
Dora Ramírez de Colmán

La gestión del talento humano

como factor clave para el desarrollo

La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo

Dora Ramírez de Colmán*

Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios, no resultan suficientes para sobrevivir en el entorno actual, porque no diferencian a las empresas. Sin embargo, el talento que posea una compañía, así como la capacidad de innovar y adelantarse al mercado no solo le permitirá perdurar en el tiempo, sino



también cambiar las reglas del juego. El talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones, puesto que el desarrollo tecnológico, la globalización y los avances de los mercados de capitales han facilitado el acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, y por ello lo han convertido en el recurso más valioso y escaso.

Introducción

En nuestros mercados existen fuerzas que han cambiado las reglas de juego en las organizaciones: el capital ha dejado de ser el principal recurso productivo; la ventaja competitiva basada en la reducción de costes es más quebradiza que nunca, y los consumidores nos hemos convertido en clientes.

La tecnología, la globalización, la desregulación de los mercados y la baja natalidad de los países occidentales se han convertido en fuerzas adversas para unos, y propicias para otros. La interrelación de todas ellas ha provocado la mutación de las leyes de la supervivencia: la innovación se ha convertido en una necesidad, y el talento de los profesionales es el principal recurso de las organizaciones. Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios –esenciales, más bien–, no son suficientes para sobrevivir en el entorno actual, porque no diferencian a las empresas. Sin embargo, el talento que posea una compañía así como la capacidad de innovar y adelantarse al mercado no solo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también cambiar las reglas del juego.

Que estamos en la era del talento es algo que nadie puede poner en duda. Esto significa, en la práctica, que el talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones, puesto que el desarrollo tecnológico, la globalización y los avances de los mercados de capitales han facilitado el acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, y por ello han convertido al talento en el recurso más valioso y escaso.

* MAE XXI-INCAE-Costa Rica. Profesora titular de la asignatura Administración de Recursos Humanos, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción (UNA). dora@vision.com.py; dcolman@eco.una.py

Un recurso que, por otra parte, las personas solo aportan si quieren, si aprecian que se les trata como tales; un recurso que sale de la empresa cada día, al finalizar la jornada de trabajo y que puede desaparecer masivamente de una organización cuando la rotación de profesionales es desmesurada.

En el presente trabajo se analizará y desarrollará cada uno de estos puntos planteados, es decir cómo captar, desarrollar y retener profesionales con talento.

1. El profesional con talento

Miguel de Cervantes, Leonardo Da Vinci o Louis Pasteur tenían talento, ¡qué duda cabe!, pero cuando hablamos de talentos que requieren las empresas para innovar y adelantarse al mercado, no estamos pensando en ese tipo de talento genial. Nos estamos refiriendo a otra clase, a la que caracterizó por ejemplo a Pelé, a Simón Bolívar, que contribuyeron a que alcanzaran resultados superiores, extraordinarios, un equipo de fútbol o un ejército. En definitiva, una organización.

Aunque el diccionario de la lengua defina al talento como una capacidad individual, más vinculada a la inteligencia, nos referiremos a aquél que necesita de una organización, y que va más allá de la inteligencia lógica matemática.

De esta manera, definimos al profesional con talento como un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, en otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

2. ¿Qué caracteriza al profesional con talento?

En ninguna colección de numismática del mundo es posible contemplar un talento. No porque no se haya encontrado todavía, sino porque nunca ha sido una moneda, pese a lo que tradicionalmente se piensa. El talento era una unidad ponderal (25,5 gramos), proveniente de

Babilonia, que se utilizaba como tipo de cambio en las transacciones en la Grecia antigua.

Su evolución terminológica y el hecho de asociarlo con una moneda se deben a la Biblia. En una de sus parábolas, se narra cómo un mercader tenía tres criados a los que les repartió cinco, tres y un talento, antes de partir de viaje. Mientras los dos primeros los invirtieron e incrementaron el importe asignado, el último lo escondió y conservó la misma cantidad. Cuando volvió el mercader, alabó a los primeros y reprendió al tercero. ¿El motivo? En términos económicos, porque no había alcanzado resultados, pese a haber tenido el potencial.

Pues bien, definimos al profesional con talento como aquél que alcanza resultados superiores dentro de una organización. Lo sugiere de alguna manera la Biblia: **talento = resultados**.

3. El talento depende de la organización y de los roles

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita, y lo motive. Cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en una u otra, y en unos roles mejor que en otros.

Existen diferentes tipos de talentos: directivo, comercial, técnico, operativo. Cada uno requiere capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores en una determinada organización no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto.

