



Gestionar el talento, o lograr que la gente común haga cosas extraordinarias

Buscando una analogía entre la empresa y el fútbol

Por **Lisandro Blas**
Universidad Austral

Si nos preguntáramos cuáles son los elementos clave, capaces de desarrollar y mantener el potencial de crecimiento de una organización⁽¹⁾ dentro de una sociedad en la cual los cambios son cada vez más dinámicos: ¿por dónde tendríamos que buscarlos? ¿Por el lado de la tecnología? ¿El capital? ¿O habría que mirar para otros lados? ¿El capital humano?

“El capital humano es el principal capital que una organización tiene y por esto mismo busco y genero talentos dentro y para mi organización...”, puede ser una de las frases más trilladas y menos cumplidas en el mundo de las organizaciones, algunas veces por desentendimiento, otras por incapacidad propia de las empresas.

El talento en las organizaciones, o mejor dicho, de qué manera gestionarlo pasó a formar parte de la agenda de los CEO en América Latina y el mundo. En mercados cada

vez más competitivos, todo implicaría parecer que existe una escasez de gente "talentosa". ¿Es tan así? Quizás sea una verdad a medias, ya que obviamente puede existir (y existe) dicho problema en un sector de la organización (el más conocimiento-intensivo). Sobran pruebas de ello. En muchas ramas de la industria hacen falta profesionales especializados, lo cual es distinto a "no contar con gente talentosa". De ahí, extender el pensamiento de la escasez a otros ámbitos de la organización puede resultar falaz.

A partir de ello, haciendo una analogía con el "más maravilloso de los deportes" quizás pueda ayudarnos a arrojar una luz en el tema e intentar entender este problema que afecta a casi todas las organizaciones por igual.

Introducción

La modalidad de escribir este artículo (no el tema) surgió a partir de escuchar (ya viejas) declaraciones radiales de un técnico de fútbol. Más precisamente, de un técnico de fútbol del "equipo de mis amores"⁽²⁾. Ante una importante cantidad de periodistas que criticaban su "poca vistosa" manera de jugar, contaba algunas cuestiones que según él fueron la clave para obtener el campeonato. Creo acordarme fielmente del relato, que decía más o menos así:

"Cuando yo llegué al club, tenía un objetivo claro: salir campeón. Hace mucho tiempo que no se lograba un campeonato y era prioridad para la institución. Teníamos mucha presión ya que esta institución es grande... *El entrenador anterior había comprado algunos jugadores 'estrellas' que no habían funcionado, se habían ido otros que me hubiese gustado dirigir (y... el mercado de pases es muy volátil... Hoy todos se quieren ir al exterior en busca de la diferencia económica... se van a la primera oportunidad que ven -generalmente económica y en segundo orden profesional-, o por lo menos la mayoría tiene ese modo de pensar.*

Además, obviamente yo tengo una manera de jugar que necesitaba transmitirle a los jugadores, un orden táctico que respeto mucho. Inicialmente, a partir de ello, me fijé con qué jugadores contaba en el plantel para poder llevar a cabo mi esquema. Vi qué tenía (incluyendo a las divisiones inferiores) y qué me faltaba. Lo que me faltaba, y dentro de las posibilidades del club, lo salí a buscar en el mercado.

Una vez que tenía todo eso más o menos encaminado, me dediqué a trabajar 'con y en el equipo'... Un buen ambiente de trabajo y hacerle entender el privilegio de jugar en este club. Pero, sobre todo en relación con el estilo de juego, la idea de posponer los rendimientos individuales a los grupales... El objetivo se cumplió, salimos campeones (se mantuvo la base y logramos posteriormente muchos campeonatos más). Algunos me dirán que 'lo ganaron las estrellas', pero yo resalto el rendimiento del equipo. Los jugadores cumplen diferentes funciones... El goleador y el armador del equipo suelen tener mayor notoriedad, pero también lo tuvieron los mediocampistas y defensores (que siempre son los que realizan 'el trabajo sucio', el que no resalta a los ojos, el que no se ve y que termina siendo clave en el logro de un objetivo). *Creo que el secreto estuvo en saber ver el talento de cada uno para poder desarrollarlo y potenciarlo al máximo.*

Uno puede pensar que "quizás no sea tan así en el

mundo de las organizaciones" o "no es lo mismo manejar un club de fútbol, que no pasan los 24 profesionales, que una multinacional con 20.000 empleados..."

