

# TALENTO ORGANIZACIONAL



JOSÉ MARÍA SARACHO

# TALENTO ORGANIZACIONAL

*Un modelo para la definición  
organizacional del talento*



RiL editores

658.3 Saracho, José María  
S Talento organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento / José María Saracho. — Santiago : RIL editores, 2011.

196 p. ; 24 cm. ISBN 978-956-284-806-0

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 2. RECURSOS HUMANOS.



TALENTO ORGANIZACIONAL.  
UN MODELO PARA LA DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL DEL TALENTO  
Primera edición: junio de 2011

© José María Saracho, 2011

Registro de Propiedad Intelectual  
N° 202.298

© RIL® editores, 2009  
Alfárez Real 1464  
750-0960 Providencia  
Santiago de Chile  
Tel. (56-2) 2238100 • Fax 2254269  
ril@rileditores.com • www.rileditores.com

Composición e impresión: RIL® editores

Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN Obra Completa: 978-956-284-806-0

Derechos reservados.

*A mis padres.*



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	11
AGRADECIMIENTOS.....	17

## PARTE I

### ¿PARA QUÉ GESTIONAR EL TALENTO?

A diez años del comienzo de la guerra por el talento .....	21
¿Qué gestiona la gestión del talento? .....	29
Un modelo para la definición organizacional del talento .....	35
¿Cómo construir los polinomios de talento?.....	45

## PARTE II

### ¿DE QUÉ ESTÁ HECHO EL TALENTO?

Variables para la definición organizacional del talento .....	69
Resultados.....	71
Competencias.....	85
Potencial .....	109
Conocimiento experto.....	149
Compromiso .....	161
PALABRAS FINALES .....	173
BIBLIOGRAFÍA .....	175



# INTRODUCCIÓN

Si existiera un libro sobre gestión del talento, es decir, un libro que se ocupara de explicar cómo se gestiona el talento en las organizaciones, de seguro la introducción de ese libro asumiría que el talento es algo que existe; que todos saben lo que es; que todos saben sobre la importancia de atraerlo, desarrollarlo y retenerlo; que los talentos son aquellas personas que toda organización debe premiar y motivar para que entreguen lo mejor de sí, para que así la organización se destaque en su entorno. La introducción de ese libro también citaría la guerra por el talento, la escases progresiva de talentos en el mercado, los peligros que acarrea el retiro de los *baby boomers* y la emergencia incontenible de los jóvenes de la generación Y. Estas y otras referencias respecto de lo que es el talento, no ocuparían más líneas que las que nosotros mismos acabamos de ocupar. Luego de esa breve mención de estas conocidas verdades acerca del talento, la introducción de ese libro pasaría a ocuparse de lo que realmente importa a las empresas y organizaciones: cómo gestionar el talento. Pues bien, mientras esperamos ese libro que nos dirá cómo gestionar el talento, nosotros hemos decidido dedicarnos a reflexionar sobre la parte perogrullesca del asunto: la definición misma de aquello que gestiona la gestión del talento, es decir, el concepto mismo de talento.

De manera general, definimos como talentos a aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un período predecible y planificado de tiempo. Según esta definición, «cualquier posición» significa que el talento no se limita a ciertas capas jerárquicas o a ciertos puestos específicos de la estructura. No se trata de los ejecutivos, los expertos, los jóvenes, cierta unidad, ni ningún tipo de segmentación o estratificación a priori. «Agregar valor crítico a la organización» significa

que la presencia o ausencia de las personas designadas como talentos genera una diferencia sustancial, medible y visible en el desempeño organizacional. La agregación de valor crítico puede ser de forma directa o indirecta, puede referir tanto a productividad, ventas, acuerdos comerciales o a cualquier otro indicador relacionado de forma directa al negocio en sí. Pero también puede darse de forma indirecta y referir a indicadores como liderazgo, satisfacción de clientes, clima organizacional, conocimiento experto, *networking* o cualquier otro indicador que, aunque no sea cuantificable a través de indicadores duros, resulte claro y mensurable en cuanto a la agregación de valor para la organización y su consecuente impacto en el desempeño organizacional. «*En un período predecible de tiempo*» significa que las personas definidas como talentos pueden no agregar valor crítico de momento, pero que es posible anticipar, de manera objetiva, que lo harán en un período determinado. Las personas consideradas con alto potencial deben entrar en dicha categoría a partir de una definición clara. «*Planificado*» significa que debe existir una definición de tiempos e hitos a cumplir, donde la organización establece un camino que la persona recorre según un plan explícito y consensuado entre ambos.

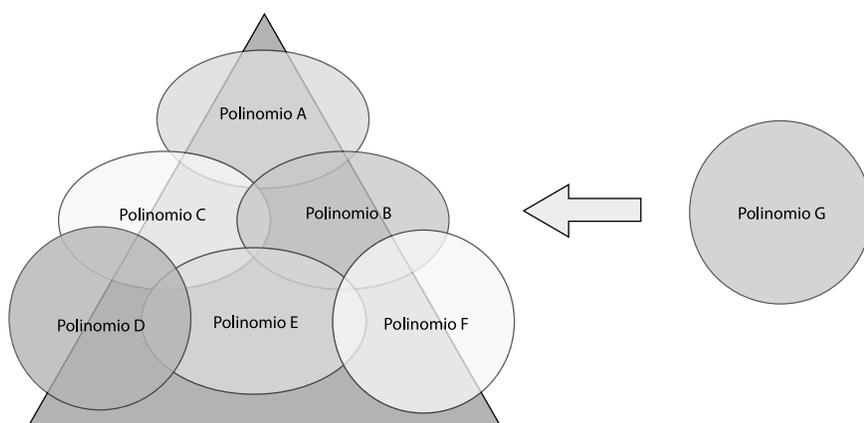
Este libro presenta una revisión de los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones para implementar estrategias de gestión del talento. De acuerdo a nuestra experiencia, la investigación y el análisis que hemos realizado, la mayor parte de estas dificultades se generan por la falta de una definición clara y operativa acerca de qué es lo que debe gestionar la gestión del talento. El presente trabajo propone un modelo para la definición del talento basado en una serie de distinciones acerca de las variables que debe incluir dicho concepto a nivel organizacional. Partimos de la premisa de que el talento no es un atributo de las personas sino un concepto, un constructo de significado que realiza cada organización de acuerdo a su visión, su misión, sus valores y sus objetivos estratégicos, por lo que el éxito de la gestión de dicho constructo depende, única y exclusivamente, de la claridad con que el concepto de talento sea definido. Nuestro mayor aporte a la incipiente disciplina de la gestión del talento consiste en una simple pero potente aseveración: *Para gestionar el talento, primero hay que definirlo*