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal, dado que cualquier profesional desde su rol puede innovar. Estos profesionales son los que más valor agregado aportan a la empresa, pero tienen dos inconvenientes: por una parte, son los más escasos en el mercado laboral y, por otra, no sobreviven en todas las organizaciones, solo en aquéllas que generan talento organizativo.

4. Las leyes naturales del talento

El talento está sometido a unas leyes naturales similares a las aplicadas a la tecnología. La ley de la Fractura asegura que la tecnología crece de forma exponencial, mientras que el resto de los sistemas lo hace de manera lineal. Pues bien, todas estas leyes también actúan sobre el talento.

Hoy más que nunca los conocimientos quedan rápidamente obsoletos. La interacción con otras personas permite alcanzar resultados superiores e incrementa el talento de los trabajadores que intervienen. Y, por último, los rendimientos de los profesionales con talento se distancian cada vez más del resto y fracturan el *status quo* de las organizaciones, las transforman y las reinventan.

5. ¿Por qué el talento y no solo el conocimiento?

¿Qué es lo que distingue a un emprendedor, sus conocimientos o su actitud? Lo segundo, más bien. Y si no, pregúntele a Richard Branson por qué escogió el nombre de "Virgin", para cada una de sus empresas. Porque desconocía completamente el negocio, era virgen. Su actitud iconoclasta y provocadora, su intuición y su encanto lo han llevado a crear la segunda marca más emblemática del Reino Unido, después del Rolls Royce, y una de las mayores fortunas del mundo, no precisamente por sus vírgenes conocimientos.

Pues bien, la aptitud, los conocimientos y habilidades son requisitos sine qua non para jugar el juego. Sin embargo, no diferencian a los profesionales con talento. Esa fue la principal conclusión a la que llegó uno de los mayores ex-

pertos en comportamiento humano: David McClelland.

Los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento, según demostró el creador de la gestión por competencias, McClelland, y además quedan rápidamente obsoletos. Es el efecto de la ley de Moore aplicada al talento. Debido a las Tecnologías de la Información y Comunicación, al incremento de la formación media de la población y a la mayor demanda por aprender, los conocimientos en circulación son más numerosos que nunca, con un incremento exponencial. Se calcula que en los últimos diez años el conocimiento ha avanzado tanto como en toda la historia de la humanidad. El siguiente efecto de la ley Moore es que los conocimientos se sustituyen rápidamente por otros. El resultado de todo ello hace que la diferencia de los profesionales con talento no esté en la cantidad de conocimiento, sino en la capacidad de aprender y de desaprender lo conocido.

6. El talento nace de la interacción

Los profesionales con talento alcanzan resultados superiores, a través de la interacción con terceros. Para interactuar eficientemente han de contar con unas competencias denominadas emocionales, clasificadas en cinco grupos, conforme a la tabla que se detalla más adelante. No basta con tener especialmente desarrollado uno solo de los grupos, sino que es necesario una especial fortaleza en todos ellos. Solo cuando la persona muestra un amplio abanico del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que ocurra lo que McClelland llamó "punto crítico", una condición que le permita descollar como profesional con talento y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en las reacciones químicas.

7. Dominios de la inteligencia emocional

DOMINIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	COMPETENCIAS EMOCIONALES
Conocer las propias emociones	Conciencia de uno mismo. <ul style="list-style-type: none"> · Conciencia emocional. · Valoración adecuada de uno mismo. · Autoconfianza.
Gestionar las propias emociones: Es la capacidad de expresar las emociones más convenientes.	Gestión de uno mismo. <ul style="list-style-type: none"> · Autocontrol. · Integridad. · Adaptabilidad/Flexibilidad. · Innovación.
Motivarse uno mismo: Fijar objetivos, avanzar hacia ellos, eludir la recompensa inmediata a favor del logro de la meta deseada.	Motivación. <ul style="list-style-type: none"> · Orientación al logro de objetivos. · Iniciativa. · Optimismo.
Reconocer las emociones en los demás: La capacidad para entender lo que las otras personas piensan o sienten.	Empatía. <ul style="list-style-type: none"> · Comprensión interpersonal. · Orientación hacia el cliente. · Aprovechamiento de la diversidad. · Conocimiento de la organización.
Gestionar las relaciones personales: El arte de relacionarse con los demás, que se basa en buena medida en gestionar las emociones de los otros.	Cualidades sociales. <ul style="list-style-type: none"> · Influencia. · Comunicación. · Liderazgo. · Catalizador del cambio. · Resolución de conflictos. · Colaboración y cooperación. · Trabajo en equipo.