Sin embargo, a partir de ahora (y no en el orden en que fueron apareciendo en el relato) iremos desgranando algunas de estas cuestiones para poder comenzar a entender juntos la idea de gestionar el talento y su influencia en el logro de objetivos.

Contexto laboral.

La sociedad del conocimiento

"Solíamos tener un sistema laboral en que las empresas ofrecían a los empleados seguridad y los empleados ofrecían a las empresas lealtad. Esta situación contractual ha quedado en desuso. El que siga creyendo esto, está loco"

Daniel Pink,

Free Nation Agent, 2001.

"...El entrenador anterior había comprado algunos jugadores 'estrellas' que no habían funcionado, se habían ido otros que me hubiese gustado dirigir (y... el mercado de pases es muy volátil... Hoy todos se quieren ir al exterior en busca de la diferencia económica... se van a la primera oportunidad -generalmente económica y en segundo orden profesional- que ven... o por lo menos la mayoría tiene ese modo de pensar...", mencionaba el entrenador. Creo que esta idea de volatilidad en el mercado laboral es una de las luchas con las cuales se encuentran hoy las empresas.

En el mundo las organizaciones como en el mentado mundo del fútbol (argentino y también mundial) las personas cada vez sienten, por ejemplo, que la perpetuidad en un trabajo es cosa del pasado. En el contexto laboral hoy dista mucho de lo que solíamos entender como realidad del mismo. Existen cuestiones que saltan a la vista y no podemos ignorarlas al referirnos a la importancia del talento en las organizaciones.

En el caso del fútbol, vernáculo o internacional, futbolistas "talentosos" son requeridos por las ligas más importantes del mundo y emigran buscando un destino mejor (económico y/o profesional). Se sienten que el mundo no tiene fronteras para su talento e irán al mejor postor⁽³⁾. Algunos, se adaptan perfecto, otros no tanto y deciden volver... Más allá de ello, la idea que jugadores "con talento" jueguen en nuestro campeonato local es cada vez menor.

En el mundo de las organizaciones, el panorama parecería no ser tan distinto. "Compadezca al empleador que busca gente para un centro de atención telefónica en Bangladesh, donde no es poco frecuente que un trabajador salga a almorzar y no vuelva porque tuvo en el interin un ofrecimiento de empleo de mejores condiciones...", nos dice Jogelina Calvente, directora de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Manpower Sudamérica⁽⁴⁾. No es dato menor que Manpower (empresa de trabajo temporal) es para algunos el primer empleador privado de los Estados Unidos⁽⁵⁾. Quizás esto nos puede sonar muy lejano, pero seguramente vamos por ese camino.

Expectativas baby boomers	Expectativas de la generación X (e Y también...)
Reciprocidad dependiente	Confianza en sí mismos
Carrera lineal en la organización	Carreras múltiples
Adictos al trabajo	Balance familia / trabajo
Crecimiento dentro de la organización	Crecimiento en distintas organizaciones
Identidad con la empresa	Propia identidad
Compromiso con la empresa	Compromiso "consigo mismo"
Fuerte lealtad a la organización	Débil (o inexistente) lealtad a la empresa
Pretende ser "dirigido"	Pretende ser "coacheado"
Requiere "homogeneidad"	Espera / respeta la diversidad

Fuente: Ahlrichs, Nancy, *Competing for talent. Key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice*, Davies – Black publishing, 2000.

Según Nancy Ahlrichs, hoy desde las organizaciones se "lidera bajo un nuevo contrato psicológico"⁽⁶⁾. ¿Qué significa esto? Que una primera aproximación a la dinámica del mercado laboral debería partir de entender la diferencia entre personas, como por ejemplo la separación que hace la autora entre la "generación baby boom"⁽⁷⁾ en contraste con la "generación X"⁽⁸⁾, o sea, los hijos de los "baby boomers".

