

**EL LIDERAZGO Y EL MANTENIMIENTO
DEL TALENTO**



1. ¿Qué buscan los profesionales en una Organización?

Los rasgos principales que caracterizan la sociedad del conocimiento en una economía globalizada como la que estamos viviendo, indican que se trata de una sociedad compleja, difícil de conducir, de predecir, llena de contradicciones y de incertidumbres. Nos enfrentamos a un mundo sin certezas, a la espera de nuevas convicciones y modelos para movernos ante un cambio veloz y continuamente acelerado; un mundo receloso en el que nos hemos olvidado de principios, esencias, valores y respetos, y en donde la responsabilidad social y la ética deben recuperar un papel preponderante. La economía actual se identifica por el impacto simultáneo de diferentes factores de cambio: tecnológicos, competitivos, culturales y organizativos. Ante este panorama las personas, necesitan acostumbrarse a nuevos entornos laborales en los que la inestabilidad laboral y la movilidad son ya constantes y frecuentes.

El talento humano ha sido el causante de los cambios y progresos más significativos que han afectado a las Organizaciones a lo largo de la Historia de la Humanidad, pero muy especialmente en los últimos doscientos años: el paso de la fuerza física a la importancia del conocimiento como motor e impulsor de riqueza, la mudanza del autoritarismo a la participación, las transformaciones de numerosos sistemas políticos y de gobierno, la globalización, el auge del trabajo en equipo, la responsabilidad social, la conciencia ecológica,... Así pues, el talento es el valor diferencial por excelencia, y la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad que éstas tienen para atraerlo, retenerlo y desarrollarlo. Cierto es que la diferencia entre Organizaciones puede residir también en el aprovechamiento de las oportunidades que el propio cambio genera, así como en la adecuada aplicación de las técnicas de Management para conseguirlo, pero la consecuencia es siempre la misma: sólo individuos con auténtico talento podrán elevar la competitividad de las empresas y sólo las empresas auténticamente competitivas podrán ser líderes en el escenario global de los negocios.



Pero, ¿qué es el talento? Podríamos definirlo como el ejercicio inteligente y eficaz de los conocimientos, la experiencia y los comportamientos, aplicados a la gestión, de forma que colaboradores, clientes y proveedores sean tratados como socios e incluidos en el organigrama de la Organización. El conocimiento es nuestra fuerza motriz, nuestra herramienta de producción más potente, el auténtico sello de distinción de las empresas.



Vivimos una época en el que la administración inteligente de los Recursos Humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las Organizaciones. Los directivos utilizan diversos criterios para evaluar una oferta de trabajo, entre ellos se encuentra, evidentemente, el económico, pero sin embargo, en España y en la mayoría de países occidentales, muchos de quienes abandonan una empresa no lo hace por dinero, sino por otra causa: **la pobre planificación empresarial ocasionada por un pésimo liderazgo** de quienes tienen la obligación de hacer llegar la nave a buen puerto, lo que ocasiona miedo a un futuro inestable y una convivencia conflictiva en el entorno laboral.

Podríamos sintetizar en tres grandes bloques las expectativas de los profesionales del conocimiento: esperan de sus empresas salarios fijos más altos con participación en beneficios (baja la credibilidad de las *stock options*), mayor credibilidad en el enfoque del negocio que han realizado los directivos (planificación estratégica) y que se confíe en ellos (delegación de tareas interesantes y retadoras).

Hay que tener en cuenta que estos profesionales reciben frecuentes ofertas de trabajo, por tanto tienen que estar suficientemente motivados. Motivación que en contra de lo que podamos pensar no sólo se rige por un

mayor salario, ya que las principales razones de atracción del talento son el desarrollo profesional (25%), trabajar en una empresa líder (19%) y trabajar en una Organización innovadora (18%). Sin embargo, el factor de la alta retribución sólo es un motivo principal en un 10% de los casos, el resto del porcentaje se reparte entre otras cuestiones más diversificadas.

