

# GESTIONAR TALENTO SIN MORIR EN EL INTENTO



El talón de Aquiles de la gestión del talento suele ser un deficiente manejo de los recursos para la motivación. Si bien las organizaciones auténticamente implicadas con sus *stakeholders* no deberían encontrar en ello una dificultad sino una oportunidad, las menos comprometidas se enfrentan, tras un proceso largo y costoso, a un certero fracaso y a una no menos segura fuga de profesionales.

**Iñaki Pérez Molero,**

Director de Actúa. ([www.grupoactua.com](http://www.grupoactua.com))

**D**esde que se publicó "The War for Talent" (La Guerra del Talento) en The McKinsey Quarterly, la palabra talento se ha puesto de moda hasta el punto de que el paradigma básico, hoy por hoy, en Recursos Humanos parece ser la denominada Gestión del Talento. Hoy día, una compañía que no "gestione el talento" corre el riesgo de ser tachada de obsoleta, anticuada e ineficaz.

Sin embargo, la cuestión, ayer como hoy, es la de saber qué se entiende por talento. Nuestra experiencia nos permite afirmar que, de la misma forma que existen tantos seleccionadores nacionales de fútbol como españoles y todos ellos mucho mejores que Luis Aragonés, existen tantas concepciones de talento como directores de Recursos Humanos.

Intuitivamente todo el mundo está de acuerdo en considerar el talento, de una manera vaga, como el conjunto de "capacidades" que te permiten alcanzar la excelencia en un oficio o profesión determinado. Es evidente que ese concepto de "capacidades" es demasiado inespecífico, genérico y vago como para realmente poder hacer algo serio con él. Si ya es difícil gestionarlo porque no sabemos definirlo con exactitud, no digamos ya medirlo (o evaluarlo), lo que en realidad supone la primera etapa de toda gestión (medir la situación de partida y definir la situación deseada para poder saber cuando hemos llegado).

Expuestas las dificultades, veamos posibles soluciones. Lo primero sería formalizar el concepto intuitivo de 'talento', sobre el que cabe decir que existe un cierto acuerdo. Dicha formalización pasaría por categorizar el talento, lo que significa que hay que reconocer que no existe un único talento sino una amplia multitud de talentos. Desde un punto de vista de gestión empresarial, cabría hablar de los siguientes:

■ **Talento directivo** o para el liderazgo: El necesario para dirigir, coordinar, motivar, implicar... un equipo humano; en definitiva, las habilidades para conseguir resultados a través de los demás.

■ **Talento técnico:** El necesario dentro de las distintas áreas de especialidad científico-técnica. En realidad, son múltiples talentos, tantos como áreas de actividad técnica existen en las empresas modernas. Por ejemplo, talento para la programación, para el diseño, para la construcción, para la producción, para la supervisión de calidad, para la innovación de productos...

■ **Talento comercial:** El que permite eficacia en el resultado satisfactorio de un proceso de ventas. También cabe decir que existen tantos talentos como ramas de actividad (el talento comercial bancario no es el mismo que el talento comercial informático), además de talentos específicos en función de las habilidades que se ponen en juego en las diferentes etapas de un proceso de venta; así, puede haber talento negociador (para las fases finales del proceso) y talento de *networking* (para la iniciales).

■ **Talento gestor:** Diferente del talento directivo. El talento gestor es el que permite la gestión óptima de recursos para la realización de actividades. Mientras que el directivo hace referencia exclusivamente a la dirección-gestión de personas, el talento gestor contempla una amplia



gama de recursos y está muy relacionado con habilidades como organización, planificación, previsión, proactividad, anticipación, orden y calidad, etc.

Si partimos de considerar la existencia de varios talentos y de que nadie tiene "talento" para todo, podemos empezar a plantear la posibilidad de una gestión de talento eficaz definiendo antes que nada qué tipo de talento es necesario en esta organización, en este puesto o en esta rama de actividad.

Es importante hacer notar que la Gestión del Talento es un proceso que se da en sucesivas fases y para poder gestionar el talento sin morir en el intento es preciso ser plenamente consciente de que cada fase que abordamos es más difícil que la precedente.

#### IDENTIFICAR TALENTO

La primera fase, como hemos indicado, consiste en ser capaz de identificar el talento necesario para una determinada actividad. Hay que tener cuidado a la hora de iden-

tificarlo para no caer en afirmaciones tautológicas del tipo "el talento necesario es llegar a la excelencia en la actividad de referencia".

Una vez identificado el talento necesario, hay que averiguar si dicho talento es asequible o no en el mercado (y a qué precio) ya que puede ser relativamente sencillo definir imposibles, lo que haría ingestible la gestión del talento. Alternativamente y quizá prioritario sería saber (en este caso averiguar) si ese talento existe ya en la organización, pero éste es un tema delicado del que hablaremos más adelante.

#### ATRAER TALENTO

Si existe talento en el mercado, el siguiente paso será atraerlo. La atracción del talento está íntimamente relacionada con la imagen que transmite la organización en el mercado. De aquí que muchas veces se afirme que la gestión del talento comienza en la gestión de la propia casa: el clima laboral, la motivación e implicación de los empleados,... son temas de especial relevancia. Estas variables determinan si una

compañía es o puede ser atractiva para trabajar en ella. Tan pronto una compañía comienza el "cortejo" con una persona de talento, las variables mencionadas adquieren importancia e, incluso, pueden llegar a una importancia inusitada en el caso de que el candidato talentoso conozca a empleados de dentro de la organización.