Motivación trascendental, innovación, resultados puntuales, un preponderante poco compromiso con la empresa, quizás una mentalidad no más creativa, pero sí que le otorgan un preponderancia mayor a ésta, aprovechan sus conocimientos para su "empleabilidad", poco les importa el lugar del trabajo y prefieren jornadas cortas: ¡trabajo part time!, "amigabilidad" con la tecnología⁽⁹⁾, y la lista puede seguir.

La generación de baby boomers vivía para trabajar, la generación X trabaja para vivir⁽¹⁰⁾. Para comenzar a entender la visión a adoptar a la hora de gestionar talentos, esto básicamente consiste en saber que tendrán que "gestionar personas" que no dudarán en irse de empresa, que requerirán ser tratados como "personas integrales" y que, sobre todo, distan mucho pensar como sus jefes.

De este modo, entendemos que las organizaciones de hoy no son las mismas que hace unos diez años: requieren otro análisis. Cambios que surgen cotidianamente en el mundo y terminan influyendo de manera notoria en el diario accionar de cada empresa. El desafío es poder adaptarse y ajustarse a estos cambios. Los empleados no suelen sentirse satisfechos en sus puestos de trabajo actuales, o con el clima de la organización y se van... y se vuelven a ir... Muchos se ven talentosos, lo saben y lo hacen saber en un mercado cada vez más volátil. Todo esto poseerá una contrapartida importante dentro de las empresas... Algunas consecuencias del cambio podrían esgrimirse de la siguiente manera:

- Se reducirá el trabajo manual y aumentará el intelectual.
- Los puestos no serán los mismos.
- ¿Trabajos por proyectos?
- El lugar físico donde se trabaje cada vez tendrá menos importancia.

- ¿El trabajo part time será moneda corriente?
- Horarios flexibles e irregulares.
- Se minimizará la interacción cara a cara.
- *Gran demanda de personal especializado.*
- Trabajadores autónomos.
- *Ser capaz de aprender será más importante que saber.*
- *La responsabilidad por el desarrollo profesional será de la persona y no de la organización.*
- La experiencia adquirirá otras dimensiones.
- *La creatividad y el talento de las personas serán más apreciados.*
- La gerencia de recursos humanos pasará a ocupar un importante lugar dentro de la organización.
- El trabajo deberá proporcionar la posibilidad de aprender y prosperar, de reinventarse a sí mismo a través de lo que se hace y cómo se hace.

Muchas de estas cuestiones ya están entre nosotros. Una es la *guerra por el talento*: esta idea que la gente talentosa es escasa en el mercado y que muchas "organizaciones puján por este recurso" ya es hoy una realidad. En muchos sectores productivos la escasez de gente con talento mina muchos de los proyectos que hacen que una empresa sea competitiva: *La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.*

Pero... ¿es realmente así así? No lo dudo, pero ¿a qué nos estamos refiriendo cuando decimos talento?

¿Cómo definimos talento? La idea de capacidad

"Competimos por las personas, tanto como cualquier recurso del mercado. Cuando atraemos a la gente idónea y la retenemos hemos sentado las bases de una ventaja competitiva para nuestro negocio. Aprovechar todo el potencial de las personas que lideramos es lo que distingue a las organizaciones exitosas".

Hugh Grant,

Presidente del Directorio y CEO de Monsanto

Generalmente, cuando menciona la palabra talento, viene a la cabeza alguna "persona talentosa"... o por lo menos eso me ocurre a mí. Pienso en ese deportista, científico o actor talentoso que posee eso que no sabemos cómo definirlo, que han recibido "ese don innato secreto" que a simple vista lo reconocemos como talento. Eso que es tan común en los ámbitos mencionados (gracias a Dios) cada vez está más en la palestra dentro del mundo de las organizaciones: las empresas comienzan a darle importancia a este tema, por lo menos de un manera retórica.