Cuando hablamos de los elementos motivadores del profesional que gestiona el conocimiento, que desea encontrar en su lugar de trabajo, podemos destacar:

1. Busca un proyecto innovador en el que se sienta implicado.
2. Quiere poder actualizar sus conocimientos y tener la posibilidad de una formación continua, tanto con temas profesionales como con otros de mejora que permitan su desarrollo personal.
3. Trabajo estimulante, con situaciones de reto frecuente.
4. Tecnología a su disposición.
5. Flexibilidad horaria que le permita organizar su trabajo diario, planificar vacaciones y distribuir su tiempo libremente.
6. Retribución fija estable y segura, más un porcentaje variable que sea interesante.
7. Proyección internacional, tanto de su propio trabajo como de la empresa en su conjunto.
8. Posibilidad de viajar nacional e internacionalmente.
9. Clima informal y afinidad con la cultura y valores de la empresa.
10. Equilibrio entre vida profesional y privada para evitar un continuo sacrificio de la vida personal.
11. Compaginar el trabajo en equipo con el trabajo individual.
12. Disponer, analizar y compartir información.
13. Poder tomar decisiones concernientes a su tarea.
14. Que se le permita la generación, construcción y desarrollo de ideas.
15. Posibilidad de fijar los plazos a los que se va a comprometer, sin imposiciones.

En cualquier caso la fidelidad de los profesionales de hoy en día es fidelidad a una carrera más que a la empresa. Pronto, muy pronto, más pronto de lo que suponemos, la mayoría de las Organizaciones girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades, y no al contrario, como en la actualidad. Este tipo de profesional será considerado como un socio, no como un subordinado, generando una nueva situación de "poder del conocimiento" que tendrá muchas consecuencias, tanto para las empresas como para los trabajadores, ya que se pasará de una situación en la que la empresa "controla la situación" a otra en la que es el trabajador el quien la controla.

A pesar de que el factor monetario es vital y pudiera parecer el recurso más importante, no lo es sino a través de la gente que toma las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano, y sólo el capital humano, quien puede multiplicar el recurso financiero a través de las decisiones que se adoptan.



2. La fuga del talento a causa de un liderazgo inadecuado

Debemos admitir que los tiempos han cambiado y que ya nadie piensa en cumplir 25 años en la misma empresa y esperar que le regalen un bolígrafo, un reloj o una placa conmemorativa. La rotación de profesionales es una realidad y las cifras lo demuestran cada vez con mayor fuerza. En los últimos dos años el 70% de los profesionales de alto nivel han cambiado de trabajo, el 25% de los de alto potencial tiene en mente cambiar de compañía antes de un año, otro 25% está indeciso, mientras solamente tres de cada diez

del total están satisfechos con su trabajo. Las empresas deben intentar reducir esa elevada rotación, y sobre todo mantener a su gente más valiosa, evitar a toda costa la “deslocalización del conocimiento” en la Organización. Se puede resumir todo el concepto de gestión de talento en una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft: *“si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría”*. Esta afirmación transmite la creciente importancia del talento en la gestión moderna. Aunque los profesionales se encuentren satisfechos en sus empresas, una parte de ellos, los más valiosos, están dispuestos a cambiar de trabajo si les son ofrecidas condiciones que mejoren sus expectativas, coincidan mejor con sus valores y sean dirigidos por líderes preparados y coherentes.



Son muchas las compañías que han detectado que la potencia que les permitirá superar a sus competidores no es el trabajar cada vez más, sino trabajar con mayor talento. Pero para retener el talento primero hay que localizarlo, el problema de muchos líderes es que todavía no han sabido identificar donde está su talento en su empresa, y en algunos casos todavía peor,... creen que ellos son el único talento que existe en su Organización: *“si quiero algo bien hecho tengo que hacerlo yo mismo”*.

