

Introducción

Existen diferentes estudios sobre desarrollo organizativo y la gestión del talento, pero muy pocas publicaciones nos ofrecen una perspectiva tan amplia (pues el libro alcanza desde puestos técnicos hasta miembros del Consejo de Administración), que acumule tantas horas de experiencia en la empresa sobre este tema tan esquivo y delicado como es la gestión del talento.

Mariano Vilallonga, en su libro *“Gestión del Talento y Desarrollo Organizativo”* realiza su contribución a la comunidad de directivos y responsables de la dirección de personas, trasmitiéndonos su saber atesorado en sus más de veinte años como especialista en la gestión del talento en diferentes contextos empresariales. Además, muy acorde con su personalidad, no se guarda nada: el lector encontrará una gran variedad de no sólo de temas y contenidos, sino también de herramientas y técnicas muy probadas en la práctica empresarial sobre la gestión del talento.

A lo largo de estos capítulos –sin rehuir aquellos puntos más controvertidos– el autor nos ofrece su reflexión y algunas soluciones concretas, pero dejando siempre la puerta abierta para que, a partir de esos problemas reales, surjan más y mejores soluciones entre todos. Desde lo más cotidiano y personal, como es nuestro desarrollo profesional a largo plazo (cómo descubrir y construir nuestra situación laboral ideal); hasta temas más novedosos y

complejos como son la gestión de egos o el desarrollo del gobierno corporativo en la empresa.

Cuando comenzamos a trabajar con y para personas, queriendo hacerlo lo mejor posible, nos surgen muchas dudas dependiendo del momento profesional en el que nos encontramos, o del rol que desempeñemos dentro de la organización. Muchas de estas cuestiones se tratan en el libro: ¿estoy en una organización que ahoga personas o que libera talento? ¿cómo se construye un equipo de alto rendimiento? ¿sé liderar equipos? ¿se puede medir el compromiso? ¿cómo puedo fidelizar a mis mejores colaboradores? Las respuestas deberán surgir de nuestra propia experiencia, de nuestros aciertos y errores; sin embargo, aquí se plantean concisas directrices de acciones acertadas y contrastadas.

Otra característica de este libro es que aportará valor tanto a directivos con muchos años de experiencia, como al talento junior. Y es que el autor trata de acercarse a ese reto/problema visto desde las dos vertientes para ofrecer, de esta manera, una perspectiva más completa. Por ejemplo, en la lectura del capítulo sobre cómo gestionar la incompetencia, al directivo senior le podría traer a su memoria muchas situaciones reales que ha vivido, y a personas que se encuentren en el comienzo de su trayectoria profesional les ayudará a anticipar posibles riesgos a tener en cuenta para afrontar el futuro con mayores garantías de éxito.

Los temas a discutir sobre el desarrollo profesional y organizativo son expuestos desde una mirada crítica y realista. Las ideas son planteadas con franqueza y honestidad, sin buscar que el lector esté de acuerdo con las propuestas que se hacen, sino provocar una insatisfacción constructiva que rompa con la actitud de resignación frente a problemas perennes y, de esta forma, emerja una catarata de soluciones por parte del propio lector.

En mi caso particular, he vivido de manera cercana muchos de los temas planteados en el libro, pero quizá uno de los que más me

ha “removido” es aquel donde se plantea la meritocracia como “*la sabia para que el árbol de la vida organizativa crezca de la manera más sana y robusta posible*”. Y es que, uno de los grandes retos de las empresas hoy en día, consiste en evitar la fuga del talento, pero también desarrollar al talento interno, ya que a veces esa preocupación por atraer al mejor talento externo, nos lleva a descuidar al que ya tenemos a nuestro alrededor.

Otro elemento característico de este libro es su equilibrio entre su profundidad teórica y su aplicación práctica, que se pone de manifiesto en su atrevimiento para la medición de intangibles, ya que –tal como el autor comenta– es necesario medir y cuantificar realidades que, en principio, son intangibles, porque gracias a ese ejercicio de aproximación a la realidad, se puede avanzar hacia soluciones prácticas en áreas claves como son: el compromiso, la sinergia, hallar el potencial de una persona, el índice de rotación ideal en un equipo, entre otros.

En ese juego práctico-teórico, el autor pone a nuestra disposición una serie de herramientas que son esenciales para la gestión del talento. El origen de las propuestas no nacen de modelos teóricos creados en contextos de laboratorio, sino que provienen de su experiencia profesional, pues las ha implementado numerosas veces en situaciones reales para empresas muy diversas.

Este libro puede leerse de dos maneras distintas: desde el principio hasta el final –como cualquier otro libro– siguiendo la estructura lógica interna que tiene; pero también al revés: acudiendo –en primer lugar– al final de cada capítulo (Ideas fuerza) para poder vislumbrar los temas y soluciones que se plantean y, posteriormente, examinarlos con más detalle leyendo el propio capítulo.

Si eres directivo, responsable de recursos humanos, coach profesional, propietario de una empresa, consejero o una persona que se encuentra en un momento de inflexión en su carrera profesional, es natural que te interesen más unos capítulos que otros,

pero notarás que todos están relacionados y entrelazados. Las ideas fuerza al final de cada capítulo también nos ayudan a reconocer cómo esos diferentes aspectos tienen un hilo conductor: el desarrollo del talento.

Encontrarás que se recurre frecuentemente a la metáfora de una manera sencilla pero profunda, que ayuda a visualizar un problema complejo desde una perspectiva cercana que ayuda al lector a sentirse identificado. Analizar un problema complejo tomando ejemplos de la vida cotidiana (como una carrera de maratón, el camuflaje de los animales, el crecimiento de un árbol, etc.) permite recibir el mensaje, no sólo en un plano mental sino también en el sensible, imaginando a partir de allí soluciones diferentes y creativas.

El libro está destinado a personas que quieren liderarse primero a sí mismas, y luego a los demás. Sólo gestionando nuestro propio nivel de competencia y nuestro ego, podremos prestar un apoyo real al crecimiento de los demás. El autor lo expresa en una frase que en realidad supone el mayor desafío para las organizaciones del s.XXI, *lograr que impere un estilo de liderazgo que propicie aflorar lo más propio y específico de la persona: su capacidad de entusiasmo, de entrega, de creatividad, de adhesión libre y voluntaria a los objetivos de la empresa, permitiendo poner en juego lo mejor que tiene cada persona, sabiendo que esto no se puede comprar; sólo merecer.*

Para concluir, y en consonancia con el trasfondo del libro, la invitación es a explorar el contenido desde una mirada tanto interna como externa. El desafío está en aceptar este reto como una tarea compartida por quienes conformamos las organizaciones, pues valemos tanto como nuestra capacidad para gestionar nuestro propio talento como el talento que tenemos en nuestro entorno.

Macarena Sánchez
Psicóloga y Talent Consultant