



Revista Escuela de Administración de  
Negocios

ISSN: 0120-8160

[investigaciones@ean.edu.co](mailto:investigaciones@ean.edu.co)

Universidad EAN  
Colombia

Lozano Correa, Luz Janeth

El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales

Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 60, mayo-agosto, 2007, pp. 147-164

Universidad EAN

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES

Por: Luz Janeth Lozano Correa<sup>1</sup>

## RESUMEN

### RESUMEN

*Existe un tema recurrente en el mundo de los negocios hoy en día y es el concepto del talento y su complicada gestión. Infinidad de libros, autores y gurús exponen diferentes métodos para gestionarlo, pero todos coinciden en que las organizaciones, independientemente de su funcionalidad o naturaleza, requieren de personas talentosas para su subsistencia. El talento humano en las empresas culturales no es la excepción. No obstante, es poco gestionado y estructurado en su proceso, pese a que es su eje y razón principal del éxito o del fracaso de dichas empresas. Por lo anterior, es importante tener en cuenta algunas consideraciones, las cuales mencionaré en este artículo, además de un análisis desde el criterio del talento y cómo se ve éste en las empresas culturales.*

## PALABRAS CLAVES

*Talento humano, cultura organizacional, cultura dirigida.*

## INTRODUCCIÓN

**E**l talento, un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino al éxito en un mundo de globalización. El talento, como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación.

Por ello, la punta de lanza de lo que denominamos gestión del conocimiento se centra en identificar y estimular el seno del talento de las personas, para que en ese implícito actuar individual y social se desarrolle, cree, innove y adapte su talento a las necesidades y requerimientos de la empresa y su entorno.

Por lo tanto... **Un alto en el camino.** Vale la pena iniciar este alto de manera necesaria y oportuna, reconociendo que uno de los grandes traspiés de la gestión del talento, ha sido desintegrar el conocimiento del individuo con su propio ser; por esto, considero que para alcanzar

<sup>1</sup> Psicóloga. Investigadora-Conferencista-Consultora Empresarial. Catedrática de Talento Humano y Sociedades Modernas. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Departamento de Humanidades y Facultad de Administración de la Universidad EAN.

los grandes frutos de las capacidades, pasiones y acciones de las personas talentosas es necesario reconocer que éstas son realmente escasas y valiosas y que para retenerlas nos corresponden dos tareas: primero, la identificación y reconocimiento de sus intereses y pasiones personales y segundo, el reconocimiento, el avance personal y la valoración de lo que se hace. Y luego continuemos hacia la búsqueda de las sendas del éxito.

Señor lector: el presente artículo desdibuja el "talento" a través de experiencias propias y de otros, así como de la academia; además traza un punto de partida hacia un tema muy tocado en la esfera empresarial, pero poco entendido desde la dimensión del "ser".

Se toman autores como Piaget, Ed Michaels, Helen Handfield y Jones Beth, Sergio de Zubiría y Marta Tabares, Daniel Goleman, Fernando Sánchez, Moss Kanter, Lester Thurow, Rosabeth Moss Kanter, Juan Carlos Cubeiro: La Guerra por el talento La Guerra por el Talento, El Talento como solución, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Hablar de talento en la actualidad requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas innovadoras que van en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta era de globalización; que cada vez son más exigentes, no solo en las fuerzas externas, sino, por el contrario, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales. Por lo tanto, crece la demanda por el talento gerencial; sus funciones se han vuelto más exigentes a medida que la globalización, la desregulación y el rápido avance de la tecnología cambian el juego en la mayoría de las organizaciones. Hoy, las empresas

## ABSTRACT

Abstract

*Today, in our modern business world, a new concept has been recurrently used, that is the concept of talent and its complex management. Lots of books, authors and experts discuss several methods to manage culture, but all of them agree on the fact that organizations, no matter their functionality or nature, need to have talented personnel to survive in the market. The human talent in cultural organizations is not an exception to the rule. Even though, this human talent is not widely managed and structured in its own process, it becomes its core and main reason for success or failure. For these reasons already stated, it is important to take into account some general considerations which will be mentioned in this article, together with a careful analysis on talent and its application in cultural organizations*

## Key words:

*Human talent, cultural organizations, cultural management.*

necesitan gerentes con competencias para responder a retos capaces de concebir su negocio y de inspirar a quienes trabajan con ellos.

