

3. GESTIÓN DEL TALENTO

3.1 Definición de Talento

El Talento se deriva del griego talanton que significa balanza o peso; asimismo representaba una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad, proveniente de Babilonia, la cual se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo. Se dice que esta asociación emana de la Biblia.

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

En lo personal, interpreto talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

3.2 Tipos de Talento

En el libro arriba citado, Pilar Jericó expone los siguientes tipos de talento: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y dice que para cada uno de ellos se requieren diferentes capacidades y se dice que el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área ó empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, ó técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

Lo que realmente distingue al talento innovador y marca la diferencia, es la actitud que tengan los profesionales; y no tanto el conocimiento. Ya que de sobra sabemos que los conocimientos se tornan obsoletos, si no se les está actualizando ó invirtiendo en ello.

Independientemente del tipo del talento utilizado, la diferencia entre los profesionistas con talento no se localiza en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que sean capaces de estarse actualizando día con día, y estar conscientes de que los conocimientos rápidamente se tornan obsoletos, ya que nos encontramos en un mundo dinámico, en el cual todo cambia a gran velocidad.

3.3 Los ingredientes claves del talento

Según Jericó (2001), los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: Capacidades, compromiso y acción. Estos ingredientes deben de ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento. Cuando se habla de capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes ó competencias, que se desarrollan dentro de la empresa. En cuanto al compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la cual se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La organización es la que tiene la responsabilidad de fortalecer el compromiso motivándolo y pagando por ello, para así evitar que el profesional se abandone o emigre a otra empresa. Y por último hablemos de acción (velocidad), lo cual se entiende como hacer, velocidad ó innovación constante; es decir que debido al mundo tan cambiante en el cual vivimos, debemos siempre estar alertas a esos cambios y contrarrestarlos a gran velocidad, ya que si no lo hacemos, nos quedaremos como profesionales obsoletos. Con esto queda estipulado que el profesional con talento no puede dejarse arrastrar por lo que Cubeiro (2000a) califica como el síndrome de la almohada asesina o el hábito de consultar

con la almohada, que demora la toma de decisiones; en la actualidad, la tardanza o espera es la mejor defensa de la competencia.

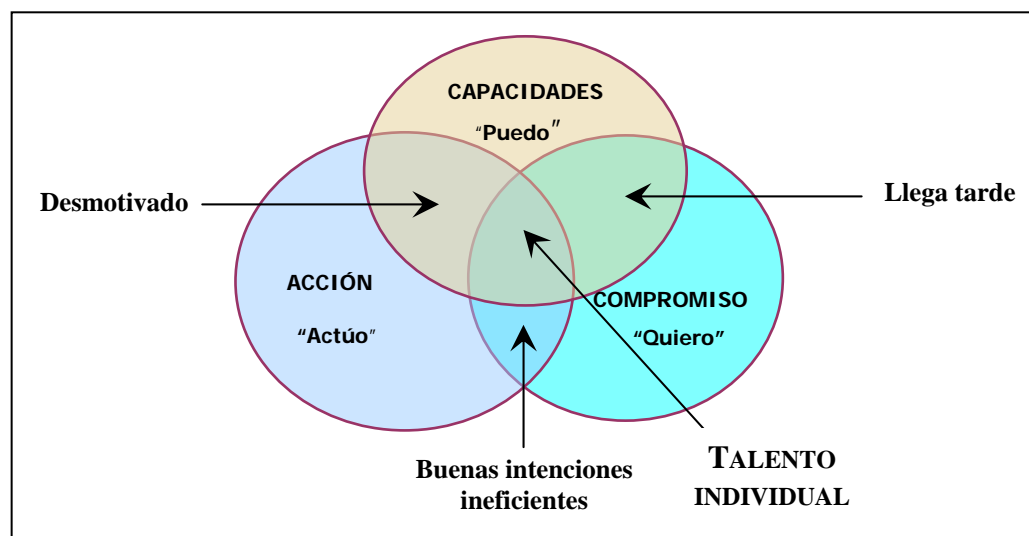
Charles Wang, fundador de la empresa Associates, afirma que *“Si no puedes moverte a la velocidad web, estás fuera del negocio. Si empiezas a pensarlo todo... Es tarde”*.

De esta forma, el talento queda establecido de la siguiente manera:

$$\text{Talento} = \text{Capacidades} + \text{Compromiso} + \text{Acción}$$

Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres ingredientes, ya que en la ausencia de por lo menos uno de esos ingredientes, se puede afirmar que no existe talento.

Figura 1. Los componentes del talento



Fuente: Libro Gestión del talento de Pilar Jericó, ed. 2001, pag. 68

3.4 ¿Cómo funciona el talento humano?

