

**TITULO : El desarrollo del Talento como ventaja competitiva**

**AUTOR : Prof. Dra. Dora Ramírez de Colmán.**

**COAUTORÍA : Prof. Lic. Gladys Paiva de Báez**

## **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, mas bien un equipo de fútbol o un ejercito; En definitiva, una organización.

Aunque el diccionario de la lengua defina al talento como una capacidad individual, mas Vinculada a la inteligencia, nos vamos a referir a aquel que necesita de una organización y que va más allá de la inteligencia lógico matemática.

De ésta 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 como 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 haber tenido el potencial.

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

### 3. - EL TALENTO DEPENDE DE LA ORGANIZACION Y DE LOS ROLES

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita.. Y que le motive.

Cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que en otras, en unos roles que en otros.

Existen diferentes tipos de talentos: talentos directivos, talento comercial, talento técnico, talento operativo. Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores 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 trasversal puesto que cualquier profesional desde su rol puede innovar. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa, pero tienen dos inconvenientes: Por una parte son los más escasos en el mercado laboral y por otro lado, no sobreviven en todas organizaciones, sólo 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 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 QUE EL TALENTO Y NO SOLO 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 porqué 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 le han llevado a crear la segunda marca más emblemática en Reino Unido, después del Rolls Royce, y es una de las mayores fortunas del mundo y 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 expertos en comportamiento humano, David Mc. Clelland.

Los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento, según demostró el creador de la gestión por competencias, David McClelland y además quedan rápidamente obsoletos. Es el efecto de la ley de Moore aplicada al talento. Debido a la tecnología de Información y Comunicaciones, 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 10 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, y para interactuar eficientemente han de contar con unas competencias denominadas emocionales, clasificadas en cinco grupos, conforme a la tabla que se detallará más adelante. No basta con tener especialmente desarrollado uno sólo de los grupos, sino que es necesaria una especial fortaleza en todos ellos. Sólo cuando la persona muestra un amplio abanico del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que lo que MacClelland 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**

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

## 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” los 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 organizaciones, 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 los más 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**

- Lealtad a la organización
- Búsqueda de estabilidad
- Enfoque de salario y posición
- Miedo al cambio
- Ajuste a la nueva tecnología
- Trabaja muchas horas
- Cree que la Dirección es Capaz de responder a todo.

### **LEMA: TRABAJA DURO Y TEN ÉXITO**

### **PROFESIONAL CON TALENTO**

- Lealtad a sí mismos, 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 BIEN, DISFRUTA**

### **COÑ 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 ACCION:

- 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.

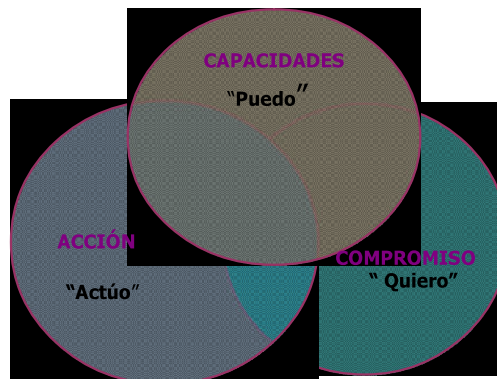
- Y EL SINDROME DE LA ALMOHADA ASESINA

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 +ACCION = TALENTO



### Talento individual = Capacidades + Compromiso + Acción

El talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo. Si falta uno de los ingredientes, 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 que 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 por el contrario el profesional 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 ha 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, por ser la primera vez que dos hermanas consiguieron ganar cada una torneos importantes de la modalidad de tenis. Son Venus y Serena Williams, La idea nació de su padre Richard Williams, cuando en 1978 vio por el televisor de su casa 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 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 INSPIRACION EXISTE, PERO TIENE QUE ENCONTRARTE TRABAJANDO”** Pablo Ruiz Picasso

**“EL TALENTO, EN BUENA MEDIDA, ES UNA CUESTION DE INSISTENCIA”** Francisco Umbral

**“ES CURIOSO, CUANTO MÁS ENTRENAMOS, MAS SUERTE TENEMOS”** Larry Bird

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

- **Motivación:** la motivación al principio 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 Willians la motivación externa está clara. Richard fue quien las animó a jugar el tenis, les reconoció cada una de sus mejoras y sus éxitos. Pero además del apoyo externo, disfrutaban con el deporte. Esa es la diferencia de tantos otros niños concedidos 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 la misma. 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 mejorarlo.