Contar con una mentalidad de talento, como bien lo plantean los autores Ed Michaels, Helen Handfield y Jones Beth en su libro la "Guerra por el talento" "...Tiene que ver con la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la empresa uno tiene que contar con grandes talentos y que para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta." Entonces, contar con grandes talentos implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas. Esto exige una dinámica entusiasta, que permita identificar sus capacidades, habilidades e intereses personales para contribuir de manera innovadora y comprometida a las exigencias de sus empresas. Estas deben cambiar primordialmente la manera como forman al personal, apoyando su desarrollo continuamente, potencializando sus fortalezas y brindándoles oportunidades de mejoramiento.

El **talento** no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. Es un término que se encuentra en el vocabulario de muchos y de pocos que saben que cuentan con talento y esto nos lleva a cuestionarnos qué talentosos somos o podemos llegar a **ser**.

Los individuos somos seres integrales y únicos que no solo aportamos conocimientos, habilidades y actitudes en las organizaciones, sino que, dada la demanda y competitividad organizacional de acuerdo con las exigencias del rol que desempeñemos, requerimos de las influencias de los procesos psicológicos (motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros) que interactúan con las variables contextuales y determinan nuestra conducta organizacional.

Existen varias teorías que explican y justifican el comportamiento humano, en especial la teoría constructivista (Piaget). Esta plantea que los seres humanos construimos nuestra realidad en la medida que interactuamos con otros; es así, como cada uno de nosotros somos constructores de nuestro propio conocimiento, de nuestra realidad, de nosotros mismos; en fin, de todo lo que llegamos a considerar o reconocer como nuestra realidad". Este proceso de reconstrucción implica la relación de valores, creencias, actitudes, afectividad, modos de pensar, sentir y actuar de cada persona ante la vida; es decir, que nuestra construcción es producto de la interpretación permanente de lo individual, grupal y social.

Con esto pretendo señalar que el enfoque constructivista permite un desarrollo competitivo en cualquiera de los roles de cada ser humano, dependiendo de su perspectiva de vida. La estructura de vida puede pensarse como el conjunto de prioridades que tenemos respecto a distintos intereses, relaciones y personas que nos rodean. De esta manera, nuestro desempeño laboral se ve reflejado en la estrategia personal que cada uno tiene para su proyección laboral, lo que permite un desarrollo y conocimiento integral de los individuos. La autenticidad individual, por ejemplo, hace parte directa del desarrollo laboral, dado que esta nos permite hacer un análisis introspectivo con claridad y

darnos cuenta de lo que somos, de lo que queremos, y no queremos, de lo que dudamos y de lo que afirmamos de nosotros mismos. Cada persona tiene que ser capaz de comunicar abiertamente y expresar lo que es hacia los otros y de vivir lo que siente como expresión clara y directa de su ser. Así, para lograr la autenticidad debemos examinarnos honestamente con el fin de saber dónde estamos, qué queremos y qué debemos ser para llegar a expresar hasta el máximo nuestros deseos y potencialidades internas.

Es importante tener en cuenta lo anterior, dado que para el desempeño profesional de cualquier persona siempre se debe considerar su desarrollo estructural como individuo, ya que este es la base de su competencia profesional. En el desarrollo de los procesos organizacionales, el tener personal que no conozca acerca del comportamiento, tanto individual como social, de las personas genera vacíos para su manejo, puesto que dichos individuos carecen de las competencias y actitudes necesarias que les permita enfrentarse a situaciones que se viven en las organizaciones y que de una forma u otra enriquecen la calidad de vida laboral, como la productividad empresarial.

La perspectiva psico-social en las organizaciones se centra en la interacción social, en el contexto donde se producen dichas interacciones y en las propias personas que interactúan en los diversos procesos, en donde se destacan comportamientos intrínsecos y extrínsecos de los individuos, que se ven desencadenados en las conductas organizacionales generando y teniendo como finalidad un rendimiento competitivo en su trabajo.