El profesional con talento puede que tenga muchas ganas de actuar y esté consciente de lo importante que es comprometerse con la empresa, pero si no cuenta con las capacidades

que se necesitan para realizar alguna aportación valiosa, no será suficiente para alcanzar buenos resultados.

Otra cuestión importante es que el profesional tiene las capacidades y actúa en el momento pero carece de compromiso hacia la empresa; de igual forma tampoco proporcionará buenos resultados, ya que su falta de motivación está presente, lo cual le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por el jefe.

Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero desgraciadamente actúa tarde, no obtendrá buenos resultados ya que posiblemente alguien más se le adelante. Hoy en día, nuestro mundo se rige por la innovación a gran velocidad, ya que la evolución tecnológica, la competencia y los clientes no esperan.

3.5 Factores que ayudan a la creación o desarrollo del talento humano

Algunos criterios del talento que se deben tomar en cuenta son los que a continuación se detallan (Jericó, 2001):

El talento no es innato, se puede desarrollar: Así lo demostró el profesor Csikszentmihaly (citado por Cubeiro, 2000b) al investigar el desarrollo del talento en estudiantes de diferentes ámbitos de estudio (matemáticas, arte, deporte, música y la ciencia); este señor alcanzó resultados que ratificaron que el talento no proviene del coeficiente intelectual, ni de la calidad de centros educativos, ni del nivel de vida de la persona, si no de otra serie de requisitos, tales como la motivación, las herramientas del conocimiento y la generación de nuevos hábitos, que a continuación se detallan brevemente:

La motivación es aquella que se proporciona a las personas a través de agentes externos; por ejemplo, en el caso de los profesionales la motivación se espera o debe ser por parte de

los jefes (agentes externos), lo que propicia a su vez al máximo el disfrute de la actividad. El profesor Csikszentmihaly expone que la motivación es “La principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: Es porque seguramente disfrutaban haciéndolo”.

En cuanto a las herramientas del conocimiento, se entiende que las personas que disfrutaban de su actividad, hacen todo lo posible por reforzar los conocimientos respectivos; es así como se van adquiriendo dichas herramientas. Si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarla.

La generación de nuevos hábitos se da cuando el talento se ha concretado en acciones; es decir, ya adquiridos los conocimientos necesarios para realizar mejoras en cualquier actividad y la motivación precisa, el profesional irá adquiriendo algunos cambios en el comportamiento ó en la manera de realizar lo aprendido y así es como creará nuevos hábitos que resultarán provechosos para la empresa.

Aunque el profesor Csikszentmihaly no considera importante el requisito de disponibilidad de recursos, Pilar Jericó no comparte la misma opinión, y lo define como la premisa esencial para desarrollar el talento, ya que el dinero siempre ha sido esencial en nuestras vidas.

El talento no es universal: Depende del entorno, de la organización, y de los roles. Una profesional que obtenga resultados superiores en una compañía o en un rol determinado, no tiene por qué conseguirlos en otras. Cada organización necesita de un talento y el profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que otras, en unos roles más que en otros; todo está involucrado relativamente. A todo esto se le añade también la existencia de diversas clases de talento, mismas que requieren capacidades diferentes y maximizan su aportación de valor desde un rol determinado.

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Este tipo de talento es aquel que más valor añadido agrega a la empresa, ya que independientemente del carácter de la organización o rol en el que se esté desarrollando, este tipo de talento siempre tendrá la posibilidad de innovar.

Todo talento es el resultado de la interacción entre personas. Para obtener resultados superiores en las organizaciones, los profesionales con talento deben establecer alianzas o equipos que nos ayudan a definir interacciones con terceros, ya sea entre los mismos trabajadores, jefes, clientes y hasta con la competencia; esto ayudará a los profesionales a abrirse paso, conociendo y aprendiendo más acerca de todo. Así se va generando el talento individual y al mismo tiempo se va creando talento organizativo. Lo que ayuda a propiciar la interacción con terceros son las competencias emocionales expuestas por Goleman, quien se basó en Gardner y en McClelland para desarrollar el modelo de dichas competencias. Las describe de la siguiente manera: *“Como aquellas competencias que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente a través de la interacción con terceros”* (Goleman 1995).

El talento se origina principalmente de la motivación brindada. Empecemos con la siguiente frase: *“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”*. (Mario Armero, Presidente de General Electric en España, en su conferencia: *“Experiencias de creación de valor a través del talento”* 22 de junio del 2000, Madrid).

Este pensamiento nos refleja cómo la motivación juega un papel importante para que los empleados verdaderamente logren alcanzar los objetivos deseados dentro de las organizaciones.