Para comenzar, y según el diccionario de la Real Academia Española⁽¹¹⁾, nos encontramos que "talento" tiene varias acepciones. Que inicialmente proviene de una palabra griega, de la cual se ve que consistía en una unidad de peso. ¡EL TALENTO SERVÍA PARA MEDIR!, que terminó en ese tiempo por convertir en una unidad monetaria.

talento

(Del lat. *talentum*, y este del gr. *ταλαντον*, plato de la balanza, peso).

1. m. **inteligencia** (capacidad de entender).
2. m. **aptitud** (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).
3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
4. m. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos.

Sin embargo, la capacidad de entender o desempeñar un ejercicio u ocupación le da un tamiz un tanto más interesante. Así, podemos comenzar a reflexionar que el talento, independientemente de venir con uno, su condición de "capacidad" hace que éste pueda desarrollarse, potenciarse y, además, gestionarse.

No obstante, resultaría clave entender que un talento no es una destreza o un conocimiento, los cuales terminan por "formar el desempeño de las personas". Tanto una destreza como un conocimiento puede ser enseñado o aprendido, sin embargo un talento no⁽¹²⁾. Atención. La idea de que un talento "viene con uno" no magnifica ese talento. ¿Por qué? Porque tenemos que desmitificar que un talento "sólo es algo sobrenatural". Sacarnos la idea de que talentoso es "sólo" Maradona, Tiger Woods o Michel Jordan. El "paradigma" que mencionaba al principio de este apartado, la idea de "talentoso" como algo superior resulta bastante común en muchos ámbitos, puede que nos juegue en contra a la hora de ponerlo en práctica en el mundo de las organizaciones. Buscamos talento supranaturales, cuando existen talentos mucho más "naturales", más terrenales.

El talento en las organizaciones

Así, para comenzar a definir el talento en las organizaciones deberíamos contextualizarlo dentro del mundo de las empresas, más precisamente el laboral⁽¹³⁾. A partir de ello, para despojarnos de este paradigma, iremos a una definición quizás un poco más llana de talento: "*Patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de un modo productivo*"⁽¹⁴⁾.

Seguimos sosteniendo la idea de lo "innato" del talento, pero lo relacionamos con algo un tanto más terrenal, como algo que podemos llegar a tener todos. "*Es un talento la capacidad instintiva de una persona para recordar nombres en lugar de caras..., es un talento la fascinación por el peligro o la impaciencia... todo patrón recurrente de talento que se pueda aprovechar de modo productivo, es un talento*"⁽¹⁵⁾, concluye el estudio.

Esta definición nos lleva a descubrir algo trascendental: Toda función realizada con excelencia, toda función requiere patrones recurrentes de comportamientos, sentimientos o pensamientos. ¡Esto sí podría aplicarse no solamente a un CEO talentoso!, sino también a un "telemarketer talentoso", al "jefe de sección talentoso" o a la "repcionista talentosa"⁽¹⁶⁾.

En el fondo, ¿qué se entiende por talento cuando nos referimos a lo empresarial u organizacional? ¿Se refiere al exhaustivo conocimiento técnico del puesto a cubrir? Sin duda que sí. Sin embargo, hay que comenzar a diferenciar a una persona "calificada técnicamente" de una

"persona talentosa". Quizás puedan darse en una sola persona estas características; quizás ahí esté la escasez, pero hay que saber diferenciar. Por ejemplo, en el caso del sector petrolero faltan ingenieros en petróleo, eso no necesariamente quiere decir que en el sector petrolero "sea escasa la gente talentosa". Una cosa no va de la mano de la otra, una es una capacidad técnica / académica, y el talento no es sólo eso.

Tres tipos de talentos

Sería complejo y casi interminable tratar de entender cuáles son los talentos que se necesitan para cumplir una función. Y esto por varios motivos; primero y fundamentalmente porque cada función requiere talentos distintos, y segundo por lo extensible del tema.

