. Nos recuerda que el talento no es una cosa que se posee, sino un estado que emerge de la interacción entre capacidades, contexto y relaciones.

En un mundo donde la IA puede asumir cada vez más tareas técnicas, la capacidad humana de adaptarse, cocrear y manifestar nuevas formas de valor en contextos inciertos se vuelve el diferencial crítico. Entender el talento como función de onda, superposición y entrelazamiento no es física aplicada. Es una invitación a gestionar con la humildad de reconocer que el potencial humano es más vasto, más dinámico y contextual de lo que nuestros sistemas actuales de medición pueden capturar.