Con ello queremos decir que la única posibilidad de generar un programa de gestión de talentos que resulte realmente útil para la organización y para las personas es realizando una reflexión y un trabajo previo de construcción del concepto. Nuestro modelo para la definición organizacional del talento consiste en dar respuesta a una pregunta inicial: ¿para qué gestionar el talento? La respuesta a esa pregunta puede ser única. Podría tratarse, por ejemplo, de la intención de la organización de «contar con un mapa de talentos»; o bien podría contener más de una respuesta: «queremos identificar a nuestros empleados cuyo conocimiento es escaso en el mercado; queremos identificar a los empleados de más alto desempeño para retenerlos y premiarlos, y también queremos identificar a los futuros líderes de la organización». Las respuestas podrían ser muchas y variadas. Una vez respondidas esas preguntas, nuestro modelo plantea que debemos identificar las variables involucradas en cada una de esas definiciones; por ejemplo, si se tratara de identificar a los futuros líderes de la organización, podríamos determinar que las variables involucradas son el potencial y el compromiso, mientras que si se tratase de identificar a los empleados cuyo conocimiento es escaso en el mercado podríamos determinar que las variables involucradas son la profundidad del conocimiento y la escases en el mercado de las personas que poseen esos conocimientos. Dichas variables, al ser combinadas, conforman lo que llamamos: polinomios del talento, es decir, aquellas combinaciones de variables que dan respuesta a las diferentes necesidades o intenciones de una organización, cuando decide gestionar el talento.

Según nuestro modelo, en una organización deben existir tantas definiciones de talento como sean necesarias. Ello no implica tener varios sistemas o programas de gestión de talento, si no que en el mismo sistema o programa, se debe definir el talento de diferente forma para los distintos grupos de empleados, de acuerdo a para lo que se quiera gestionar el talento. La gestión como tal, en cambio, puede realizarse de la misma manera para las mismas variables, por lo que el sistema resulta transversal a toda la organización. Por ejemplo, si la definición de talento para los profesionales y analistas de una organización es «competencias y potencial», mientras que el del grupo de ejecutivos es «desempeño y competencias», y el de los ejecutivos de cuentas es «resultados y competencias», ello implica que las competencias se

gestionarán (identificación, evaluación, desarrollo, etc.) exactamente de la misma manera, independiente de que hayan sido incluidas al interior de diversos polinomios. Cada definición de talento debe contener aquellas variables que tengan sentido para cada grupo. Como hemos dicho, a dichas definiciones las llamamos polinomios, utilizando este término algebraico de forma metafórica, ya que, en rigor, las variables de nuestros polinomios no son numéricas. En un caso ideal, deberían existir varios polinomios de talento al interior de un modelo de gestión del talento en una organización. Por ejemplo, dada la organización X, podrían existir una serie de polinomios de talento a lo largo de toda la estructura:

En efecto, cada organización debe definir tantos polinomios como sea necesario. Si una organización quiere potenciar y gestionar a los más innovadores, tendrá un polinomio para ello; y lo mismo si quiere



conformar un *pool* de talento, o un grupo de talento experto. Nuestra experiencia, investigación y análisis sobre el estado del arte en lo que refiere a gestión del talento nos ha llevado a una importante conclusión: *Una única definición de talento para toda la organización es perjudicial*

Hemos identificado que una de las mayores dificultades y causa de fracaso de los programas actuales de gestión de talentos, se debe fundamentalmente a dos razones: o bien el concepto de talento es único y demasiado simplificado, tal como ocurre con la extendida y más utilizada fórmula de «desempeño y potencial»; o bien el concepto resulta tan amplio y difuso que termina siendo una bolsa de gatos en la que

cualquier cosa entra en su definición: alto desempeño, alto potencial, capacidad de liderazgo, confianza y lealtad, capacidad de innovación, etc., al mismo tiempo que se incluyen grupos de personas tales como jóvenes profesionales que ingresan en programas corporativos, personas que ocupan cargos clave, personas con muchas fortalezas en su evaluación de competencias, ejecutivos, etc. Nuestra estrategia para resolver este problema se basa en la convicción de que una única y sencilla definición de talento puede dejar fuera ciertas variables que podrían resultar críticas para un modelo efectivo de gestión de talento; asimismo sostenemos que una definición que abarcara muchas variables, haría difícil, si no imposible, la gestión del talento como algo distinto que la gestión de recursos humanos en general.