8. El talento fractura el statu quo de las organizaciones

“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos, sino por la falta de compromiso, la capacidad para trabajar en equipo y la disposición a la movilidad”, dijo Mario Armero, presidente de la General Electric, en España.

La principal característica del profesional con talento es que alcanza resultados superiores. Sin embargo, en nuestra actual economía, el mejor resultado, el superior, es la innovación. La innovación no se alcanza con la tecnología ni con el capital, sino con los profesionales que están detrás y que cuestionan lo establecido.

Los profesionales con talento innovador son capaces de fracturar el statu quo de las organi-

zaciones, provocar el cambio y reinventar la compañía. Son la mejor ventaja competitiva de las empresas y sus resultados difieren cada vez más del resto de profesionales.

Pero el talento emprendedor e innovador tiene dos inconvenientes: primero, no sobreviven en todas las empresas, en especial en aquellas jerarquizadas, donde se impide cuestionar lo establecido. Los profesionales innovadores se caracterizan por el inconformismo y la crítica del statu quo. Son los más exigentes y críticos con la gestión. Al mismo tiempo, son los que más pueden aportar. “Si no fueran así, tampoco tendrían este tipo de talento”. Por eso es importante hacer la siguiente comparación entre el trabajador tradicional y el profesional con talento:

TRABAJADOR TRADICIONAL	PROFESIONAL CON TALENTO
<ul style="list-style-type: none"> · Lealtad a la organización. · Búsqueda de estabilidad. · Miedo al cambio. · Ajuste a la nueva tecnología. · Trabaja muchas horas. · Cree que la dirección es capaz de responder a todo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Lealtad a sí mismo, sus equipos y sus proyectos. · Pasión por la acción y el cambio. · Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero. · Cómodo con el cambio. · Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito. · Prefiere ser juzgado por los resultados. · Quiere que la dirección sea consistente.
LEMA: TRABAJA DURO Y TEN ÉXITO	LEMA: TRABAJA BIEN, DISFRUTA CON TU TRABAJO Y SUPÉRATE

El segundo inconveniente de este tipo de profesionales es que son los más escasos.

9. Los componentes del talento individual

El talento requiere de tres ingredientes básicos: CAPACIDAD, COMPROMISO Y ACCIÓN.

- Un profesional capaz. Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.
- COMPROMETIDO. El segundo ingrediente del talento es el compromiso. Si las capacidades constituyen el sustrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, motivando y pagando por ello.
- Y EL SÍNDROME DE LA ALMOHADA ASESINA. El último ingrediente del talento es la acción. En nuestra actual economía, la acción significa velocidad; la innovación es constante. Puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea, y hacerlo antes que otro.

El profesional con talento no puede dejarse arrastrar por lo que Juan Carlos Cubeiro califica el síndrome de la almohada asesina, o el hábito de consultar con la almohada, que demora la toma de decisiones.

“Si no puedes moverte a la velocidad web, estás fuera del negocio. Si empiezas a pensarlo todo... es tarde”

CAPACIDADES + COMPROMISO + ACCIÓN = TALENTO



Talento individual = Capacidades + Compromiso + Acción

El talento requiere de los tres ingredientes, al mismo tiempo. Si falta uno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores, por lo que conforme a nuestra premisa, no lo entendemos como talento.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.

Si tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados, por la sencilla razón de que alguno se le habrá podido adelantar. Hoy por hoy, ni la evolución tecnológica, ni la competencia, ni los clientes esperan. O eres rápido, o estás fuera del mercado.

10. El talento se desarrolla

El hecho de que la inteligencia y el talento puedan desarrollarse ofrece nuevas dimensiones de superación de las empresas, a la hora de alcanzar ventajas competitivas, y añade al hombre trascendencia, y un poderoso motivo de superación.

La historia del tenis femenino recordará especialmente el año 2000, cuando, por primera vez, dos hermanas consiguieron ganar cada una torneos importantes. Se trata de Venus y Serena Williams. La idea nació de su padre, Richard Williams, quien en 1978 vio por televisión cómo una jugadora recogía un premio importante, tras ganar un torneo. Le dijo, en ese momento, a su esposa: “Vamos a tener dos hijas y serán campeonas de tenis”. Aunque su esposa se limitó a responder: “¿Quién lo va a pagar?”. Richard hablaba en serio. Era guardia de seguridad de una empresa de limpieza y desde ese momento se interesó por el tenis. Empezó a jugar en pistas públicas, compró revistas especializadas y se hizo experto en la materia. En 1980 y 1981

nacieron sus dos hijas. Comenzó a formarlas en este deporte y a educarlas en un entorno sin comodidades, que endureciera sus caracteres.