- **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 la leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados (incluido 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) además 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**

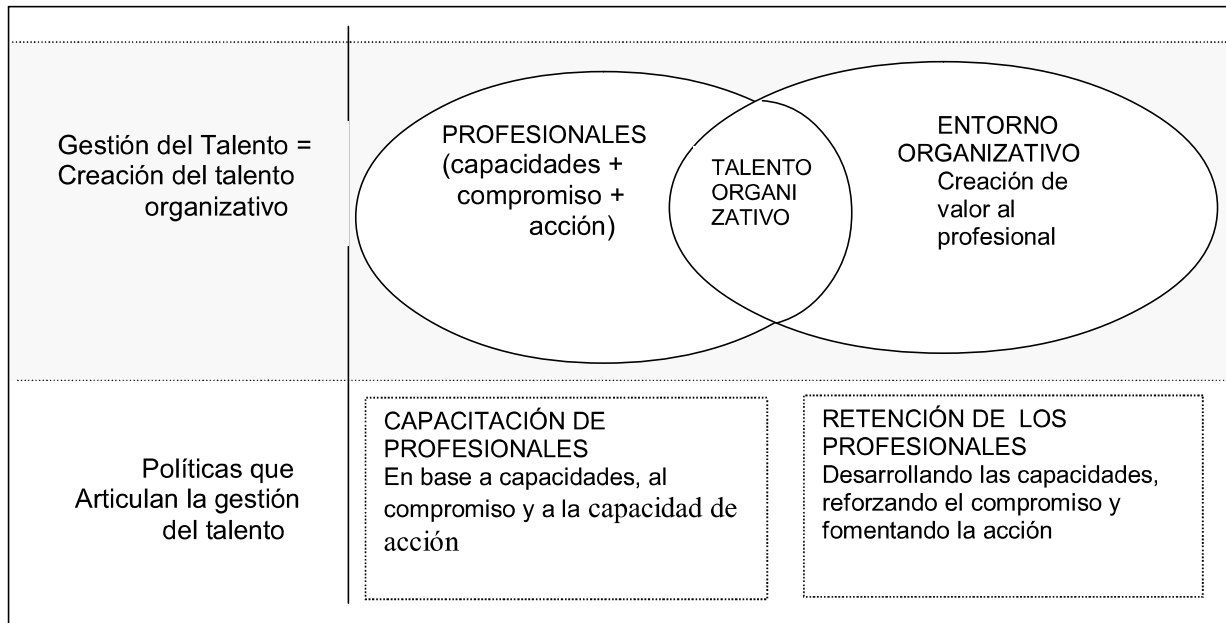
¿Y cómo se consigue crear talento organizativo? Principalmente de dos maneras:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde 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 que le motive a aportar y a 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 GESTION 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 aún 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 ser considerado como el valor estratégico de las organizaciones. Pues bien, la motivación de pertenecer y de aportar en una organización es lo que denominamos **COMPROMISO**.

El compromiso es diferente a la satisfacción. Un profesional satisfecho no tiene porque estar comprometido como es el caso de ciertos profesionales de las administraciones públicas (y en determinadas empresas privadas) motivados a continuar ahí pero no aportar valor.

Por cierto y sin cambiar de tema, ¿LES GUSTA BAILAR? Aunque su respuesta no sea afirmativa, seguro que sabrá que un buen baile (tango, sevillana, merengue ó polka paraguaya) es cosa de dos. Pues el compromiso es igual: una cosa de dos, del profesional

y de la empresa. Un profesional por si 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 esta actúe.

El resultado de la relación entre la capacidad de comprometerse del profesional y las actuaciones de la empresa, como la de cualquier otra pareja, puede ser de tres tipos: crecimiento, separación o infidelidad (es decir, continuar en la compañía pero pensando en otra). Sólo 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 MOTIVACION, 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, cuando 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 va a venir condicionado por lo gratificados que se sientan. Fue un gran descubrimiento para la época que enterró con himnos y salvos el pensamiento taylorista. Mayo inauguró con esta investigación la Escuela de las Relaciones Humanas.

Desde entonces hasta ahora, diversos autores han contribuido a explicar que 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 seguidoras que otras. David McClelland del 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 otros 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 lo que 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 realmente buenos. En segundo lugar a la gente le gusta trabajar en un entorno de liderazgo, por ellos es clave crear una cultura de líderes.

Y en tercer lugar está trabajando por un motivo más alto que un cheque ó 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 la que un profesional puede desear trabajar en una compañía.

Son tres motivos diferentes que la empresa debe satisfacer.

Cada profesional tiene unas diferentes necesidades que intentará satisfacer en la organización que decida o pueda estar. Antes de gestionar el talento se ha de reflexionar sobre que tipo de profesionales desea contratar la empresa y qué necesidades podrá satisfacer para comprometerles, 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 sólo si quieren. La última paradoja consiste en qué, siendo este talento humano el principal patrimonio de una organización, no pertenece en el fondo 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 va a aportarle para que este quiera trabajar ahí y colabore en la creación del talento organizativo. En otras palabras, ¿cómo la empresa creará valor al profesional para que este 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 unas 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 a la realidad en que se encuentra (la proposición de valor aplicada).

### **Y ¿cómo definir la proposición de valor al profesional?**

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

El salario emocional es la retribución intangible que se dá 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. Pero 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 porqué es tan importante? Por que 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 fábrica. Se requiere más, se necesita que el profesional ponga en juego todo su talento y que innove. Se requiere que el profesional además de su contrato legal tenga un contrato psicológico con la organización por el que se comprometa.