Hay dos factores claves que influyen decisivamente en la forma de gestionar el talento: la escasez de profesionales y la aceleración de los conocimientos. En ambos casos, una correcta política por parte del líder es esencial para proteger y aumentar la potencia del

talento de la empresa. Como características personales las Organizaciones valoran la inteligencia, el sentido común, la capacidad de trabajo tanto autónoma como en equipo, la capacidad de distribuir y emplear el tiempo, la excelencia en la gestión, la creatividad, la innovación, la flexibilidad, y una cierta capacidad “todo-terreno”. Entonces, si las empresas han sabido identificar las principales cualidades que sus colaboradores han de poseer y desarrollar, ¿por qué razón tienen dificultades a la hora de atraer y retener el talento? Sólo el talento es capaz de reconocer al talento. Podríamos dividir en dos grandes grupos los factores que generan tan alta rotación de personas valiosas:

a) Razones relacionadas con un liderazgo mediocre del inmediato superior:

- Inmadurez personal y profesional del líder
- Pésima gestión en las relaciones humanas del líder.
- Trabajar con un líder vulgar y poco brillante.
- Colaborar con un líder obsesionado por la burocracia.
- Dependere de un líder ocupado en mantener y defender su posición en el organigrama.
- Estar pendiente de un líder que no sabe gestionar su tiempo, que maneja “plazos imposibles” o que pospone continuamente los proyectos.
- Un líder que tiene miedo e incluso pánico a tomar decisiones, escudándose en largos e innecesarios procesos de análisis.
- Convivir con un líder ególatra, vanidoso y pedante.
- Cuando el líder actúa con nepotismo, favoritismo y parcialidad.
- Soportar a un líder envidioso de los éxitos personales.
- Estilo gerencial basado en el “terror”.
- Incapacidad para establecer indicadores que alerten sobre el rumbo de la empresa.
- Un líder que se apropia de ideas ajenas en nombre del “trabajo en equipo”.
- Cuando la obsesiva “controlitis” del líder generada por la falta de confianza en sí mismo y su desconfianza en el equipo, crea un “cuello de botella” que ralentiza, frena e incluso llega a paralizar el ritmo de trabajo.

- Falta de una definición clara por parte del líder de la estrategia de negocio
- Cambio permanente de normas y objetivos.
- Un liderazgo fundado en el poder y el feudo, y no en las contribuciones de negocio de cada colaborador.
- Si el líder no dedica el tiempo suficiente a las personas que colaboran con él, si continuamente convoca reuniones inútiles, si no apoya a su gente, si no se implica suficiente,...

b) Otras razones:

- Problemas financieros de la empresa.
- Rutina en las tareas que realizan, lo que ocasiona aburrimiento.
- Indefinición de las retribuciones y carencia de un paquete salarial competitivo acorde con el mercado.
- Expectativas personales y/o profesionales no cumplidas.
- Ausencia de formación.
- Trabajar en proyectos mediocres, de bajo interés o poca calidad.
- Falta de estabilidad y claridad en los objetivos de negocio.
- Caos y desorganización generalizada entre los departamentos.
- Limitada promoción profesional.
- Escaso enriquecimiento profesional y personal.
- Ausencia de retos profesionales.
- Estar en un ambiente laboral sembrado de discordias y discusiones continuas.
- Cultura de trabajo no acorde a los nuevos tiempo que nos está correspondiendo vivir.
- Sistemas de Recursos Humanos diseñados en la época industrial y que no han evolucionado conforme a las nuevas dinámicas.
- Ausencia de un valor único en sus productos o servicios y procesos reconocibles por el mercado

Buenas iniciativas y proyectos se frustran por que los líderes no son capaces de atraer, seducir y retener el talento adecuado para el negocio. Tradicionalmente los modelos de gestión de recursos humanos se



definieron sobre la base del ciclo de vida de las personas en la empresa, es decir pasando por las fases de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación. Ahora la estrategia ha de estar basada en la conciliación entre la visión que de la compañía se tiene y las expectativas de los profesionales. No hay que olvidar que una de las principales preocupaciones de los responsables de Recursos Humanos es la creación y actualización de los conocimientos. La falta de creatividad para ofrecer alternativas en estos casos es preocupante. ¿Cómo aprovechar ese talento, esos conocimientos, esa experiencia, esa forma de actuar, logrando además reducciones de costes y rejuvenecimiento de la empresa?