Por último, quiero destacar que este libro no trata ni apoya la hipótesis de la existencia de una guerra por el talento. Si en algún momento existió esa guerra, de seguro también en algún momento debió haberse firmado la paz; o bien, los medios no la cubrieron lo suficiente como para que llegáramos a verla por televisión, o sencillamente nunca existió. La guerra por el talento, que según las investigaciones de las grandes firmas consultoras internacionales: «sigue y sigue creciendo» es, por decirlo de una manera políticamente correcta, una gran exageración. El envejecimiento de los ejecutivos y del personal en general, la ambición desmedida de las nuevas generaciones de profesionales y su manera de comunicarse a través de las nuevas tecnologías, la crisis de liderazgo, la necesidad de innovación, así como tantas otras causas de la guerra por el talento parecen sólo existir en las publicaciones que realizan las grandes consultoras. Nuestro interés en la gestión del talento y, en particular, en la necesidad de definirlo para poder realizar una gestión exitosa, no está motivada por la existencia de una guerra, sino por la existencia de las malas prácticas y los grandes fracasos que vienen enfrentando las organizaciones al intentar gestionar el talento. Nuestro objetivo en esta obra es ayudar a las organizaciones a desarrollar modelos de talento basados en conceptos claros y precisos, que les lleven a conseguir aquello que quieran, cuando se plantean implementar un programa de gestión del talento. En ninguna parte de esta obra se asegura nada parecido a «con una buena definición del talento se podrá realizar una buena gestión de este y entonces usted obtendrá unos beneficios económicos

tales», ni tampoco «con una precisa definición de talento su organización obtendrá un aumento significativo en la productividad», ni tampoco cosas tales como que una buena definición de talento garantiza un mejor clima laboral, o una menor rotación, ni nada que se le parezca. Lo que sí aseguramos, una y otra vez a lo largo de esta obra, es que para gestionar el talento primero hay que definirlo, y que es esa definición, precisa y con un propósito determinado, la que puede garantizar que la gestión del talento sea tal y ayude a la organización a conseguir los objetivos que persigue al implementar un programa de gestión del talento. Quizá usted se pregunte «y si no son esos, ¿cuáles podrían ser esos objetivos que persigue la gestión del talento?». Pues precisamente esa es la base sobre la que planteamos la posibilidad de construir un modelo de gestión de talento: las respuestas a la pregunta ¿para qué queremos gestionar el talento? representan la base sobre la que se identifican las variables a considerar y que posteriormente conforman los polinomios del modelo de talento de la organización.

## AGRADECIMIENTOS

Escribir un libro de carácter técnico como este, deja necesariamente al autor fuera de él. A diferencia de otro tipo de obras como las de ficción o los ensayos (obras en las que el autor puede comunicar libremente sus emociones y sentimientos), un libro técnico trata sobre ideas, conceptos y modelos en los que quien escribe no tiene ninguna posibilidad de expresar nada personal. De hecho, la mayor parte de las correcciones de este libro han consistido en «borrar» cualquier tipo de valoración o juicio personal que pudiera representar alguna expresión emocional de parte del autor. La única licencia que uno puede tomarse es aquí, en estos párrafos dedicados a decirle gracias a las personas que me han acompañado en esta empresa.

Han transcurrido dos largos años entre el momento que comencé a escribir este libro y el esperado día en que por fin lo entregué a la editorial para su publicación. Si bien las ideas iniciales que me motivaron a escribirlo son las que han perdurado y me han guiado a través de todo este tiempo, el desarrollo de los conceptos y los temas que incluye han mutado una y otra vez, enriqueciéndose día a día con la experiencia, la investigación, la lectura y, sobre todo, con las conversaciones y debates que he mantenido con algunas personas que, estoica y desinteresadamente, se han dado el tiempo para ayudarme a pensar y reflexionar sobre los contenidos de esta obra. Aunque la escritura es un acto solitario y casi autista, lo cierto es que durante todo este tiempo he compartido una y otra vez mis ideas y conceptos con amigos, colegas y clientes. A ellos quiero expresar mi agradecimiento, pues son quienes me apoyaron para que esta obra llegara a existir.

Gracias a Jack Benjamin, Juan Carlos Salas, Osvaldo Acuña, Lorena Alvarez, Loreto Pulido, Rosa Velázquez, Guillermo Escobar, Iván Barrios, Elizabeth Morales, Alejandro Zurbuchen, Cecilia Feliú, Ro-

berto Sidgman, Jenniffer Hormazabal, Ignacio Fernández, Rodrigo Ballivian, Patricia Martínez, Maricarmen Farizo, Javier Hermosilla, Jorge Saracho, Magdalena Gili, Karla Quiroga, Carolina Acuña, Lissete Darrouy, Paul Fry, Loreto Correa, y a Bárbara Cox.

Todos ustedes me han ayudado de una u otra manera a concretar este bello proyecto, y es por eso que les estoy profundamente agradecido. Si algún día se atreven a leerlo, sin duda encontrarán por aquí y por allá sus valiosos y anónimos aportes.

PARTE I  
¿PARA QUÉ GESTIONAR EL TALENTO?



## A DIEZ AÑOS DEL COMIENZO DE LA GUERRA POR EL TALENTO

Entre los años 1997 y 2000, la consultora norteamericana McKinsey realizó una serie de encuestas a casi trece mil directivos y ejecutivos de grandes y medianas empresas. La investigación se centró en averiguar «cómo las compañías crean un fuerte equipo de talentos, cómo atraen, desarrollan y retienen a los individuos aptos para las doscientas posiciones más altas y cómo van formando una reserva de talentos más jóvenes que puedan algún día pasar a las posiciones superiores». Los hallazgos llevaron a los autores de la investigación a publicar un libro en el que presagiaron la guerra por el talento, un mundo en el que la lucha por atraer y retener a los talentos marcaría la diferencia entre ganadores sobrevivientes y perdedores fuera del mercado. El libro se publicó en 2001 y se transformó en un éxito absoluto de ventas. Los autores afirmaron haber descubierto que las mejores empresas tienen líderes obsesionados con el tema del talento, que buscan y contratan de forma sistemática a los mejores que encuentran, que identifican y segregan a los empleados estrella, recompensándolos de manera desproporcionada y continuamente los invitan a escalar hacia puestos de mayor responsabilidad: «las mejores empresas apuestan por los atletas naturales, aquellos que tienen las habilidades intrínsecas más fuertes»<sup>1</sup>; postularon que el éxito necesita la mentalidad del talento (*talent mindset*), es decir, la profunda creencia de que la empresa que cuenta con el mejor talento en todos los niveles supera a sus competidores.

