

MENTALIDAD DE TALENTO

UN MODELO, UN NUEVO CONTRATO PSICOLÓGICO
Y OCHO ÁREAS PARA GESTIONARLO

Roberto Luna,

Autor de "Despierta el talento" (LID editorial Empresarial, 2011) y
ponente de LID Conferenciantes (alu@lidconferenciantes.com).
Catedrático de la Universidad de Valencia y director del Máster
en gestión del talento de la UV.



En las empresas donde se apuesta por una gestión del talento auténtica la productividad de sus profesionales se incrementa en un 20%. Ahora bien, esa mentalidad de talento es bidireccional: ha de estar presente en la estrategia de la empresa y también la personal de cada uno de nosotros.

Si algo hemos aprendido de un contexto tan turbulento e inestable como el actual es a pensar más en nuestra empleabilidad. Esta empleabilidad parte de demostrar lo mejor de nosotros dentro del rol profesional que ocupamos y en las condiciones que la organización nos permite. Podemos hablar de la capacidad de generar ideas y proyectos nuevos dentro de la organización (intraempresario) como la de hacerlo en el mercado como empresario o profesional (empresario). En cualquiera de los casos, estamos todos de acuerdo que es un tiempo de demostración con hechos de la valía de cada uno. En este sentido, algunos profesionales han comenzado a plantearse su ajuste e implicación tanto a la organización donde están como a su rol profesional. Por ajuste entendemos la adecuación de las competencias a las tareas y condiciones que requiere el puesto y función profesional. Por implicación entendemos la actitud y emocionalidad de vínculo con la organización. Quizás algunos piensen que en verdad no es tiempo de plantearse nada, sobre todo si aún continúan trabajando.

Pero algo sí que tenemos que aprender en las organizaciones para dotarlas de un mayor valor añadido. Y como es mejor hablar de números para convencer, nada mejor que demostrar el impacto que tiene en la productividad una organización basada en el talento. El último estudio que he realizado al respecto con casi 200 empresas españolas ofrecía el dato de un 20% de incremento cuando se aplica la gestión del talento. Y esta gestión del talento parte de lo que ya en su momento Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001) denominaron la "mentalidad de talento" (*talent mindset*) a través de los estudios de McKinsey. Y a pesar que quizás las organizaciones priorizan más que nunca la cuenta de resultados y expeditan todo aquello que no produce, la mentalidad de talento (MT) no ha pasado de ser una variable clave. Porque por MT entendemos la