Al igual que Venus y Serena, podemos citar una multitud de ejemplos que ponen de relevancia cómo el desarrollo de las capacidades, inicialmente no innatas, permiten convertir a la persona en un profesional con talento. Incluso en el talento artístico, del que tradicionalmente existe la idea de que es de origen genético, el tesón es un gran aliado.

“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”. Pablo Ruiz Picasso.

“El talento, en buena medida, es una cuestión de insistencia”. Francisco Umbral.

“Es curioso, cuanto más entrenamos, más suerte tenemos”. Larry Bird.

El talento puede ser desarrollado; no es cuestión de cociente intelectual, ni de nivel de la renta familiar ni de calidad del centro educativo, sino de otra serie de requisitos:

- **Motivación.** Al principio, la motivación se genera externamente, a través del reconocimiento de los padres, en el caso de los adolescentes. Después, la motivación proviene del disfrute de la actividad. Este último requisito es “la principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: porque disfrutan haciéndolo”. En el caso de Venus y Serena Williams, la motivación externa está clara. Richard fue quien las animó a jugar al tenis, y les reconoció cada una de sus mejoras y sus éxitos. Pero, además del apoyo externo, estas dos hermanas disfrutaban con el deporte. Esa es la diferencia de tantos otros niños concebidos para ganar, pero que dejan en el camino las raquetas o las zapatillas: no disfrutaban con ese deporte. Disfrutar y divertirse con lo que uno hace es “el lema”.

- **Herramientas de conocimiento.** Richard Williams se especializó en el tenis, comprando revistas y libros, para poder disponer de

un conocimiento de partida que transmitir a sus hijas. El disfrute de la actividad empuja a perfeccionar los conocimientos sobre ella. La biografía de Thomas Edison relata cómo devoraba todos los libros de física de la librería donde trabajaba. Esas lecturas le dieron la formación suficiente para patentar, entre otros inventos, la luz eléctrica. Si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarla.

- **Generar nuevos hábitos.** Por último, el talento se materializa en acciones. Basándose en el conocimiento adquirido, que ofrece información sobre las mejoras en la actividad y la motivación para llevarlas a cabo, se van generando nuevos hábitos en el comportamiento.

“La disciplina es la parte más importante del éxito”. Truman Capote.

11. Del profesional con talento al talento organizativo

Una de las leyes naturales del talento es que éste obtiene los mayores resultados (incluida la innovación), a través de la interacción. Si la organización facilita esta interacción, actuará con un efecto multiplicador, como sucedió con las industrias que se derivaron de la idea original. Si por el contrario, en vez de facilitar lo limita, no solo la compañía no innovará, sino que, además, correrá el peligro de que sus profesionales con talento (los mejores) no encuentren alicientes a su trabajo, disminuyan su compromiso y terminen marchando a otra compañía o montando su propio negocio.

Crear talento organizativo = Gestión del talento

¿Y cómo se consigue crear talento organizativo? Principalmente, de dos maneras:

- seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acordes con lo que la empresa necesita y puede

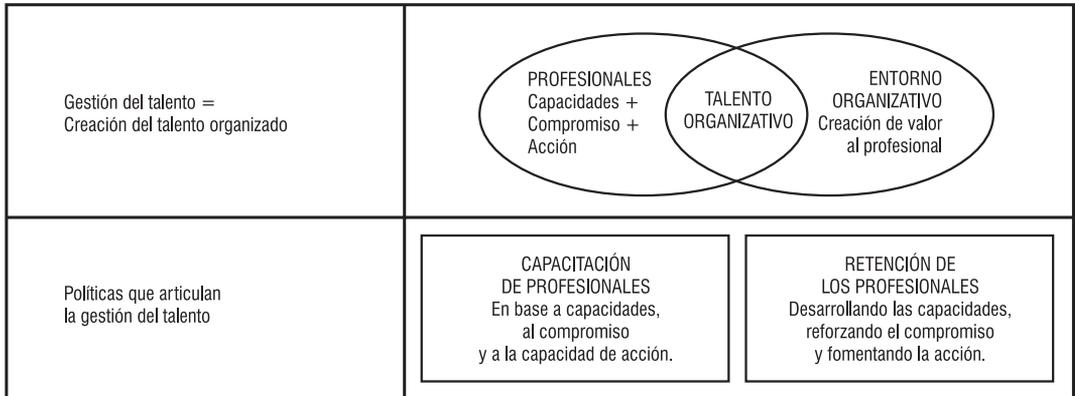
gestionar. Es decir, a través de las políticas de capacitación.

- generando un entorno organizativo que cree valor al profesional, y lo motive a aportar y continuar en la empresa. Y esto se alcanza,

básicamente, reforzando su compromiso con la organización, a través de las políticas de retención del talento.