Desde entonces muchas otras grandes y prestigiosas consultoras se sumaron a la cruzada por el talento publicando estudios similares

---

<sup>1</sup> Michael, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). «The war for talent». McKinsey & Company, Inc.

a los de McKinsey. Las filas se enriquecieron al sumar a los altos ejecutivos de grandes multinacionales y también a los gurús del *management*. Todos ellos coinciden en que la guerra por el talento es la mayor preocupación estratégica actual y muestran, una y otra vez, las razones por las que gestionar el talento es un imperativo que, de no realizarse, pone en serio peligro la permanencia en el mercado de las grandes organizaciones. En 2010 la consultora Deloitte publicó un estudio sobre la gestión de talento<sup>2</sup> que comienza diciendo: «En 2008 una gran riqueza de conocimientos y experiencia comenzó a desaparecer del mercado. Los primeros *baby boomers*<sup>3</sup> están cumpliendo 62 años, la edad promedio de jubilación en América del Norte, Europa y Asia. Durante los próximos 15 años, el 80% de crecimiento de su fuerza de trabajo se llevará a cabo por personas de 50 años o más; para el año 2050, el 40% de la población total de Europa, y el 60% de la población empleable, tendrá más de 60 años. Con el advenimiento de las jubilaciones obligatorias y la disminución de mano de obra, Alemania, Italia, España y Japón podrían enfrentarse a grandes crisis económicas. Tal como ha sugerido Drucker, la confluencia del envejecimiento de la población y la disminución de la oferta de jóvenes nos recuerda la caída del Imperio Romano.»

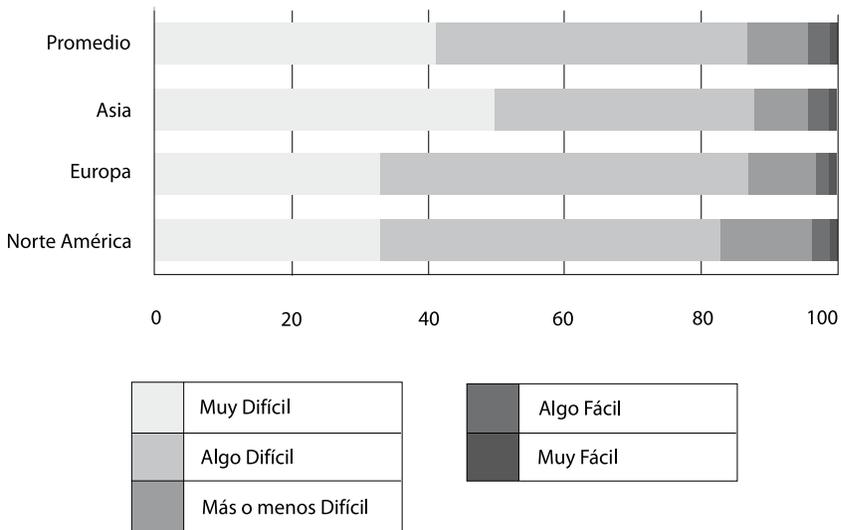
Al leer este tipo de cosas no puedo evitar recordar el temido Y2K y el gran desastre que ocurriría el primero de enero del 2000, día en el que gran parte de los computadores del mundo dejarían de funcionar: los aviones caerían en masa desde el cielo o colisionarían unos con otros en el aire o en los mismísimos aeropuertos, igual que los automóviles que chocarían incesantemente en las esquinas cuando los semáforos dejaran de funcionar; también grandes fortunas desaparecerían de los registros de los bancos, podríamos perder los ahorros de toda nuestra vida, las bolsas de comercio colapsarían, los respiradores artificiales y todas las máquinas de monitoreo de las salas de cuidados intensivos de los hospitales y clínicas se volverían locas y los enfermos morirían uno tras otro; las comunicaciones colapsarían, los satélites, las redes telefónicas, los celulares y hasta la televisión dejaría

<sup>2</sup> Deloitte, «It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work», 2010.

<sup>3</sup> Baby boom: expresión inglesa surgida tras la segunda guerra mundial para definir el período de tiempo con un extraordinario número de nacimientos que se dio entre 1946 y 1964. A los representantes de esta generación se les denomina baby boomers.

de funcionar y el mundo tal como lo conocíamos dejaría de existir... Claro, todo eso a menos que las empresas de tecnología realizaran el recambio y actualización del software y hardware que era necesario para evitar el apocalipsis informático. Desde luego que también es difícil evitar recordar las ganancias millonarias que obtuvieron esas empresas al evitar el gran desastre. Aunque en 2001 la guerra por el talento no se veía tan apocalíptica como el Y2K, uno podía sentir esa fría gota de sudor en la espalda al leer semejantes pronósticos.

En 2010, el departamento de investigaciones de The Economist, publicó un estudio<sup>4</sup> sobre gestión del talento en el que encuestó a 395 ejecutivos de las más grandes empresas de Europa, Asia y Norteamérica. El estudio también recogió información obtenida a través de entrevistas a altos ejecutivos y académicos especializados en gestión de talento; ante la pregunta «¿Cómo describiría la dificultad para contratar y retener talentos en el país que usted trabaja?», más del 80% de la muestra respondió que atraer y retener talentos es Muy Difícil o Algo Difícil.