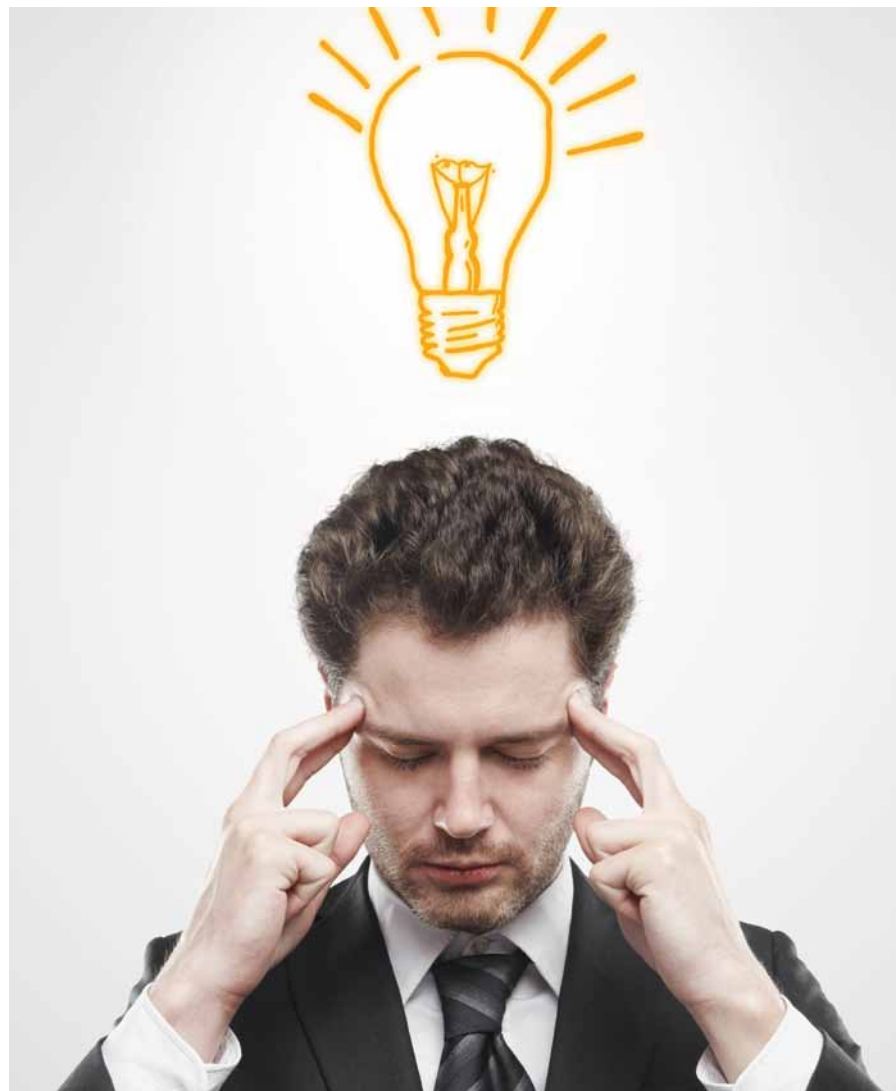


Cuando se dota a la organización de mentalidad de talento en sus prácticas de alto rendimiento se puede lograr un incremento de hasta un 50% en la innovación organizativa)

CUADRO 1. DEL PODER AL TALENTO



Fuente: Roberto Luna, 2011.



Hoy más que nunca necesitamos integrar modelos organizativos, contratos psicológicos y áreas claves de la gestión del talento para conseguir nuestros sueños y objetivos)

capacidad que tiene un profesional de cumplir una serie de condiciones que a nivel de investigación científica presentamos en un trabajo previo en Birmingham en la *11th International Human Resource Management Conference*. Estas condiciones se resumían a cinco indicadores:

■ **Grado que conseguimos una alineación con los objetivos de la organización.** El talento se pone en valor en la medida que habla el mismo lenguaje de la empresa y por lo tanto consigue maximizar su excelencia.

■ **Mentalidad de talento en la dirección.** Sin una dirección que distinga y tenga claro que la gestión del talento le permitirá ser más competitivos, no podrá ser posible una organización de éxito. Por ello siempre se debe comenzar cualquier intervención por el ápice estratégico o el comité de dirección, son los catalizadores del cambio

■ **Ser competentes en la mentalidad de talento.** Ponerse en valor en la organización más que cumplir los pre-requisitos de un puesto laboral. La competencia de talento abarca mucho más al estar diariamente con y para la organización.

■ **Autonomía laboral y empowerment.** En este epígrafe queremos des-

CUADRO 2. EL NUEVO CONTRATO PSICOLÓGICO



Fuente: Roberto Luna, 2011.

acar la importancia para la gestión del talento de la toma de decisiones y responsabilidad de acuerdo al nivel jerárquico y profesional que se tenga. Pero se defiende el hacer de los profesionales seres pensantes, con iniciativa y capacidad de mejora. Y que además puedan tener la autonomía para hacerlo

■ **Desarrollo de la gestión del talento.** Una continua preocupación por desarrollar los potenciales en las organizaciones para conseguir los máximos rendimientos y la máxima satisfacción laboral. Sólo las personas realmente satisfechas con lo que hacen podrán dar el toque de la excelencia. Y no sólo eso; cuando se dota a la organización de esta mentalidad de talento en sus prácticas de alto rendimiento nos encontramos que puede tener hasta un incremento de un 50% en la innovación organizativa. Y claro, la innovación es otra palabra mágica hoy en día.