En las reducciones de plantilla, a menudo se prejubiliza por definición a las personas que tienen una cierta edad. Es un error, ya que algunos de estos individuos tienen un talento que no se debería dejar escapar. Los “cincuentones con talento” son un colectivo con un alto grado de conocimiento, con más experiencia y, en algunos casos, con un acertado “saber hacer”, don de gentes y habilidades interpersonales. ¿Por qué desperdiciar este recurso?

Lo mismo ocurre en el tema de la inmigración. No debe ser un factor determinante ni excluyente donde nació la persona, es importante que los líderes no tengan prejuicios y den la bienvenida a personas que son diferentes. Necesitamos el conocimiento y la experiencia de los trabajadores inmigrantes, abramos mentes y corazones estando dispuestos a entender que hay muchas personas de grandes habilidades que vienen de otros lugares y pueden aportar talento a la Organización. Cada vez adquiere mayor importancia de la internacionalización de la empresa, como clave que interpreta la nueva realidad de una economía global, integrando mercados globales junto a otros locales, nacionales y regionales. Grave error cometería el líder si para ello no cuenta con las personas adecuadas y piensa que puede hacerlo solo. También adquiere trascendencia la internacionalización y la variedad de culturas en el propio equipo directivo, como clave que marca uno de los retos de la nueva época, ya que no basta con desarrollar negocios sin fronteras, sino que hay que aprender a actuar, a entender y a vivir toda la riqueza cultural de los países, regiones y comarcas en que pueda operar la empresa. Es preciso disponer de líderes transnacionales, sin prejuicios ni cantonalismos localistas, que integren la riqueza de la diversidad cultural como un conocimiento en su "inteligencia directiva", y en donde, por descontado, la incorporación real de la mujer podrá dinamizar y mejorar el enfoque de todo el sistema.

El conocimiento se manifiesta como la mayor ventaja competitiva que pueden tener las empresas, por lo que se hace indispensable mejorarlo, protegerlo y compartirlo entre los diferentes colaboradores de una misma Organización, lo que al final permitirá mejorar la cuenta de resultados, que es, al fin y al cabo, de lo que se trata.



Algunas preguntas que debe hacerse un líder respecto a los trabajadores del conocimiento:

- ¿Qué motivos tiene una persona para trabajar conmigo en lugar de con la competencia?
- ¿Valoro el capital humano al igual que valoro las ventas o la reducción de costes?
- ¿Qué mecanismos empleo para atraer, desarrollar y retener el talento?
- ¿He analizado el rendimiento, y por tanto la rentabilidad, de las personas?
- ¿Están todas estas preocupaciones alineadas con los objetivos estratégicos?
- ¿Existen procedimientos de comunicación bidireccional en la Organización?
- ¿Me tomo en serio y saco conclusiones de las encuestas de clima laboral?
- ¿Dispongo de personas y programas en la Organización dedicadas al desarrollo de talento?
- ¿Las planificaciones que se hacen en Recursos Humanos están correctamente encauzadas?
- ¿Tengo un presupuesto asignado para captar y atraer talento?
- ¿Qué tipo de competencias, conocimientos y habilidades necesita la Organización?
- ¿Quién los posee? ¿Cuánto cuestan?
- ¿Cómo evaluar la caducidad de esos conocimientos? ¿Cómo actualizarlos?

Hay que erradicar aquella máxima obsoleta: "a igual trabajo, igual salario" y cambiarla por otra que diga: "a mejor resultado, mejor recompensa". No basta con que las empresas funden su desarrollo en trabajo, motivación y compromiso, que son las bases de la gestión moderna, sino que deben que ir más lejos y entender que la "tridimensionalidad" de los resultados se da únicamente en los escenarios donde actúan personas con talento. El líder debe buscar y rodearse de gente diferente, que haga cosas diferentes y,... por lo tanto retribuirla de forma diferente.