«Cómo describiría la dificultad para contratar y retener talentos en el país que usted trabaja?»

Desde la publicación *La guerra por el talento* en 2001, McKinsey ha continuado publicando nuevas investigaciones sobre el fenómeno

<sup>4</sup> StepStone Total Talent Report 2008, The Economist Intelligence Unit, 2008

que demuestra, una y otra vez, la existencia de la guerra por el talento. En una de sus últimas publicaciones sobre el tema<sup>5</sup>, dice que «las compañías, sin excepción, siguen afirmando que los empleados son su recurso más valioso y su principal fuente de ventajas competitivas; sin embargo, a la hora de la verdad, la mayoría sigue estando tan poco preparadas para atraer y retener el talento, tal como lo estaban hace diez años». El informe indica que los ejecutivos siguen pecando de una excesiva falta de visión o bien de una excesiva visión a corto plazo, algo que se ha profundizado en los últimos años. Al igual que en el informe de Deloitte, se afirma que los altos ejecutivos están enormemente preocupados por el nuevo contexto signado por el retiro de los baby boomers del mercado laboral. En un informe anterior<sup>6</sup>, McKinsey asegura que la gestión del talento es la primera prioridad estratégica para el resto de la década, y en otro informe del año siguiente<sup>7</sup>, afirma que los propios directivos de las empresas auguran una profundización de la guerra por el talento y la globalización de la guerra por los mejores: «ninguna otra tendencia ha sido considerada tan desafiante como la del talento». El talento, insiste, se ha convertido en un tremendo dolor de cabeza para los ejecutivos que, durante la última década, han intentado mejorar sistemas y procesos de gestión de recursos humanos, al mismo tiempo que han menospreciado la importancia de la gestión del talento y, para colmo, cuando se han decidido a abordarla de forma explícita, sus esfuerzos han sido escasos o erróneos. En el informe de 2008<sup>7</sup>, McKinsey cita la opinión de un alto ejecutivo de una multinacional europea: «Muchas empresas siguen enfocando la gestión del talento como una cuestión táctica más que como un problema integral que está íntimamente ligado a la estrategia de negocio, lo cual requiere la atención directa de la alta dirección y de numerosos recursos. Todo el mundo invierte su tiempo en el día a día, porque se piden resultados al día, y no tienen tiempo para preocuparse de la gestión del talento, que, en el fondo, resta tiempo para centrarte en ese día a día».

Según estas investigaciones, si todos están tan preocupados por gestionar el talento y todos coinciden en que hacerlo es de vital im-

<sup>5</sup> The McKinsey Quarterly, 2008, Nro. 1: Making talent a strategy priority

<sup>6</sup> The McKinsey Quarterly, 2006, Nro. 2: The people problem in talent management

<sup>7</sup> The McKinsey Quarterly, November 2007

portancia para la estrategia del negocio, ¿por qué aún no se hace lo suficiente? Según el citado informe de *The Economist*<sup>8</sup>, ante la pregunta «¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la estrategia de gestión de talento de su organización?», el 50% de los encuestados declaró no tener ninguna estrategia de gestión del talento o bien tener una estrategia informal, es decir, ninguna.

¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la estrategia de gestión del talento de su organización?	Promedio
Tenemos una estrategia formal de gestión del talento en toda la compañía	25%
Tenemos una estrategia formal de gestión del talento en una parte de la compañía	23%
Tenemos una estrategia informal de gestión del talento	34%
No tenemos una estrategia de gestión del talento	16%

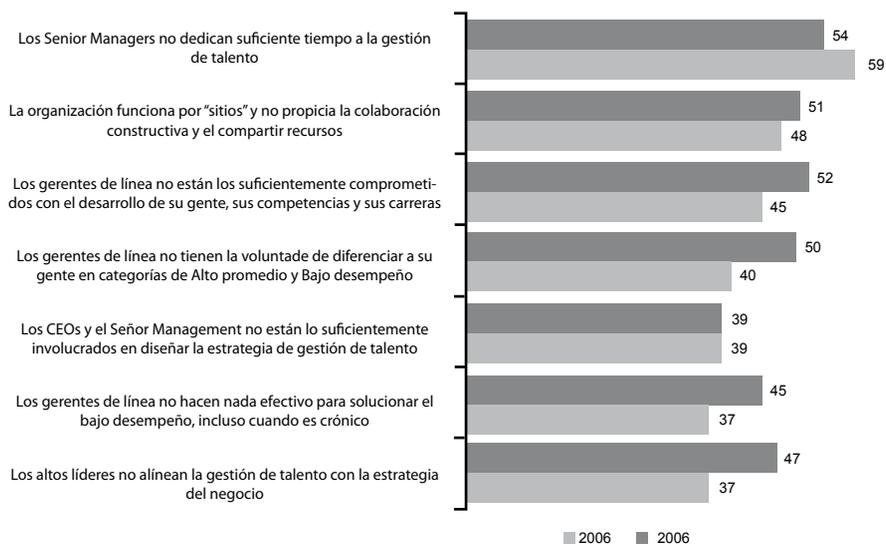
«Cuál de las siguientes frases describe mejor la estrategia de gestión de talento de su organización?»

Entonces, si es tan importante gestionar el talento, ¿por qué no se hace y punto? McKinsey indagó sobre las barreras para implementar una estrategia de gestión del talento. Tanto en el informe de 2006 como en el de 2008 se presentan los resultados que arrojó la pregunta: «¿Cuáles son los mayores obstáculos que impiden gestión de talento agregue valor al negocio?»<sup>9</sup> (Ver siguiente página).