Ambas dependerán de la estrategia de la compañía y de la proposición de valor al profesional.

12. Los factores y las políticas para crear talento organizativo



13. La gestión del talento

¿Qué es lo que mueve a un profesional a rendir más de lo estrictamente necesario? O, ¿qué le induce a permanecer en su organización y a no marchar a otra, aun teniendo la posibilidad de hacerlo? ¿El sueldo?; ¿la carrera profesional?; ¿el estilo de dirección? Depende. Depende de la persona y de la empresa. La única certeza que podemos tener es que cuando un profesional aporta más de lo estrictamente necesario es porque está motivado a hacerlo, o que cuando decide permanecer en su empresa es porque tiene la motivación de continuar ahí. Y ambas motivaciones son imprescindibles para que el profesional desarrolle su talento individual y colabore a crear el talento organizativo, y sea considerado como el valor estratégico de la organización. Pues bien, la motivación de pertenecer y de aportar a una organización es lo que denominamos COMPROMISO.

El compromiso es diferente a la satisfacción. Un profesional satisfecho no tiene porqué estar comprometido, como es el caso de ciertos profesionales de las administraciones públicas (y de

determinadas empresas privadas) motivados a continuar ahí, pero sin aportar valor y sin cambiar de tema. ¿Les gusta bailar? Aunque su respuesta no sea afirmativa, seguro que sabrá que un buen baile (tango, sevillana, merengue o polka paraguaya) es cosa de dos. Pues el compromiso es igual: una cosa de dos, del profesional y de la empresa.

Un profesional, por sí solo, no se compromete. Tendrá mayor o menor capacidad de comprometerse, pero el resultado solo llega a materializarse dependiendo de la organización en la que se encuentre y de cómo ésta actúe.

El resultado de la relación entre la capacidad de compromiso del profesional y las actuaciones de la empresa, como la de cualquier otra pareja, puede ser de tres tipos: crecimiento, separación o infidelidad (esto último, continuar en la compañía, pero pensando en otra). Solo cuando de esta relación prosperan o crecen, tanto el profesional como la empresa, es cuando se genera el compromiso; el profesional alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo.

14. La motivación, todo un descubrimiento

“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos, sino por la falta de compromiso, la capacidad de trabajar en equipo y la disposición a la movilidad”.

La motivación en el mundo de trabajo tuvo un “descubridor”: Elton Mayo, quien al analizar cómo afectaban los factores exógenos a la productividad de un grupo de trabajadoras de una fábrica se encontró con una grata sorpresa. Ni la luz, ni la temperatura influían sencillamente en el aumento de productividad registrado durante las pruebas. La principal causa era que estas profesionales habían sido seleccionadas y sentían reconocido su trabajo. Mayo descubrió de esta forma las llamadas “necesidades sociales” en el trabajo: los profesionales no solo buscan comodidad y salario en su trabajo como pensaba Taylor, sino que su rendimiento laboral estará condicionado por lo gratificados que se sientan. Fue un gran descubrimiento para la época que enterró, con himnos y salvas, el pensamiento taylorista. Mayo inauguró con esta investigación la Escuela de las Relaciones Humanas.

Desde entonces y hasta ahora, diversos autores han contribuido a explicar qué es lo que nos motiva y nos hace levantarnos por las mañanas para ir a trabajar. Pero el mundo de las motivaciones continúa siendo resbaladizo. Se han desarrollado diversas teorías y tipologías, algunas con más seguidores que otras. David McClelland, del que ya hemos hablado, es el padre de uno de los análisis más importantes sobre la motivación laboral. Estudió en profundidad los motivos o necesidades –normalmente inconscientes– que permiten explicar los comportamientos de las personas en su interacción con otras en el trabajo. Estos motivos, llamados sociales, los clasificó en tres tipos:

- **Logro:** alcanzar o superar un estándar de excelencia y/o mejorar el propio nivel de desempeño.
- **Afiliación:** generar y mantener buenas relaciones con las personas.

- **Poder:** lograr influir en los demás y conseguir que otros hagan cosas que no habrían hecho sin esa influencia.

La razón por la cual la gente permanece en una compañía es porque es un gran lugar de trabajo; es como pertenecer a un gran equipo deportivo, los jugadores realmente buenos quieren rodearse de otros jugadores también buenos. En segundo lugar, a la gente le gusta trabajar en un entorno de liderazgo, por ello es clave crear una cultura de líderes.