Por eso sugerimos un modelo de intervención basado en tres aspectos clave organizativos:

■ de las organizaciones basadas en el poder a organizaciones basadas en el talento;

■ de un altísimo absentismo emocional, una baja implicación y un nivel alto de insatisfacción laboral a un claro contrato basado en el compromiso profesional; de una calidad baja directiva basada más en grandes técnicos y no en líderes a verdaderos líderes emocionales capaces de transmitir ilusión, optimismo y profesionalidad.

El nuevo contrato psicológico con los profesionales debe respetar cuatro pilares:

- La gestión del conocimiento en la organización.
- La gestión desde la diversidad.
- El liderazgo y mentalidad de talento.
- La comunicación auténtica de la dirección.)

LAS 8 ÁREAS DE DESARROLLO DEL TALENTO

Si algo hemos aprendido en estos momentos tan difíciles es precisamente a valorar más que nunca nuestro propio desarrollo profesional. Esto supone ir más allá en la noción de la propia gestión del talento tanto dentro como fuera de las organizaciones. El nuevo profesional debe pensar en su futuro que pasará por unas cuantas empresas y donde no debería perder el norte de sus propios objetivos estratégicos. En este sentido, debería cuidar al menos 8 áreas de desarrollo del talento:

1 La primera área es la empleabilidad, el estar con valor en el mercado de modo continuo garantizando que la propuesta personal y profesional tiene un hueco en el mercado laboral. Esta empleabilidad supone conocer las competencias claves requeridas en el sector y tener algunas de modo saliente.

2 La segunda área a desarrollar es precisamente saber trabajar en equipos de alto rendimiento y autodirigidos, permitiendo el valor en proyectos compartidos y el generar sinergias de modo continuo.

3 La tercera área en la gestión del talento tiene que ver con la gestión de nuestras emociones y las de los demás. Trabajar con la intuición, la ilusión, el optimismo, la comprensión, y sobre todo desde el equilibrio emocional es la garantía de un profesional de alto rendimiento.

4 La cuarta área es el liderazgo, asumir la capacidad de influencia y desarrollo propia y de los demás. Así es el líder que es respetado por los demás y que trabaja desde los demás para obtener talento en la empresa.

5 La quinta tiene que ver con la capacidad emprendedora o intraemprendedora propia y ajena. Movilizar llevar a la acción los planes y genera nuevas ideas responsables de la sostenibilidad futura de los proyectos.

6 La sexta contempla el carácter motivador y movilizador de la organización. En él tiene cabida el mercado externo tanto como al interno y precisa que se trabaje desde los motivos más que desde las instrucciones.

7 La séptima profundiza en la orientación continua al aprendizaje, desde la humildad y respeto por la multidisciplinariedad, lo que permite que personas y organizaciones aprendan continuamente y que actualicen su conocimiento y talento.

8 La octava y última es un área clásica pero que parece algo descuidada últimamente: me refiero a la orientación comercial y al cliente, una competencia clave donde se consigue que cualquier intervención o proceso tenga impacto tanto en el cliente interno como externo.

Como decía Ortega y Gasset, «*el hombre tiene el alma dinámica de una flecha que hubiera en el aire olvidado su blanco*». Hoy más que nunca necesitamos integrar modelos organizativos, contratos psicológicos y áreas claves de la gestión del talento para conseguir nuestros sueños y objetivos.



CRISIS ECONÓMICA Y CAMBIO EN LA GESTIÓN DE RR.HH.

Los cierres de empresa y los EREs están siendo un camino duro de recorrer en el que, como casi siempre que se emprende un viaje, también se aprenden cosas. Negociar de una manera diferente, con la perspectiva de la transparencia, es una de ellas. El camino recorrido está dejando su huella.

Luis Sarriés Sanz,

Catedrático de Sociología Industrial de la Universidad Pública de Navarra.