Así, según un estudio de Gallup⁽¹⁷⁾, existen tres tipos de talentos dentro de las organizaciones:

Talentos impulsores: Explican el porqué de una persona (por qué se siente motivada para dar más, por qué siempre cumple con las entregas, por qué es creativo).

A modo de ejemplo,

- Resistencia
- Deseo
- Idoneidad
- Servicio
- Ética

Talentos mentales: Explican el cómo de la persona (cómo piensa, cómo toma decisiones... ¿es estructurada o disciplinada?).

A modo de ejemplo,

- Claridad
- Disciplina
- Responsabilidad
- Creativo
- Numérico

Talentos relacionales: Explican el quién de una persona (en quién confía, con quién establece relaciones, a quién enfrenta).

A modo de ejemplo,

- Empatía
- Estimulador
- Desarrollador
- Positivo
- Activador

Parecería ser que nos vamos acercando al meollo del asunto: todas las personas tienen un talento... El poder de éste reside en que es transferible... de un lugar a otro... sólo hace falta del estímulo y el objetivo claro, para que brote naturalmente.

El talento fuera de lo "sobrenatural"

"...Además, obviamente yo tengo una manera de jugar que necesitaba transmitirle a los jugadores, un orden táctico que respeto mucho. Inicialmente, a partir de ello, me

fijé con qué jugadores contaba en el plantel para poder llevar a cabo mi esquema. Vi qué tenía (incluyendo a las divisiones inferiores) y qué me faltaba. Lo que me faltaba, y dentro de las posibilidades del club, lo salí a buscar en el mercado”, nos decía este afamado entrenador... y tiene razón.

Con el esquema de juego en su cabeza *miró, estudió, examinó lo que tenía dentro de su plantel, y, si necesitaba algo en relación con su plan, lo salía a buscar en el mercado.*

Por una simple cuestión estadística resulta imposible que todas las organizaciones tengan “lo mejor” a nivel talento, el único modo de que una organización dentro de una sociedad y una economía basada en el conocimiento pueda destacarse es haciendo que las mismas personas que trabajan en ellas obtengan el mejor resultado... *“haciendo que las personas comunes hagan cosas extraordinarias”*: “Una gran orquesta no está compuesta por grandes instrumentistas, sino de los más adecuados que producen al máximo”, comenta Peter Drucker. A partir de esto, el concepto de talento no cambia, sino que gira 180 grados y nos permite saber que, en nuestras organizaciones, también contamos con gente talentosa que no es aprovechada o, en el peor de los casos, no sabemos que existe.

“Algunos me dirán que ‘lo ganaron las estrellas’, pero yo resalto el rendimiento del equipo. Los jugadores cumplen diferentes funciones... El goleador y el armador del equipo suelen tener mayor notoriedad, pero también lo tuvieron los mediocampistas y defensores (que siempre son los que realizan ‘el trabajo sucio’, el que no resalta a los ojos, el que no se ve y que termina siendo clave en el logro de un objetivo)”, comentaba.

En el fondo, este director técnico sabía que, dentro de un esquema de juego, cada jugador es importante, y que cada puesto necesita un talento distinto. En este caso, el lateral izquierdo, necesita otros talentos que el armador del equipo... Y, dentro de la lista de marcadores izquierdos de todo el plantel, tener la visión de entender cuál rendiría mejor en cada partido, o sea, tener en cuenta el objetivo final.

Gestión del talento

Ahora bien...entonces ¿qué significa gestionar el talento?, ¿en qué consiste? Otra vez, la analogía con el entrenador en su frase final: “*Creo que el secreto estuvo en saber ver el talento de cada uno para poder desarrollarlo y potenciarlo al máximo*”. En eso redunda gestionar el talento: en desarrollar, promover y potenciar las capacidades, talentos que tiene cada persona dentro de la organización.

desarrollar

(De *des-* y *arrollar*).

1. tr. Extender lo que está arrollado, deshacer un rollo. U. t. c. prnl.
2. tr. Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. U. t. c. prnl.
3. tr. Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias.
4. tr. Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones, etc.