La motivación fue descubierta en los años 20 por Elton Mayo, cuando realizaba un estudio en una planta para saber qué factores afectaban directamente la productividad de los empleados, y después de haber realizado algunas pruebas llegó a la conclusión que los factores exógenos como luz, agua, temperatura, entre otros, no influían en el aumento de la productividad de los empleados; la principal causa que encontró, fue que todos esos empleados habían sido seleccionados, y por lo tanto se sentían reconocidos por su trabajo y eso hacía que ellos dieran su mejor esfuerzo. Así fue como Elton Mayo descubrió las llamadas “necesidades sociales”, las cuales reflejan que los profesionales, para lograr un alto rendimiento, no sólo buscan una buena retribución salarial y una comodidad como lo pensaba Frederick Taylor, sino que buscan sentirse gratificados con lo que hacen.

Después de todo han existido varios autores que han tratado de colaborar en este estudio, pero por la complejidad del ser humano ha sido difícil; es por eso que se han desarrollado diversas teorías y tipologías. Por ejemplo, David McClelland citado por Rodríguez (2000), hizo importantes descubrimientos y aportaciones a la motivación laboral; estudió los motivos o necesidades (normalmente inconcientes) que permiten explicar que es realmente motivante para seguir dentro de la organización, así como también el comportamiento de las personas y su interacción con otras en el trabajo. Estos motivos sociales los clasificó y definió de la siguiente manera:

- **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.*

No estoy de acuerdo en que estos motivos sociales sean accesibles en su aplicación dentro de la organización, ya que no todos tenemos dichos motivos en igual proporción, y además cada tipo de trabajo ó puesto de trabajo requiere de un perfil diferente.

Otro de los autores que ha aportado sus enseñanzas hacia la motivación y en el cual nos apoyaremos, es el Sr. Juan Antonio Pérez López, quien identifica los siguientes tipos de motivos: Extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. (Pérez, 1985)

Los motivos extrínsecos son aquellos que satisfacen el bienestar del profesional de acuerdo con los factores relacionados a su entorno físico; algunos de los motivos pueden ser trabajar en una empresa de prestigio y la seguridad que emana al trabajar en ella, así como también la cercanía del lugar de trabajo y el salario.

Los motivos intrínsecos son todos aquellos que satisfacen los deseos de superación y aprendizaje, los cuales a su vez, van aumentando la adquisición de responsabilidades y nuevos desafíos. Éstos se consiguen delegando libertad en las áreas de trabajo a los profesionales para la toma de decisiones.

Los motivos trascendentales son los encargados de fomentar en el profesional la cooperación sincera hacia su empresa, “poniéndose la camiseta” y satisfaciendo a su vez sus necesidades afectivas en el trabajo; auxiliando a jefes, compañeros, y clientes de una manera agradable.

Todos los profesionales poseen los tres tipos de motivos arriba mencionados, y el resultado final de la suma de éstos es la motivación total, la cual se refiere a la motivación que se siente al pertenecer a una organización.

$$\textbf{Motivación Total} = \textbf{ME} + \textbf{MI} + \textbf{MTR}$$

3.6 Del talento individual al talento organizacional.

Para que un profesional desarrolle talento organizacional, necesita de una organización que le brinde oportunidad de expresar sus ideas libremente, que lo apoye y sobre todo que le facilite los recursos necesarios para desarrollarla.

Otra cuestión importante para el desarrollo del talento organizacional es la interacción con terceros, ya que de esta manera se maximiza la efectividad de la empresa en cuanto a conocimientos adquiridos dentro de la misma empresa, así como también se logra un reforzamiento de conocimientos.

3.6.1 ¿Cómo pasar del talento individual al talento organizativo?