Hoy, cuando se habla de competencias, la creatividad y el cambio son capacidades fundamentales, necesarias y vitales en las

organizaciones e implican un cambio de rol de los gerentes, en la administración del desempeño de las personas. Estos deben tener un conocimiento claro del comportamiento y de la mentalidad de los individuos para lograr un trabajo excelente. Las competencias, como ya se sabe, son un conjunto de características propias de cada persona, lo cual define su forma de pensar y actuar; son conocimientos, aptitudes, actitudes, percepciones, valores o conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso, incluyendo los motivos que cada individuo tenga. Daniel Goleman en su libro de "Inteligencia emocional" argumenta que las motivaciones de los individuos son logros y que estos son el resultado de lo que cada persona quiere ser y lograr.

Siempre he tenido en cuenta que cada uno de nosotros somos el resultado de lo que queremos ser en la vida; nuestros éxitos y frustraciones están implícitamente relacionados con nuestros pensamientos y acciones. Por eso, para considerarnos competentes y talentosos debemos poseer un conocimiento, un aprendizaje, una disposición al cambio y unas acciones que faciliten nuevos resultados personales y profesionales considerando el porqué debo cambiar, sentir la necesidad de cambiar y cambiar lo que puedo manejar.

Es así, como para desempeñarnos con efectividad debemos saber innovar, comunicarnos, pensar, sentir y actuar, evitando ser disonantes, en nuestras acciones, especialmente al dirigir equipos de trabajo y organizaciones; debemos poseer pericia técnica, saber aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas de la administración, tener autoconocimiento, saber quién soy, cuáles son mis fortalezas y debilidades; debemos saber enfrentar situaciones difíciles y solucionarlas de manera constructiva, ser negociadores, conocer las actitudes de las personas con las que laboro

para poder identificar el grado de satisfacción o no de los colaboradores. Las actitudes son acciones, creencias y tendencias del comportamiento, lo cual facilita el proceso de predicción de los individuos.

Identificar la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, facilita los niveles de productividad que tienen las organizaciones, dado que su comportamiento demuestra lo que ellos

ven y cómo se sienten. Al igual, su sentido de pertenencia e identidad, así como los valores de los individuos tienen una gran incidencia en su desempeño laboral, puesto que estos permiten evaluar el potencial de los empleados y establecer si se relacionan con los de la organización. Es importante, entonces, tener una actitud positiva, asertiva y ética en nuestra gestión empresarial, no alejándonos del contexto social en el que se labora.

## ¿CÓMO EL TALENTO HUMANO CONSTITUYE UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE GESTIÓN CULTURAL?

---

Las organizaciones culturales son considerablemente heterogéneas y diversas en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas lucrativas como empresas con éxito; otras, sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, etc. Algunas se conciben desde los gobiernos locales, regionales o nacionales.

Es necesario considerar que la administración de empresas de gestión cultural, independientemente de su naturaleza y tamaño, debe estar dirigida a su existencia, supervivencia y evolución. Para fortalecer la gestión de organizaciones culturales, es ineludible que los gestores vislumbren las aspiraciones, los propósitos de producir servicios culturales consolidados con capacidad de crecimiento institucional y, sobre todo, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad, tales como el cine, el teatro, los libros, la música, etc.. Es importante identificar, atraer y retener personas talentosas para la construcción de equipos que generen resultados con valor agregado.

Las organizaciones culturales no son la excepción en donde el activo más importante y casi siempre el único está representado por las personas vinculadas a la empresa; estas son las que conllevan al cumplimiento de objetivos organizacionales y mantenimiento de una cultura corporativa en búsqueda de un bienestar colectivo. Por lo tanto, es importante que los procesos de gestión humana por competencias sean formalizados y estructurados dentro del marco estratégico de la organización para contribuir al logro de sus objetivos.