La idea de desarrollar está relacionada con acrecentar, potenciar las capacidades, los talentos de las personas.

Una vez captado, el talento debe ser desarrollado. Como expondremos más adelante, la empresa que gestiona bien el talento es la que pone las condiciones adecuadas para el pleno desarrollo de sus empleados.

Muchos de los jugadores que dirigía este afamado director técnico no son grandes figuras; es más, ni siquiera eran considerados buenos jugadores⁽¹⁸⁾. El técnico supo acrecentar su talento en las posiciones que le tocó jugar.

promover

(Del lat. *promov* re).

1. tr. Iniciar o impulsar una cosa o un proceso, procurando su logro.
2. tr. Levantar o elevar a alguien a una dignidad o empleo superior al que tenía.
3. tr. Tomar la iniciativa para la realización o el logro de algo.

Una característica de este equipo de fútbol era el excelente trabajo en equipo, el cual quedaba en evidencia cuando salía un jugador “estrella” y entraba un “suplente” y rendía igual o mejor que éste. En este caso, uno de los mejores métodos para promover era incentivar a través de la *motivación*...

En el fondo, “la gestión del talento es el proceso a través del cual las empresas anticipan y conocen sus necesidades de capital humano: la persona indicada, con los talentos correctos y dentro del trabajo que mejor sabe hacer”⁽¹⁹⁾. ¿Fácil? Para nada. Pero es lo que hay que intentar. Ése es el objetivo que tiene que tener la gestión del talento. “Cuando yo llegué al club, tenía un objetivo claro: salir campeón. Hace mucho tiempo que no se lograba un campeonato y era prioridad para la institución. Teníamos mucha presión ya que esta institución es grande...”. No es poca cosa la idea de un objetivo. Es más, *resulta clave tener el objetivo estratégico corporativo definido*. ¿Qué talento se puede buscar si no se conoce el objetivo? El desarrollo de la gestión del talento en una organización, debe estar alineada a la estrategia de la organización. De ahí que el CEO debe estar presente en esto, no solamente la gente de Recursos Humanos, sino que es (siempre lo debió haber sido) una tarea directiva⁽²⁰⁾.

En sí, los objetivos fundamentales de la gestión del talento tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa... Sin embargo, hay que entender que no existen recetas mágicas para gestionar el talento, pero de algún modo se puede vislumbrar la idea lógica de:

1. Diagnosticar la composición del talento que tenemos en nuestras empresas.
2. Identificar el talento que se requiere para cada Área Estructural o Funcional de la Empresa, así como para cada puesto de trabajo.
3. Ubicar el talento en correspondencia con los requerimientos para que generen impactos.
4. Estimular el desarrollo y la retención del talento.
5. Reclutar y seleccionar nuevos talentos.

¿Retener talentos? Crear el ambiente

Cada vez más las organizaciones se esfuerzan por atraer y retener a las personas que tienen “talentos” apropiados a sus necesidades. Sin embargo, no sólo tiene que ver la búsqueda, sino la retención. Pero la retención no debe ser

un fin en sí mismo, sino una consecuencia de un trabajo largo... que tiene como objetivo retener a la gente talentosa que sirve a la organización. Vale decir, la retención de un talento tiene que ver con el trabajo día a día que la organización hace para que esa persona se quede (o mejor dicho, se quiera quedar) en ella.

En el fondo, retener un talento tiene que cimentarse básicamente en, hacer sentir que los miembros de la organización se sientan a gusto en donde trabajan, sabiendo que hacen lo que les gusta, con los incentivos adecuados. ¿Fácil? No creo, pero de nuevo, es el camino. Si la organización cumple sus "promesas" y no defrauda las expectativas de las personas que trabajan en ella, se convertirá en la "única opción" para trabajar.

Recuerdo que en ese equipo de fútbol, uno de los más importantes logros era que "todos querían venir a jugar acá". El talento atrae talento, estimula, motiva, desarrolla, potencia... Además, en el exitoso ciclo de este entrenador, obtuvo uno de los récords históricos del club de PROMOCIÓN de jugadores de las divisiones inferiores. Dar oportunidad para desarrollar talentos...