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 va a obtener de la empresa y, por supuesto, ¡Lo que ha de pagar para conseguirlo!

## 16.- COMO RETENER A LA PERSONA CON TALENTO

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

- Seleccionar al profesional en base a la proposición de valor
- Desarrollar el talento individual y
- Reforzar su compromiso

Lo decíamos en el trascurso de esta ponencia que el compromiso es como una pareja de baile. Si el profesional está en una situación de infidelidad o es porque escogió mal (problemas de selección), ó porque ha cambiado el tipo de baile (cambio en las motivaciones individuales) ó porque le han puesto otra pareja que le pisa y no le deja dar un paso (transformación cultural) consecuencia de una fusión ó un estilo de liderazgo distinto a lo que sugería la proposición de valor, que fue lo que le atrajo. En éste 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 de empresa ha sido 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 nó, 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. Estos 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 paga 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 condiciona 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 causa, 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**

**16.2.-Los Facilitadores de la Gestión del Talento**



**17.-ALGUNAS CLAVES PARA LA RETENCION DEL TALENTO**

- ◆ **Primero, atraer y desarrollar.** La retención comienza con las políticas de atracción y de 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 la principal arma de su competencia. Recuerde: gran

parte de la causa de la rotación no deseada se deben a que la propia empresa ha espantado al talento.

- ◆ **Se buscan líderes:** Los líderes son los principales protagonistas en la motivación y en la desmotivación. Conozca sus estilos y desarróllelos. Huya de los gestores y más en las empresas innovadoras, son la principal arma para que la competencia seduzca a sus profesionales.
- ◆ **¿Qué clima hay?** Mida el clima de los equipos. Le dará información sobre el 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 cual 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 XXI 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 este 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, que capacidades, que nivel de compromiso y de actuación. Por otra parte, definirá la Proporción de Valor al profesional, es decir, concentrará porque una persona decide trabajar y permanecer en la compañía y que 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, primero en su promoción, con las mismas aficiones. La seducción, además, será constante. Han perecido las fechas fijas de contratación y ha renacido la imaginación. Redactara 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 de los posibles movimientos de la competencia. Además, sin confiarse del enemigo pequeño.

**5. Catador del talento:** Seleccionará sobre la base de las capacidades, al compromiso y a lo que es capaz de hacer. Un profesional comprometido con su organización está motivado a aportar y a pertenecer a ella. ¿Los procesos de selección tiene 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 que pueda con Ud. 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 los 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 la empresa. ¿Cómo? Midiendo cada uno de los facilitadores que participan en retención del talento: estilo de liderazgo, diferencias entre la cultura actual y la deseada, el clima de los equipos, los niveles de equidad interna y externa 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.-Solucionador predispuesto:** Cuando un profesional no alcance los resultados esperados, deberá analizar las causas y tener preparados, que pueden ir desde incorporarse a otras áreas de la empresa donde desarrollar mejor su talento, hasta buscar las alternativas mas adecuadas para que el profesional y la empresa rompan su vinculación, en el caso de que fuera necesario.

**9.-Involucrador organizativo:** Y para desarrollar todas estas tareas, además de contar con el apoyo de la alta dirección, necesitara 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 tiene 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 el transcurso de ella haya posibilidad de plantear una contraoferta y convencerle de no marchar.

Finalmente:

No se olviden que PARA TENER EXITO EN LA VIDA:

**“ES PRECISO SONREIR Y HACER LAS COSAS CON PASIÓN”.**

**“LA FELICIDAD CONSISTE EN SABER UNIR EL FINAL CON EL PRINCIPIO”**  
**PITAGORAS**, filósofo y escultor griego.

MUCHAS GRACIAS.

## **BIBLIOGRAFIA**

- GESTION DEL TALENTO- Pilar Jericó- financial Times-Prince may
- LA BATALLA POR EL TALENTO EMPRESARIAL- Mike Jonson- Financial Times- Prentice may
- EL TALENTO MUEVE AL CAPITAL- Funky Business Jonas. Ridderstrile
- GESTION DEL TALENTO HUMANO- Idalberto Chiavenato –Mc Graw Hill

Facultad de Ciencias Económicas de  
 la Universidad Nacional de Asunción – Paraguay.  
 MAE XXI-INCAE- COSTA RICA –  
 Profesora titular de la Asignatura Administración  
 de Recursos Humanos de la Facultad de  
 Ciencias Económicas.  
 Dirección: E .E .U. U. 780  
 casi Fulgencio R. Moreno- Asunción  
 Dirección de E. mail : [dora@vision.com.py](mailto:dora@vision.com.py)  
 Teléfono: 002-595-21- 44400

OLA- Organización Latinoamericana de Administración  
 Administración de Recursos Humanos  
 de la Facultad de Ciencias Económicas.  
 Dirección : Avda. Eusebio Ayala 2895



casi Santa Cruz de la Sierra- Asunción

Dirección de E. mail: [gpaiva@taperuvicha.com](mailto:gpaiva@taperuvicha.com) Teléfono : 002-595.21-608.322