Y en tercer lugar, se está trabajando por un motivo más alto que un cheque o una variedad de opciones. El más elevado propósito es cambiar la forma en que el mundo trabaja, vive y actúa. Estas son las tres razones por las que un profesional puede desear trabajar en una compañía. Son tres motivos diferentes, que la empresa debe satisfacer.

Cada profesional tiene diferentes necesidades, que intentará satisfacer en la organización que decida o pueda estar. Antes de gestionar el talento se ha de reflexionar sobre qué tipo de profesionales desea contratar la empresa y cuáles necesidades podrá satisfacer para comprometerlos, es decir, cómo va a crearles valor.

Los intangibles más valiosos y las mejores esencias y cualidades que puede aportar el talento humano a la organización pertenecen al campo de lo que las personas dan solo si quieren. La última paradoja consiste en que, siendo este talento humano el principal patrimonio de una organización, en el fondo, no pertenece a ella sino a cada persona.

15. Proposición de valor al profesional

Llegamos a un punto crítico: definir *la proposición de valor al profesional*, es decir, identificar lo que la organización le aportará para que quiera trabajar ahí y colabore en la creación del talento organizativo. En otras palabras, ¿cómo la empresa creará valor al profesional para que éste se comprometa?

La proposición de valor es el punto de partida para atraer, desarrollar y retener a los profesionales. Es el manifiesto de intenciones de la compañía y ha de ser definido desde la alta dirección, porque su implicación es estratégica. No solo se trata de un mensaje de marketing al mercado laboral para atraer talento, sino de reglas de juego a las que se compromete la empresa con el profesional, desde el primer momento en que se incorpora a la compañía. Mencionamos una máxima de la motivación: uno de los factores más frecuentes es la diferencia entre las expectativas del profesional respecto al trabajo que le fueron planteadas en el proceso de selección (la proposición de valor comunicada) en comparación con la realidad en que se encuentra (la proposición de valor aplicada).

¿Cómo definir la proposición de valor al profesional?

A la hora de definir la proposición de valor es imprescindible conocer en profundidad qué valor aportará al profesional, en especial en términos de salario emocional, para que éste se comprometa.

El salario emocional es la retribución intangible que se da a los profesionales y que puede ser de muy distinto tipo: equilibrio de la vida laboral y personal; desarrollo profesional o satisfacción de las motivaciones trascendentes. Todas ellas tienen dos características en común:

- son más difíciles de reproducir por la competencia (es la ventaja competitiva de la proposición de valor al profesional).
- satisfacen los motivos que hacen que el compromiso sea más estable con la organización, es decir, el compromiso que no está basado únicamente en el sueldo (el más quebradizo que ninguno y que caracteriza a *los mercenarios*).

Si analizamos los principales factores motivadores, la mayoría de ellos están en clave de salario emocional. ¿Y por qué es tan importante? Porque hoy las empresas exigen más que nunca en términos intangibles. Ya no es suficiente estar las ocho horas de reloj en la oficina o en la fá-

brica. Se requiere más, se necesita que el profesional ponga en juego todo su talento y que innove; que además de su contrato legal tenga un contrato psicológico que lo comprometa con la organización.

Conocer lo que ofrece la competencia y elaborar una proposición de valor diferente ha de ser un mensaje de referencia claro y sólido que explicita perfectamente al profesional el valor que obtendrá de la empresa y, por supuesto, lo que ha de pagar para conseguirlo!

16. Cómo retener a la persona con talento

No hay fórmulas mágicas para retener el talento, solo tres recomendaciones:

- seleccionar al profesional en base a la proposición de valor;
- desarrollar el talento individual, y
- reforzar su compromiso.

Decíamos en párrafos anteriores que el compromiso es como una pareja de baile. Si el profesional está en una situación de infidelidad es porque escogió mal (problemas de selección), porque ha cambiado el tipo de baile (cambio en las motivaciones individuales), o bien porque le han puesto otra pareja que le pisa y no le deja dar un paso (transformación cultural), como consecuencia de una fusión o un estilo de liderazgo distinto a lo que sugería la proposición de valor, que fue lo que le atrajo. En este último caso, el entorno organizativo resulta muy desfavorable para el profesional, ya que pone en peligro su compromiso y perjudica la creación del talento organizativo.

¿Que induce a un profesional a cambiar de compañía? ¿Sueldo, carrera, dirección? Pues depende de cada uno y de las ofertas externas que tenga. Lo único que podemos saber es que cuando un profesional cambia es porque ha desaparecido su motivación de continuar en esa empresa y porque tiene la posibilidad de marcharse. Es decir, ha desaparecido su compromiso.