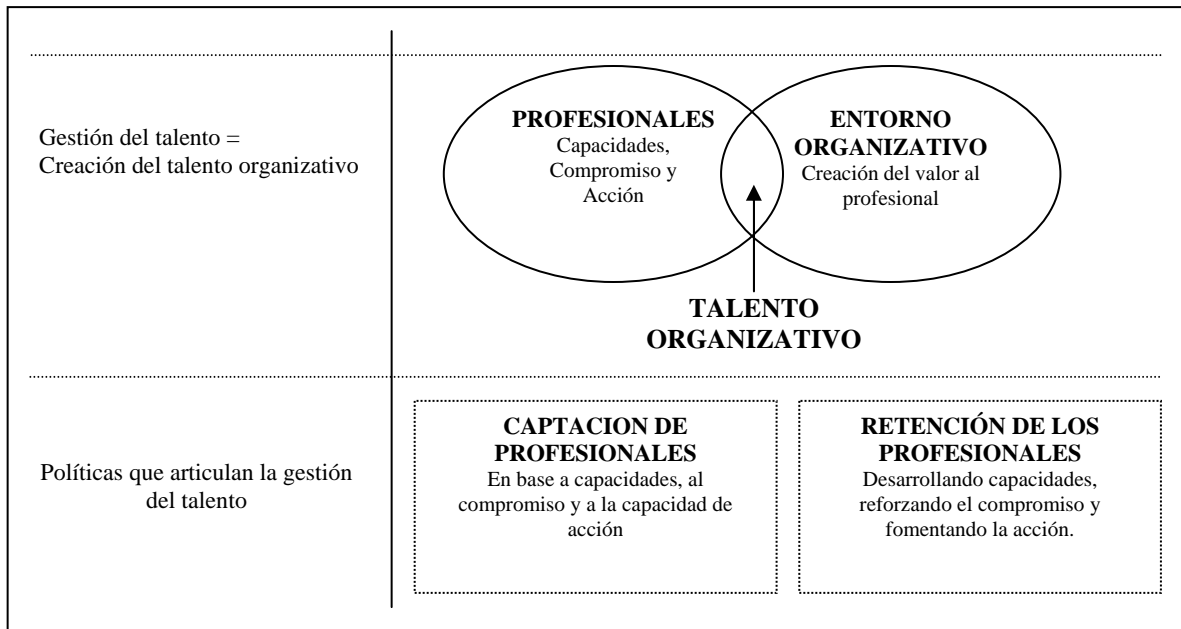
Crear talento organizativo= Gestión del talento organizativo

Existen dos maneras para crear valor organizacional: La primera consiste en llevar a cabo una buena selección de profesionales con excelentes capacidades, potencial de acción y un gran compromiso hacia la empresa.

La segunda reside en la generación de 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 políticas de retención del talento.

Las dos dependerán de las estrategias tomadas por la empresa y de la proposición de valor al profesional.

Figura 2. Los factores y las políticas para crear talento organizativo



Fuente: Libro Gestión del talento de Pilar Jericó, ed. 2001, Pág. 79

Dicha gestión puede ser mediante la creación del valor en los empleados, y para esto se deben introducir herramientas de marketing en la gestión de personas para atraer, retener a los profesionales y asimismo fortalecer su compromiso con la organización. Cabe mencionar que el compromiso dependerá de cada persona, no obstante, algunas investigaciones realizadas arrojan algunos de los factores más importantes que hacen que los profesionales se comprometan al máximo; estos factores son los siguientes: La cultura, el clima de los equipos y los estilos de liderazgo, por encima de una estrategia bien definida o un sueldo competitivo (Montaño, 2002).

3.7 Gestión del talento y su nueva perspectiva

La gestión del talento humano es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las

personas son el principal activo en la organización. Es decir, es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Debido a los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, Chiavenato (2002) destaca tres aspectos importantes que vale la pena mencionar, estos son: La globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento.

Asimismo la gestión del talento humano en las empresas se ha ido revolucionando a través de cambios y transformaciones favorables con el paso de los años y a una gran velocidad, dándole un enfoque obsoleto al sistema tradicional de la ARH (Administración de Recursos Humanos).

Se dice que cuando nos encontramos con empresas realmente exitosas o inteligentes, éstas tienden a crecer, y para esto tienen que recurrir a la adquisición de capital, de tecnología más moderna, y por ende más personal, entre otras. De aquí parte la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, capacidades y actitudes del capital humano para lograr un buen posicionamiento en el mercado, como una ventaja competitiva, ya que nuestro mercado es muy cambiante, para lo cual debemos estar preparados.

Para llevar a cabo una buena gestión de nuestro capital humano, las empresas se han encargado de cambiar los conceptos y modificar las prácticas gerenciales, las cuales se resumen de la siguiente manera: ahora las empresas ya no están de acuerdo en invertir en los productos y servicios, sino en las personas que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. La otra consiste en invertir en las personas que atienden al cliente

y no a los clientes mismos, ya que en el caso de las primeras, su trabajo consiste en dejar a sus clientes satisfechos.

3.8 Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2002), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1.- *Son seres humanos*: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.

2.- *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales*: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.

3.- *Socios de la organización*: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc, con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión. (Chiavenato, 2002)

3.9 Objetivos de la Gestión del Talento

La gestión del talento en las organizaciones se encarga de que exista una colaboración eficiente entre los empleados sin importar los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas son los principales elementos básicos de la eficacia organizacional, por lo tanto las necesitamos para que se cumplan los objetivos de la organización; para esto, los gerentes deben de dirigir con tacto a los empleados, ya que de ellos depende el buen cumplimiento de los objetivos planeados. Asimismo (Chiavenato, 2002) refiere que la gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Auxiliar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Aportar competitividad a la organización, utilizando inteligentemente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Proveer a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.