Estudios muestran que la cultura no solamente aporta creatividad e identidad social, sino también mucho recurso económico. Un equipo de investigadores del Convenio Andrés Bello y el Ministerio de Cultura se dedicó durante cinco años a medir el impacto económico de las industrias culturales en Colombia. Incluso, la señaló como una actividad que mueve sectores como el de la edificación o los servicios de hotelería y restaurantes. Lo anterior, es una razón de peso para que se identifiquen procesos administrativos.

En parte, estas organizaciones cuentan con estructuras administrativas autocráticas y/o paternalistas con poca participación, de lo cual se deduce que los enfoques gerenciales no han cambiado y se hace necesario implementar un estilo flexible y participativo para traducirlo en orientaciones claras hacia los colaboradores, propiciando competencias laborales que permitan la integración del talento con sus recursos, para su desarrollo y productividad en diversos contextos. Cuando todos los colaboradores de la organización cultural pueden aportar en su desarrollo, cuando el trabajo se ejecuta no por jefes sino por líderes que generan cambio a través del ejemplo y de la confianza de cómo se deben hacer las cosas, se evidencia un mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores, generando procesos de motivación e innovación.

Las características principales de una gerencia de organizaciones culturales y las cuales deben ser reconocidas como importantes por el gerente, son las siguientes: (Sergio de Zubiría y Marta Tabares)

- La actitud ante el cambio.
- La actitud ante el riesgo.
- Claridad y agilidad para vincular a las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas.
- Liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios.
- Desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización cultural.
- Lograr una óptima coherencia entre las tres grandes áreas de la gerencia: la planificación, con la información que determina las

demandas y los objetos que generan estrategias y políticas; la organización que corresponde a la estructura de la organización y el control interno del personal.

Se recomienda aprender a evaluar situaciones y personas reconociendo las cualidades y debilidades, identificando el lado positivo de cada decisión y acción que requiere que el gerente escuche y tratando de cuestionar sus propias ideas y conceptos para descubrir lo nuevo.

**"Hacer con soltura lo que es difícil a los demás, he ahí la señal del talento; hacer lo que es imposible al talento, he ahí el signo del genio".**

**Henri Frederick Amiel**

Entonces, se debe tener en cuenta que en épocas de cambios tan rápidos como los que están sucediendo, es de suma importancia trabajar para que las organizaciones culturales sean flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación. Deben desarrollar estrategias para responder adecuadamente a las necesidades del ambiente por medio de colaboradores talentosos, así como con organizaciones que tenga dentro de sus objetivos, el desarrollo del talento empresarial.

Los profesionales con talento tienen resultados óptimos a través de la interacción con otras personas y para interactuar es necesario contar con ciertas competencias, una de ellas, las emocionales. Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000), determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización, para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo y contribuir con su talento, debe estar inmersa en el entusiasmo y compromiso, para lo cual se necesita: primero, que tenga sus herramientas de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer; segundo, que esté al tanto de cómo hacerlo y tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo y que se le reconoce por ello afectiva y efectivamente. Una idea, un método, un concepto, una teoría no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter afirma que más que organizaciones de aprendizaje, necesitamos organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar cada vez más a personas en las competencias clave de la empresa.

Las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito son las que en su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de cambio.

Además, Kanter comenta que cada vez más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la empresa y la productividad global.

En una posición claramente opuesta a la de su colega Lester Thurow, en lo relativo al

compromiso de los trabajadores, Rosabeth Moss Kanter afirmó que la lealtad aún existe y que es una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Lo que si resaltó claramente fue que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios; además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

Es así, como cada vez más, surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen para aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aún cuando no siempre exitosas, nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva en beneficio de las empresas.

Una vez que la empresa tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como la gente se benefician. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que corresponden a las **destrezas de un gerente**, porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando digo influir en la conducta de otros, me refiero a que las personas poseen ciertas necesidades y preferencias, y que el gerente debe estar en



capacidad de entender aquello y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás, para que de esta forma se sientan más a gusto consigo mismos. Puede ser muy competente, pero si no se le da importancia a la gente que trabaja alrededor, ni se le reconocen sus esfuerzos, como tampoco se le comunica qué se espera de un buen trabajo, ni se genera una acción de acompañamiento, entonces se están creando expectativas negativas y poco productivas.