3. La gestión del talento

Es, o debería ser, la principal preocupación de los Gerentes, Directores Generales y responsables de Recursos Humanos de las grandes, medianas y pequeñas empresas. La gestión del talento es fundamental en un mercado competitivo y globalizado donde las Organizaciones cada vez se diferencian menos unas de otras por sus capacidades técnicas, pues en la actualidad no es difícil ni excesivamente costoso contar con la más moderna tecnología. Lo que realmente diferencia a una empresa de otra es su capital humano, la persona, el individuo diferenciado, único e irrepetible, y lo verdaderamente importante es saber gestionar el talento que posee.

La velocidad que ha impuesto la nueva economía al mercado laboral ha afectado a esa gestión y al modo de atraer y retener a estos profesionales a las empresas. La competencia actual por el talento basada únicamente en ofertas salariales cada vez más elevadas resulta muy costoso y ya no es efectiva. Atraer, retener y gestionar adecuadamente el talento debería ser la nueva consigna, la idea fuerza que vertebrar las Organizaciones.



Aquella persona que posee conocimientos, habilidades y experiencias, es decir, competencias, capaz de generar resultados medibles de negocio; cuya contribución a la empresa está claramente definida, alineada en sus objetivos y actividades a los objetivos del negocio; cuya participación en la cadena de valor resulta evidente y única, ya que tiene capacidad de crear una Visión en su equipo, lograr una adhesión, llevar a la práctica esa Visión, controlar el seguimiento y sus resultados, así como interactuar con otros

equipos para el logro de resultados globales,... esa persona es oro de 24 quilates que debemos retener a toda costa, otorgándole poder y confianza. Es la verdadera riqueza que puede hacer sostenibles y competitivas a las Organizaciones, siendo fundamental para el buen desarrollo del negocio:

1. Generar en la empresa un cierto "culto al talento", siendo la alta dirección de la compañía la primera patrocinadora de ese talento, "apadrinándolo a la siciliana" y "amándolo apasionadamente".
2. Atraer el talento, haciendo que la imagen que la empresa desea dar ante sus clientes, usuarios, proveedores, y empleados coincida con las expectativas de los profesionales.
3. Crear una imagen de "marca interna", pues la falta de relación entre una imagen de marca de gran impacto en el mercado exterior y la imagen interna pésima de la misma compañía genera la infidelidad del talento.
4. Ubicar adecuadamente el talento, pues no todos valemos para todo, pero todos valemos para algo. Aprovechar el talento para generar el máximo valor.
5. Desarrollar el talento de forma "agresiva", pues la mayoría de los profesionales evalúan como uno de los mayores factores de atracción la posibilidad del reciclaje acelerado.
6. Retener el talento, ya que el mercado es duro y el talento es muy caro; cuesta mucho más adquirir que retener.



La rotación no deseada descapitaliza el preciado "saber como hacer" de la empresa y no facilita la cimentación del crecimiento de la Organización. Compaginar en forma y modo el conocimiento, la innovación y la experiencia adecuada es la clave del auténtico liderazgo. Pero no sólo es importante proteger el talento, sino que hay que conseguir que ese capital humano de la empresa sea capaz de adaptarse a las necesidades del mercado. ¿Qué se puede esperar del trabajador del conocimiento en la empresa? En términos generales:

- Que contribuya al desarrollo de la misma, que “se eche a la empresa sobre sus propios hombros”, que sea factor de competitividad, que “vista y haga suyos los colores de la Organización”.
- Que sea protagonista activo y no espectador pasivo de su crecimiento.
- Que sea capaz de crear una Visión desde la libertad y la responsabilidad, manejando adecuadamente la tradición con la innovación, tomando decisiones alineadas con la planificación estratégica.
- Que pueda conseguir la adhesión de los integrantes de la cadena de valor, a través de la persuasión, el entusiasmo y una adecuada dosis de autocontrol.
- Que consiga llevar esa Visión a la práctica, impulsando a la acción, con una adecuada comunicación y una correcta delegación.
- Que dé seguimiento para garantizar que las cosas ocurran según lo planeado, con sano control y retroalimentación hacia las personas del equipo.