En definitiva, el compromiso es la palanca clave para reducir la rotación no deseada y alcanzar resultados superiores e innovar. Se puede y se ha de gestionar, pero conviene saber que es muy frágil, tanto o más que la confianza, y tan delicado como la crin de un caballo, que sostenía según la leyenda que Damocles tenía sobre su cabeza cuando se sentó en el trono de Dionisio I. Y si no, que se lo pregunten a alguna de las empresas del sector tecnológico, cuando en un momento determinado prácticamente toda su plantilla se ha marchado a la competencia. Supuso un corte de espada a la cuenta de resultados.

16.1. Los facilitadores organizativos que refuerzan el compromiso

¿Y cómo se fortalece el compromiso para reducir la rotación? A través de los facilitadores organizativos. Éstos son el liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los sistemas de dirección, la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Los facilitadores tienen un objetivo claro: satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual al participativo. Todos ellos, medidos

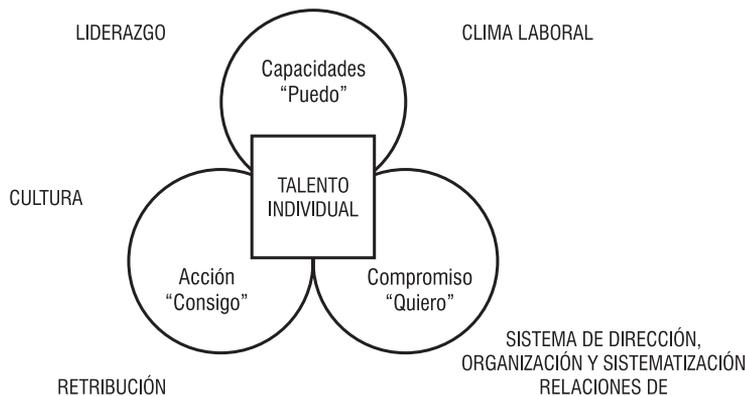
y gestionados adecuadamente, refuerzan el compromiso de los profesionales. No gestionados se convierten en auténticas barreras y en causa de rotación.

Es importante que en este punto concluyamos en lo siguiente: si deseamos gestionar el talento comencemos analizando si nuestras organizaciones tienen techos de cristal y si pagan equitativamente a sus profesionales.

El liderazgo es el facilitador impulsor por excelencia con permiso de la cultura empresarial para generar al talento organizativo y retener a los profesionales.

Los jefes representan a la empresa, materializan la proposición de valor al profesional, refuerzan el compromiso y condicionan, en gran medida, la percepción del clima organizativo por parte de sus colaboradores y, por supuesto, los resultados del equipo. Según estudios realizados sobre las causas de rotación, la relación con el jefe es la principal, más allá de los factores económicos, de seguridad o de otros tipos. **Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes.**

16.1. Los facilitadores de la gestión del talento



17. Algunas claves para la retención del talento

- **Primero, atraer y desarrollar.** La retención comienza con las políticas de atracción y desarrollo del talento.
- **Los facilitadores del talento organizativo.** Los facilitadores organizativos (liderazgo, clima, cultura, organización, retribuciones y sistemas de dirección) gestionados adecuadamente generan el entorno necesario para que los profesionales se comprometan y pasen del talento individual al organizativo. No gestionados ni medidos son el arma principal de la competencia. Recuerde: gran parte de la causa de la rotación no deseada obedece a que la propia empresa ha espantado al talento.
- **Se buscan líderes.** Los líderes son los principales protagonistas de la motivación y la desmotivación. Conozca sus estilos y desarróllelos. Huya de los gestores, y más en las empresas innovadoras; son el arma principal para que la competencia seduzca a sus profesionales.
- **¿Qué clima hay?** Mida el clima de los equipos. Le dará información acerca del grado de cohesión entre sus miembros y sobre si los profesionales se sienten constructores de una catedral o canteros, es decir profesionales comprometidos o no.
- **Explique la cultura y los valores,** y analice el grado de consenso entre lo existente y lo deseado. Y comuníquelo de forma escrita o gráfica.
- **¿Principio o Peters? No, gracias.** La escritura organizativa tiene que facilitar la innovación y, para ello, evitar la jerarquía, la burocracia y tender hacia los proyectos y la red. Independiente del negocio.
- **Retribución equitativa, por favor:** Tanto interna como externamente. Sea imaginativo con la retribución. Existen múltiples maneras de diferenciarse.

18. El decálogo del gestor del talento

La función de los directivos de las empresas del siglo veintiuno es tener una visión y escoger a la mejor gente. Las actividades del gestor del talento son radicalmente distintas de las tradicionales del director de recursos humanos. Mientras éste se centra en normas, procedimientos o sistemas de gestión, el gestor del talento se dedica a todas las políticas que suponen la captación, desarrollo y retención del talento. A continuación, hablaremos sobre el decálogo del gestor del talento.