Como puede observarse en los resultados, todos los mayores obstáculos están centrados en los ejecutivos y gerentes, los mismos que, se supone, están tremendamente preocupados por gestionar el talento. El informe de *The Economist* también indagó sobre esta gran incógnita y preguntó a sus encuestados: «¿Cuál de las siguientes es la mayor barrera para implementar y mantener una estrategia de gestión del talento en su organización?», el 20% declaró que la mayor barrera para implementar y mantener una estrategia de gestión del talento es que existe dificultad para medir el retorno sobre la inversión.

<sup>8</sup> StepStone Total Talent Report 2008, The Economist Intelligence Unit, 2008

<sup>9</sup> The McKinsey Quarterly, 2008, Nro. 1: Making talent a strategy priority



«¿Cuáles son los mayores obstáculos que impiden gestión de talento agregue valor al negocio?»

¿Cuál de las siguientes es la mayor barrera para implementar y mantener una estrategia de gestión del talento en su organización?	Promedio
Dificultad para medir el ROI de la estrategia de gestión del talento	20%
Falta de apoyo del Senior Management	19%
Falta de claridad sobre el alcance de la estrategia organizacional	19%
Falta de recursos humanos	17%
Falta de recursos financieros	14%
Preocupación entre los empleados de que la estrategia es «elitista»	8%

«¿Cuál de las siguientes es la mayor barrera para implementar y mantener una estrategia de gestión del talento en su organización?»

Decir que no se hace gestión del talento porque no es posible medir el retorno sobre la inversión implica que, a pesar de que el tema es un «rompedero de cabezas para los ejecutivos», aún no existen números claros que demuestren que gestionar el talento tenga un impacto medible sobre el negocio.

Otro aspecto importante de las investigaciones sobre el estado del arte de la gestión del talento recae sobre la pregunta acerca de quién es responsable de gestionar el talento en la organización. Según la investigación de The Economist las opiniones están divididas. Mientras que el 32% de los encuestados cree que el responsable es el director o el gerente de recursos humanos, el 34% opina que son los gerentes de las unidades de negocio o gerentes de línea.

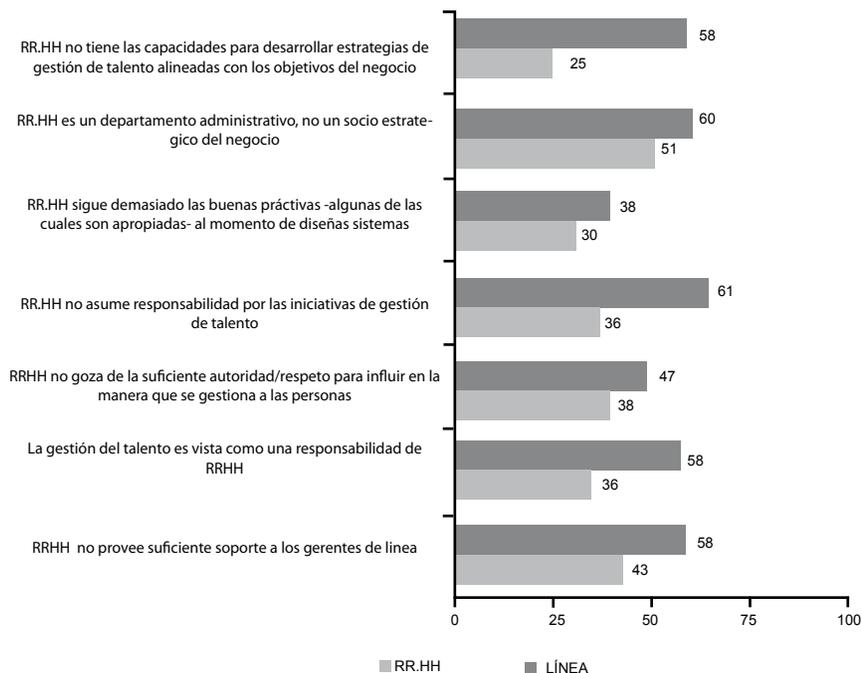
¿Quién es el mayor responsable de gestionar el talento en su organización?	Promedio
El más alto ejecutivo	26%
El director de recursos humanos	24%
Los número uno de cada unidad de negocio	25%
El gerente de recursos humanos	8%
Los gerentes de línea	9%
Otro	3%
Nadie	6%

¿Quién es el mayor responsable de gestionar el talento en su organización?

La consultora McKinsey también indaga sobre la parte de responsabilidad que recae sobre recursos humanos, cuando se trata de implementar estrategias para la gestión del talento. En el informe de 2008<sup>10</sup> se señala que tanto gerentes de línea como gerentes de recursos humanos reconocen dedicar tiempo insuficiente a la gestión del talento, debido a que, por un lado, no se considera como la primera prioridad del área o bien porque las diferentes unidades o departamentos apenas comparten información y recursos, y no existe unidad en torno a la gestión integral del talento en la organización; es más, los propios gerentes de recursos humanos reconocen su confusión sobre el papel que deben desarrollar dentro de la gestión del talento. Los gerentes de recursos humanos argumentan que buena parte de los sistemas y políticas que desarrollan en la materia son inadecuadas, que no se evalúa a recursos humanos por la efectividad de la gestión del talento y que, en general, las decisiones influyen poco sobre cómo se lidera a las personas. A pesar de este mea culpa, el informe muestra la brecha que existe entre la percepción de los ejecutivos de línea

<sup>10</sup> The McKinsey Quarterly, 2008, Nro. 1: Making talent a strategy priority

y de recursos humanos, especialmente acerca de las capacidades de recursos humanos para alinear la gestión del talento con los objetivos del negocio, así como con respecto a la falta de iniciativa para responsabilizarse por la gestión del talento. El siguiente gráfico muestra las respuestas entregadas por una muestra de 98 gerentes de línea y recursos humanos de 46 organizaciones líderes a nivel global.