- Que consiga resultados con los recursos disponibles, un buen enfoque directivo, derribando obstáculos y superando expectativas.
- Que estos resultados los alcance utilizando las fortalezas de sus colaboradores, desarrollando relaciones positivas y fiables en toda la Organización.

Esta es una **ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO**, no es una opción que podamos elegir entre otras muchas. La importancia del liderazgo del conocimiento, como clave para la creación de nuevo sistema organizativo, plagado de innovación y de capacidades dinámicas, es básico para entender la **NUEVA REALIDAD** y dirigir la complejidad de la **NUEVA ECONOMÍA**.

La gestión del talento humano implica el desarrollo de procesos de mejora continua no sólo de los conocimientos, experiencias y habilidades en el desempeño de la actividad laboral. No descuidemos la finalidad de la empresa, que es la de obtener beneficios. A mejor gestión del talento mejores resultados. Podemos afirmar que actualmente nos encontramos en plena "guerra por el talento" y que las empresas que entiendan este profundo cambio serán las líderes del mañana, del futuro inmediato.

La ética y el compromiso social de las Organizaciones y de sus líderes cobran una nueva dimensión ante los retos e incertidumbres de la nueva era; su gestión implica una conducta inteligente, emocionalmente comprometida y más solidaria, que permite configurar el nuevo papel que están asumiendo las **ORGANIZACIONES INTELIGENTES** del actual milenio. Por ello debemos mirar al futuro, pero recapacitando sobre el pasado, siendo innovadores y al mismo tiempo prudentes y reflexivos, incorporando inteligencia a las emociones y sentimientos al raciocinio, creando unos modelos para el pensamiento-acción más humanistas-renacentistas.

Competitividad es el nombre de los nuevos negocios; se acabó el tiempo para las empresas con mercado cautivo, con productos y servicios protegidos, con sistemas y métodos de trabajo de baja eficacia. Es la resultante de la rentabilidad y de la productividad de la empresa en un escenario de libre competencia, de cambios constantes, con la aparición de “nuevos jugadores” y reglas en continua evolución. De tal manera que sólo sobrevivirán aquellos que sean capaces de fundar sus estrategias en el territorio del conocimiento, del liderazgo y de una rápida adaptación a los espacios y los tiempos que marcan los mercados. Existen tres agentes críticos que concurren al logro de estos objetivos:

- **La Alta Dirección.** Diseñando y comunicando una cultura promotora del talento, en la que se respete la innovación, la especialización, la autonomía en la toma de decisiones y la participación en discusiones estratégicas. Una cultura en la que se logren resultados de corto plazo sin sacrificar los de mediano y largo plazo, y se favorezca la comunicación abierta de ideas y opiniones, el autocontrol de la gestión sin supervisiones asfixiantes, y una retroalimentación oportuna de aciertos y errores.

- **El Jefe inmediato de la persona con talento.** Asegurando en la relación y en la dirección del día a día que esta cultura esté presente, sin vicios ni caprichos, sin privilegios ni antagonismos.
- **La Dirección de Recursos Humanos.** A través del diseño e implementación de políticas y sistemas de Management que reconozcan la condición de “trabajador del conocimiento”, enfocados a privilegiar el resultado del talento sobre el trabajo mediocre.

Esta nueva ERA DE LOS INTANGIBLES, es decir, de la creación de valor basada en el talento, en la acción y en la información, en la capacidad de aprender y de desarrollar talento organizativo, es la época que viene protagonizando la definida como ECONOMÍA BASADA EN CONOCIMIENTO. Las situaciones de cambio, generadoras de complejidad, se pueden y deben gestionar con eficacia.

Félix Velasco