¿Cómo saber si las personas que trabajan están a gusto? ¡Preguntádoles! Para que me contesten algo medianamente sincero, *debo hacer hincapié en la creación del ambiente*. La confianza generada en ese ambiente nos permitirán saber qué es lo que realmente piensan sus empleados. Para que una evaluación 360 nos dé medianamente algún re-

sultado real, tenemos que hacer que las personas tengan la confianza para respondernos la realidad de lo que sienten.

Sin embargo, también se podría comenzar por salir de las preguntas comunes, y preguntarle a la gente que trabaja con nosotros cuestiones que apuntan al mejoramiento de la persona, en su relación con la empresa: ¿Cómo te sentís los lunes a la mañana? ¿Cómo te sentís los viernes a la tarde? ¿Sabés cómo contribuye tu trabajo al negocio? ¿Si no te sentís bien en tu trabajo, qué podríamos hacer para que así sea? ¿Qué de diferente podríamos ofrecerles a nuestros clientes? ¿Cómo podríamos comunicar esas decisiones, la próxima vez en forma más efectiva? ¿Cómo podrías hacer tu trabajo más eficiente? ¿Qué es lo que te hace sentir orgulloso de trabajar en esta empresa? ¿Qué aprendiste la semana pasada? ¿De quién aprendiste algo?

Conclusiones

"La guerra por el talento" se ha desatado hace algún tiempo y quizás se quede por un tiempo más... El mercado laboral es cada vez más volátil y dista mucho de tener las mismas características que hace solamente 10 o 5 años. *De este modo, muchas empresas están haciendo lo imposible para poder retener a sus empleados más talentosos.*

Sin embargo, concebir el talento como "patrón recurrente de pensamiento, sentimiento, o comportamiento que



Ampliamos nuestra capacidad de producción para mantener nuestro compromiso de estar cada vez más cerca de nuestros clientes y convertimos en socios estratégicos

Más personal.
Mejores instalaciones.
Nueva sucursal Patagonia.

Seguimos creciendo.

Casa Central

Perú 1815 - Avellaneda - Buenos Aires (B1868CZK) - Argentina - Tel. (5411) 5129-7500 / Fax. (5411) 5129-7527

Oficina Comercial Patagonia

Leloir 985 Piso 4° Dto. A - Neuquén Cap. (Q8300JZS) - Argentina - Tel./Fax: (54299) 442-1059

Marlew
Conductores Eléctricos

www.marlew.com.ar



Una trayectoria impecable

puede aplicarse de un modo productivo" debe llevarnos a entender que existen muchos tipos de talentos y que ellos deben ser aprovechados por la organización, teniendo un objetivo claro. Muchos de ellos están dentro de nuestra organización y no los vemos. ¿Está haciendo algo usted para crear oportunidades en las que el talento de su gente pueda ponerse en práctica?

Retener talentos no debe ser un fin en sí mismo sino una consecuencia de un actuar que potencie y acreciente los talentos detectados en la organización. *Se desperdicia el talento que no se ha sabido motivar; se desperdicia el talento, cuando no se permite usar adecuadamente el talento a una persona, su creatividad.*

"Creo que el secreto estuvo en saber ver el talento de cada uno para poder desarrollarlo y potenciarlo al máximo". Muchas empresas y organizaciones que funcionan sin haber identificado los talentos que existen en su interior... pero la pregunta es ¿cuánto mejor funcionarían si estuviesen las personas adecuadas en los lugares adecuados de trabajo? ■