¿En qué medida (%) está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

## ¿QUÉ GESTIONA LA GESTIÓN DEL TALENTO?

Si algo tienen en común las actuales estrategias de gestión del talento, es que centran casi todos sus esfuerzos en la creación de metodologías y modelos para la gestión, y no prestan la suficiente atención a la definición de aquello que intentan gestionar: el talento. Pero, ¿qué es el talento? Una breve revisión de las definiciones que utilizan las grandes organizaciones hoy en día incluye las siguientes variantes: talento es «una persona valiosa para una organización», «una persona que obtiene resultados sobresalientes», «una persona que tiene conocimientos clave para el negocio», «una persona que tiene competencias extraordinarias de liderazgo», «un innovador», «un emprendedor», «una persona que posee una inteligencia superior», «una persona con potencial para ocupar posiciones ejecutivas», «la generación Y»... y hay muchas más. Dada la gran variedad de definiciones podríamos intentar con otra pregunta: ¿quiénes tienen talento? Cervantes tenía talento, Mozart también, Da Vinci sin duda lo tenía, también Ghandi, y por qué no Bill Gates o Pelé. Pero, ¿tengo yo más talento que usted, o usted más que yo? ¿Tiene más talento un niño que saca una alta nota en una prueba que otro que saca notas bajas? Y si el niño que saca las notas bajas toca excelente el violín, entonces ¿tiene más talento que el que saca las notas altas? Para ser talentoso ¿debería el niño ser un excelente violinista y sacar buenas notas en el colegio? ¿El vendedor que más vende tiene más talento que el que menos vende? ¿Y este que vende menos pero es el más colaborador del equipo tiene más talento que el que vende más? ¿Debería, también, el mejor vendedor ser elegido a fin de año como el mejor compañero? ¿Tiene más talento un universitario con un CI altísimo, pero que no estudia, que otro con un CI promedio que estudia mucho? ¿Para ser un talento debería tener

un CI alto y ser estudioso? ¿Está usted pensando que estas preguntas son realmente absurdas? Si su respuesta es sí, estoy de acuerdo con usted. Si su respuesta es no, también estoy de acuerdo con usted. Creo que, por el momento, el talento depende de lo que cada quien quiera creer que es el talento, se trate de una cualidad única o de una combinación de variables. Y eso es exactamente el punto en el que está hoy la gestión del talento en las organizaciones: el talento es lo que cada organización dice que es. Enunciado así, eso tampoco está ni bien ni mal, es sólo una realidad. En la misma investigación que citamos con anterioridad, The Economist incluyó en su estudio<sup>11</sup> la pregunta «¿Cuál de los siguientes grupos de individuos caen dentro de la estrategia de gestión de talento de su organización?». Las respuestas fueron muy variadas:

¿Cuál de los siguientes grupos de individuos caen dentro de la estrategia de gestión de talento de su organización?	Promedio
Individuos con el mejor potencial de liderazgo	34%
Individuos con el mejor potencial de desempeño	34%
Los de más alto desempeño en la organización	29%
Los líderes actuales	28%
Quienes están por debajo de los actuales líderes	23%
Todos en la organización	19%
Individuos competentes dentro de las áreas con escasez de habilidades	19%
Ninguno de los anteriores	8%

«¿Cuál de los siguientes grupos de individuos caen dentro de la estrategia de gestión de talento de su organización?»,

El problema no es que Humpty Dumpty diga que las palabras significan lo que él quiera. El problema es que nos diga que estemos de acuerdo con él. Sin duda no habría nada que objetar a esta realidad si en la puerta de cada organización hubiera un cartel que dijera: «aquí gestionamos el talento a nuestra manera porque lo definimos como queremos, y nuestra definición de talento es la siguiente: bla bla bla». El problema surge cuando las organizaciones, los expertos y los gurús pretenden hablar de talento como si para todo el mundo significara lo mismo: algo que nadie sabe qué es. Nuestra tesis sostiene

<sup>11</sup> StepStone Total Talent Report 2008, The Economist Intelligence Unit, 2008

que se puede gestionar el talento de muchas maneras, pero primero es necesario definirlo.

Dado que aún no tenemos claridad de qué es el talento y tampoco podemos dar una respuesta unánime acerca de quiénes tienen talento, pasemos a preguntarnos qué significa «gestionar» el talento. La mayoría, o la casi totalidad de artículos, estudios e investigaciones, dan por sentado que la expresión «gestión del talento» implica atraer, retener y desarrollar el talento. De hecho, la gran misión de las organizaciones con respecto a sus recursos humanos se enuncia exactamente así. Pero, ¿para qué? y ¿por qué? Aunque parezcan preguntas ociosas –dado que la frase está arraigada en nuestras mentes cada vez que se habla de talento–, en las organizaciones actuales existe una gran cantidad de iniciativas que adhieren a esta frase pero que, sin embargo, no son capaces de responder estas preguntas de manera convincente. Tanto ejecutivos como gerentes, responsables de recursos humanos, gurúes y consultores repiten la frase con vehemencia o la utilizan como *petitio principii* en declaraciones y publicaciones de toda índole. En el último tiempo he asistido a no menos de treinta presentaciones, que desarrollan una serie de elucubraciones metodológicas a partir de la simple enunciación de este axioma. Sin embargo «atraer, retener y desarrollar el talento» es una frase que, en su origen, fue acuñada de manera distinta: «atraer, retener y desarrollar *capital humano*», para luego transformarse en: «atraer, retener y desarrollar *capital intelectual*». Estas definiciones han mutado, una en otra, de manera natural, y pareciera que capital humano, capital intelectual y talento fueran un mismo concepto en diferentes fases de su evolución. Por ejemplo, la tan citada fórmula de Dave Ulrich «Talento = capacidad x compromiso» no existe como tal, ya que la verdadera fórmula es «Capital Intelectual = competencias x compromiso»<sup>12</sup>. Si bien la diferencia parece poca, los conceptos de talento, capital humano y capital intelectual son distintos. El capital humano hacía referencia al descubrimiento de un nuevo activo de la organización, intangible pero muy valioso. El término, apareció a mediados de los ochenta, como consecuencia directa de las intervenciones de reingeniería y la racionalización de las estructuras. En esos tiempos adquirieron gran