De cualquier forma, atraer y contratar talento es una tarea relativamente fácil en comparación con la más ardua tarea de retenerlo. Seducir a un candidato y "venderle" la organización, el proyecto, la idea y el puesto puede tener sus dificultades, pero el problema de toda venta es que el producto vendido responde efectivamente a las especificaciones del prospecto. Si no es así, el proceso de venta no es tal sino más bien un proceso de "estafa".

## RETENER EL TALENTO

Para la retención del talento es esencial que lo que se ha vendido en las entrevistas sea verdad, ya que si a una persona con "talento" se le generan unas expectativas que no se cumplen, la resolución del compromiso en un plazo relativamente corto está cantada.

No hay que olvidar que estamos hablando de personas con "talento" (o, cuando menos, con "fama" de talento) que no deberían tener especiales dificultades en el mercado de trabajo para encontrar alternativas satisfactorias. No estamos hablando de personas con dificultades para hacerse valer como profesionales. Si han conseguido vendernos a nosotros su imagen de talento, también podrán vendérsela a otros.

Otra herramienta importante para la retención del talento es la retribución. No es un factor determinante en la mayoría de los casos, pero sí puede llegar a serlo cuando existe una percepción de inequidad en la

retribución, bien por agravios comparativos, bien porque exista una clara percepción de sobrevaloración del trabajo.

## DESARROLLAR EL TALENTO

Sin embargo, el más difícil todavía del "Circo del Talento" no es la retención sino el desarrollo. Retomamos ahora lo expuesto anteriormente cuando decíamos que, previo a captar talento de fuera, es deseable echar una mirada dentro por si lo tuviéramos en casa. La Gestión del Talento comienza con la identificación del mismo en la propia organización. Y esta identificación no es tan fácil como parece. Un primer paso suele ser pedir opinión a los distintos jefes de área-departamento, bien a través de sistemas regulares establecidos (habitualmente Sistemas de Evaluación del Desempeño), bien a través de encuestas realizadas periódicamente o bien por peticiones ex profeso.

Sin embargo, un jefe lo que suele valorar no es potencial o talento sino desempeño, por lo que habrá que relativizar las identificaciones de talento que nos pueda hacer. Se hace precisa, por tanto, una segunda fase, una vez identificado el posible talento, que consiste en evaluarlo. Técnicamente la evaluación del talento se suele hacer en términos de potencial, esto es, la capacidad de la persona para desarrollar una serie de habilidades-capacidades que se traduzcan en comportamiento de "talento".

Una vez que el talento está evaluado y sabemos de una persona sus puntos fuertes, débiles, sus potenciales desarrollos, sus necesidades de formación o entrenamiento para desarrollar sus capacidades potenciales y desplegar plenamente su talento... ¡hay que gestionar todas las actividades que permitan-favorezcan-impulsen tal desarrollo!

Gestionar el talento, por tanto, significa, ante todo, comprometerse de manera sincera, auténtica y leal con los cinco *stakeholder*. Quizá no es suficiente pero, desde luego, sí es necesario para no morir en el intento )



Querer tener talento en la propia compañía significa querer que el talento se manifieste en la actividad de ésta, que le genere valor añadido, si no, ¿para qué complicarse la vida?)

Dicho de otro modo... todo lo anterior no sirve de nada (o de casi nada) si, en definitiva, no hay un compromiso decidido y claro de llevar a cabo el desarrollo del talento. Esto supone inversión de tiempo y de dinero, supone dedicación, implicación por parte de la Dirección y capacidad gestora por parte de RR.HH. En definitiva, éste es el quid de la cuestión de la Gestión del Talento y es donde más fácilmente se puede morir en el intento.

## APROVECHAR EL TALENTO

¿Puede haber algo más difícil que esto último? Sí. Todavía hay algo

más difícil: aprovechar al máximo el talento existente. Querer tener talento en la propia compañía significa querer que el talento se manifieste en la actividad de ésta, que le genere valor añadido, si no, ¿para qué complicarse la vida?

## MOTIVAR EL TALENTO

Y esto nos lleva al último eslabón de la Gestión del Talento: la motivación. De nada sirve tener mucho talento y altamente desarrollado si quienes lo tienen no están dispuestos a ponerlo al servicio de la organización. Nos recuerda alguno de los reproches habituales de los aficionados al fútbol cuando, en la Liga de las Estrellas, hablan de "sudar la camiseta". ¿De qué sirve tener el mejor delantero o defensa si no "suda la camiseta"?

Y aquí sí que nos encontramos con el más difícil, o con el más fácil, dependiendo de la filosofía y cultura de la organización. Organizaciones auténticamente implicadas con sus cinco *stakeholders* (clientes, accionistas, proveedores, empleados y sociedad) no deberían encontrar aquí una dificultad sino una oportunidad.

Organizaciones no implicadas o implicadas únicamente de "boquilla" por aquello de la "filosofía políticamente correcta" pueden encontrar aquí una barrera insuperable. Pueden realizar todas las fases descritas de la Gestión del Talento con más o menos acierto, pero fracasar lamentablemente en lo que marca la diferencia: que el talento se ponga auténticamente en juego.

Gestionar el talento, por tanto, significa, ante todo, comprometerse de manera sincera, auténtica y leal con los cinco *stakeholder*. Quizá no es suficiente pero, desde luego, sí es necesario para no morir en el intento. )