Bibliografía consultada

- Gubman, Edward, *The Talent Solution. Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*, Mc Graw Hill, 1998.
- Peters, Tom, *Talento. Desarrollalo, véndelo, vívelo*, Pearsons Prentice Hall, 2005.
- Michels, Ed y otros, *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*, Harvard Business School Press, Grupo Editorial Norma, 2003.
- Drucker, Peter, *El management del futuro*, Editorial Sudamericana, 2003.
- Buckingham, Marcus; Coffman, Curt, *Primero, rompa todas las reglas. Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás*, Grupo Editorial Norma, 2000.
- Capelli, Peter, *Talent on demand. Managing talent in an age of uncertainty*, Harvard Business Press, 2008.
- Casado, Juan Manuel, *El valor de las personas. Nuevos principios para la gestión del capital humano*, FT Prentice Hall Financial Times, 2003.
- Berger, Lance & Berger, Dorothy (editors), *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing & promoting your best people*, Mc Graw Hill, 2004.
- Cohen, David, *The talent edge. A behavioral approach to hiring, developing, and keeping top performers*, John Wiley and son Canada Limited, 2001.
- Ahrlrichs, Nancy, *Competing for talent. Key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice*, Davies - Black publishing, 2000.
- Adalberto Chivenato, *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Mc Graw Hill, 2002.

Centro de Estudios e Investigación en Gestión del Conocimiento de la Universidad Austral y director del área de Gestión del Conocimiento de M&B Consultores.

1. A lo largo del artículo, utilizaré la palabra Organización y Empresa de manera indistinta, aunque no lo sean en sí.
2. El "equipo de mis amores" es argentino y fue el que más vueltas olímpicas dio en la última década, sobre todo a nivel internacional... el técnico al que me refiero fue el técnico más exitoso en la historia del club.
3. La analogía que planteo en este caso, es SOLAMENTE en relación con lo que el director técnico dijo. No voy a ahondar temas como: representantes de jugadores, políticas dentro de los clubes, etc.
4. "La fuerza laboral, una red global sin fronteras", *El Cronista Comercial*, martes 15 de julio de 2008.
5. Ver Peters, Tom, *Talento. Desarrollalo, véndelo, vívelo*, Pearsons Prentice Hall, 2005.
6. Ahrlrichs, Nancy, *Competing for talent. Key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice*, Davies - Black publishing, 2000.
7. Los baby boomers están conformados por varios millones de personas, nacidos entre 1946 y 1964.
8. La generación X, nacidos entre 1961 y 1981, en tanto que también podemos encontrar a la generación Y, nacidos entre 1976 y 1981, como un subconjunto de la generación X.
9. No es el objetivo de este artículo centrarse en la influencia de la tecnología de la información, sino solamente mostrar algunos cambios. Existen bibliotecas enteras en relación con esto. Recomiendo *Trilogía de la era de la información y La era de la información*, de Manuel Castells, Editorial Alianza.
10. Ver Casado, Juan Manuel, *El valor de las personas. Nuevos principios para la gestión del capital humano*, FT Prentice Hall Financial Times, 2003.
11. Se puede consultar en www.rae.es.
12. Buckingham, Marcus; Coffman, Curt, *Primero, Rompa todas las reglas. Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás*, Grupo Editorial Norma, 2000.
13. Ver *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Michels, Ed y otros. Harvard Business School Press, Grupo Editorial Norma. 2003.
14. Esta definición fue sacada de *Primero, Rompa todas las reglas. Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás*. Buckingham, Marcus; Coffman, Curt. Grupo Editorial Norma, 2000; después que Gallup entrevistara a 80.000 gerentes alrededor del mundo...
15. *The Talent Solution. Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. Gubman, Edward. Mc. Graw Hill, 1998.
16. Vaya paradigma el de pensar que las recepcionistas son todas mujeres...
17. Buckingham, Marcus; Coffman, Curt, *Primero, Rompa todas las reglas. Qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás*, Grupo Editorial Norma, 2000.
18. Ni por los anteriores técnicos ni para los propios hinchas del equipo.
19. Capelli, Peter, *Talent on demand. Managing talent in an age of uncertainty*, Harvard Business Press, 2008.
20. Casado, Juan Manuel, *El valor de las personas. Nuevos principios para la gestión del capital humano*, FT Prentice Hall Financial Times, 2003.

Lisandro Blas es profesor de la Cátedra de Gestión del Conocimiento de la Universidad Austral, director ejecutivo del