<sup>12</sup> Ulrich, D. (1998), «Intellectual capital = competence x commitment». Sloan Management Review. Vol. 39(4).

importancia los conceptos de desarrollo de carrera, cuadros de reemplazo y planes de sucesión. Modelos que intentaron llevar la gestión de recursos humanos de vuelta a la misma racionalización que los había visto nacer medio siglo antes. Estos conceptos y modelos sirvieron para que las organizaciones comenzaran a gestionar a su personal de una manera más estratégica; los empleados dejaron de ser simplemente recursos y se transformaron en un medio indispensable para alcanzar los resultados del negocio. Durante los años siguientes la idea creció y se multiplicó, gracias tanto a los gurúes que se hicieron eco de ella, como a la naciente globalización que, desde entonces, reprodujo sin ninguna consideración cualquier cosa que entrara en sus fauces insaciables. El capital humano traducía a términos financieros el impacto de factores como la rotación, la satisfacción de los empleados, el clima laboral, las escalas de compensaciones, entre otros indicadores, todos ellos conocidos pero ahora agrupados bajo el nuevo concepto de capital humano. Luego, a principios de los noventa, la frase mutó hacia atraer, retener y desarrollar capital intelectual, y allí las cosas se pusieron un poco distintas. El capital intelectual fue la manera en que las organizaciones comenzaron a gestionar las capacidades y los conocimientos de sus empleados. En estricto rigor, el capital intelectual no era tan intelectual como sonaba en la frase, más bien se trataba de la capacidad que tenían ciertas personas de agregar valor al negocio. Las personas en sí mismas ya no eran tales, sino el continente de ciertas competencias y conocimientos. Los humanos, al mejor estilo «Matrix», se transformaron en reservorios de la energía que la organización consumía para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esa energía se medía en capacidades diferenciadoras, las competencias y en conocimientos específicos no transmisibles a través de entrenamiento ni la capacitación: la experiencia y el *know how*. Entre mediados de los ochenta y mediados de los noventa, el movimiento de la reingeniería había podado las estructuras y diezmado el liderazgo maduro de las organizaciones. Durante esos años, las cúpulas ejecutivas se encontraban ocupadas por los jóvenes *yuppies*<sup>13</sup>, la nueva generación de mentes brillantes que respondía a las leyes de un mercado altamente competitivo. Uno de los grandes problemas

<sup>13</sup> Yuppie, sigla del inglés «young urban professional» o «young upwardly-mobile professional»

de la generación *yuppie* fue que se declaraban, con orgullo, mercenarios, dispuestos a vender sus competencias y conocimientos al mejor postor. Atraer, retener y desarrollar capital intelectual significaba que había que hacer algo para que las personas, al irse, dejaran en la organización su experiencia y el secreto de sus prácticas, es decir, el contenido y la fórmula de qué hacer con él: el conocimiento y las competencias. Gestionar competencias y conocimiento era algo que se podía hacer, y de hecho se comenzó a hacer de manera urgente y vertiginosa. Los diccionarios de competencias y los *assessment center* para identificar a los más competentes eran cosa rápida de hacer, pero lograr llevar al resto de la organización al nivel de competencia que tenían los mejores no era algo que fuera a suceder en menos de dos o tres años. Y lo mismo ocurría con la gestión del conocimiento: una cosa era identificar a los poseedores del preciado conocimiento y desarrollar sistemas de explicitación, pero otra muy distinta resultó lo que sucedió, ya que esos sistemas se llenaron de información disponible y reutilizable, sin que nunca se hallara la manera de utilizarlos. Así fue que los gurúes comprendieron que en el mundo real no se podía conectar a las personas a la «Matrix» y tenerlas ahí mucho tiempo viviendo como simples baterías. Más temprano que tarde los Neos se iban a otros programas que les ofrecían una mejor realidad. En definitiva, había que hacer algo con el resto contenedor. Ya que no era posible tratar por separado el cuerpo y el alma, se creó un nuevo nombre para esas personas que poseían lo que las organizaciones querían atraer, retener y desarrollar: los talentos. Fue precisamente en esos años, en los que las organizaciones sufrían el mal del *yuppie* y el precepto del cambio de firma cada dos años, cuando se declaró la tan mentada guerra que anunció McKinsey en su investigación de 1997. Fue así que la frase llegó a su actual formulación de atraer, retener y desarrollar *talentos*. Sin embargo eso no significó que se llegara a un nuevo concepto de talento unificado, claro y definido, así como tampoco originó una metodología o estrategia para gestionarlo. Si bien se asume que las personas llamadas «talento» tienen competencias, *know how* y agregan valor clave al negocio, sus complejas almas llenas de aspiraciones, ambiciones y extrañas motivaciones continúan siendo un enigma. El concepto de talento nació y aun crece como una idea vaga o tan general como que existen personas valiosas para la or-

ganización, jugadores A, High Potencial, Top Performers, empleados franquicia, y algunos otros nombres que sirven para señalar a la gente que las organizaciones quiere atraer, retener y desarrollar.