1. **¡Tiempo y recursos! Primer requisito.** Su función será dedicarse en cuerpo y alma a “mimar” el talento.
2. **Estrategia del talento.** Analizará en profundidad las necesidades de la compañía, en términos de talentos, capacidades, nivel de compromiso y de actuación. Por otra parte, definirá la proporción de valor al profesional, es decir, concentrará por qué una persona decide trabajar y permanecer en la compañía y qué valor le aportará ésta.
3. **Incansable casanova.** Se dedicará a acceder a las fuentes de talento (universidades, colegios profesionales, asociaciones, competidores), dándose a conocer, acentuado los puntos fuertes de la compañía, en definitiva, seduciendo. Incluso, en los sitios más insospechados. Si la empresa busca información, necesitará diversidad. Y la diversidad no está en un equipo formado exclusivamente por economistas de la misma universidad, primeros en su promoción, con las mismas aficiones. La seducción, además, será constante. Han perecido las fechas fijas de contratación y ha renacido la imaginación. Redactará anuncios creativos, ¿por qué no pedir que en el currículo se especifiquen las aficiones, los trabajos voluntarios, los deportes practicados o los viajes realizados? A través de los estudios académicos, no se puede intuir la inteligencia emocional del candidato. Y esa cualidad es básica para el compromiso.

4. **Informívoro del talento.** Recogerá continuamente información de los movimientos del mercado y estará atento a los posibles movimientos de la competencia. Además, sin confiarse del enemigo pequeño.
5. **Captador del talento.** Seleccionará sobre la base de las capacidades y el compromiso. Un profesional comprometido con su organización está motivado a aportar y pertenecer a ella. ¿Los procesos de selección tienen en cuenta la capacidad de los candidatos a comprometerse? Además, deberá seleccionar diversidad si quiere innovación, y ser muy flexible. El profesional con talento es muy exigente y puede que interrogue él más en la entrevista que lo usted pueda preguntarle. Si eso es así, es una buena señal. Sabe lo que quiere y puede escoger porque es lo bueno.
6. **Entrenadores de entrenadores.** La selección de los proyectos la utilizará como herramienta de desarrollo. Comprobará que la organización no tiene techos de cristal y que existen alternativas de desarrollo sin necesidad de ascender. Colaborará en la identificación de posibles candidatos para la promoción y en la formación de las capacidades.
7. **Protector del talento.** Amurallará la organización para que los profesionales no deseen cambiar de empresa. ¿Cómo? Midiendo cada uno de los facilitadores que participan en la retención del talento: estilo de liderazgo, diferencias entre la cultura actual y la deseada, clima de los equipos, los niveles de equidad internos y externos de la retribución. No olvidemos que las intenciones siempre son

buenas (liderar bien, pagar bien, buena cultura...), pero como dice la Biblia, “el espíritu está pronto, pero la carne es débil” (Mateo 26,41). Así pues, medición y actuación en consecuencia, desarrollando liderazgo a través de programas de coaching, impulsando un cambio cultural, o revisando la política retributiva. Con un objetivo claro: reforzar el compromiso de los profesionales.

8. **Solucionados (predispuesto).** Cuando un profesional no alcance los resultados esperados, deberá analizar las causas y tener preparadas las alternativas de solución, que pueden ir desde incorporarse a otras áreas de la empresa donde desarrollar mejor su talento, hasta buscar los caminos más adecuados para que el profesional y la empresa rompan el vínculo, en caso de ser necesario.
9. **Involucrados (organizativo).** Y para desarrollar todas estas tareas, además de contar con el apoyo de la alta dirección, necesitará que la organización se involucre, comunicando las iniciativas, recogiendo sugerencias e invitando a todos los profesionales a que den referencias para contratar nuevos profesionales.
- 10 **Negociador, en el último segundo:** ¿Qué hay mejor que charlar amistosamente sobre los motivos de cambiar de empresa con quien ha decidido hacerlo? De esa entrevista se podrá conocer de primera mano las causas reales (siempre que el profesional no sea excesivamente diplomático), e incluso puede que en el transcurso de ella haya posibilidad de plantear una contraoferta y convencer al profesional de no marcharse.

BIBLIOGRAFÍA

- Gestión del Talento. Pilar Jericó-Financial Times-Prentice May.
- La Batalla por el Talento Empresarial. Mike Jonson-Financial Times-Prentice May.
- El Talento mueve al Capital. Funky Business Jonas. Ridderstrile.
- Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato-Mc Graw Hill.