Por lo tanto, las competencias emocionales, según Goleman y demás autores, definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores como personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas, capaces de brindar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la gestión empresarial.

Las competencias emocionales que contribuyen al desarrollo del talento son:

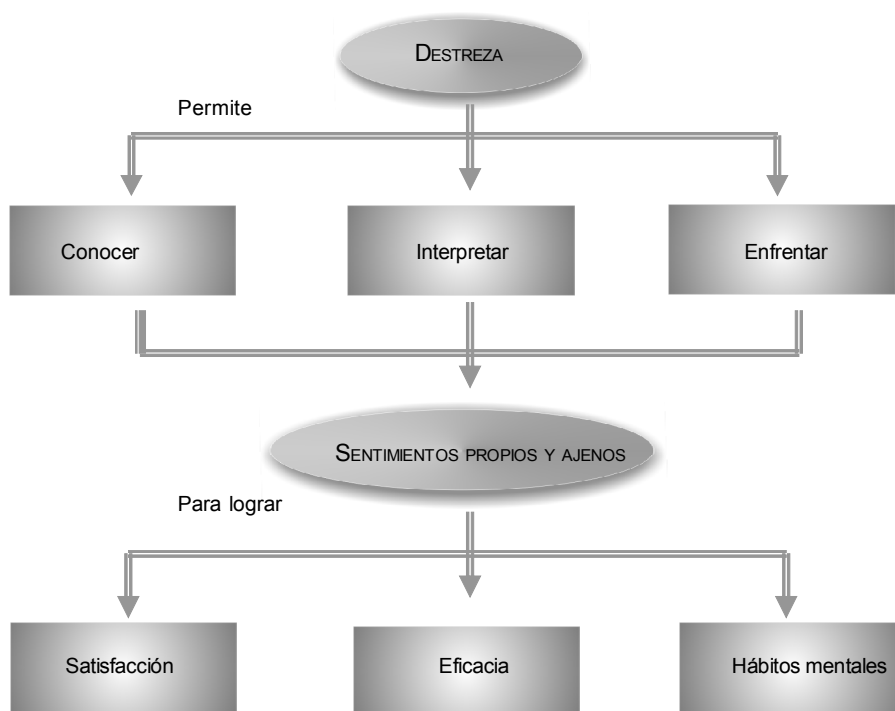


"El corazón tiene sus razones que la razón no puede comprender" Blas Pascal

COMPETENTES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
<b>Auto-conciencia:</b> la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas.	Conciencia emocional Auto evaluación Auto confianza
<b>Auto-regulación:</b> La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar.	Auto Dominio Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad Innovación
<b>Empatía:</b> las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean.	Comprender a los demás Ayudar a los demás a desarrollarse Orientación hacia el servicio Aprovechar la diversidad Conciencia política
<b>Socialización:</b> engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones.	Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambios Constructor de lazos Colaboración y cooperación Capacidades del equipo

El modelo de Inteligencia Emocional en las empresas culturales facilita los procesos de gestión administrativa, dado que potencializa el talento mediante la evaluación del desempeño a partir de los esfuerzos personales de cada

miembro de la empresa y orienta a las personas y a la organización en el desarrollo de su trabajo; por lo tanto, el talento se refleja en la inteligencia emocional cuando se identifica:



Las empresas culturales deben continuar trabajando en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas; además de considerar el capital humano como un factor estratégico y transversal, es importante tenerlo presente y entender que ha de apostarse más por el desarrollo de las personas, ya que son estas el factor fundamental del cambio organizacional. Una organización en cultura

funciona si sus personas funcionan, si ellas se conectan con la realidad para tener una mejor empresa; si fallan las personas, falla todo un proyecto cultural.

La doctora Dora Ramírez de Colman en su ponencia sobre el desarrollo del talento como ventaja competitiva plantea que este requiere de tres aspectos básicos:

➤ **Capacidad**

**Un profesional capaz...**

Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

➤ **Comprometido**

El segundo ingrediente del talento es el **compromiso**.

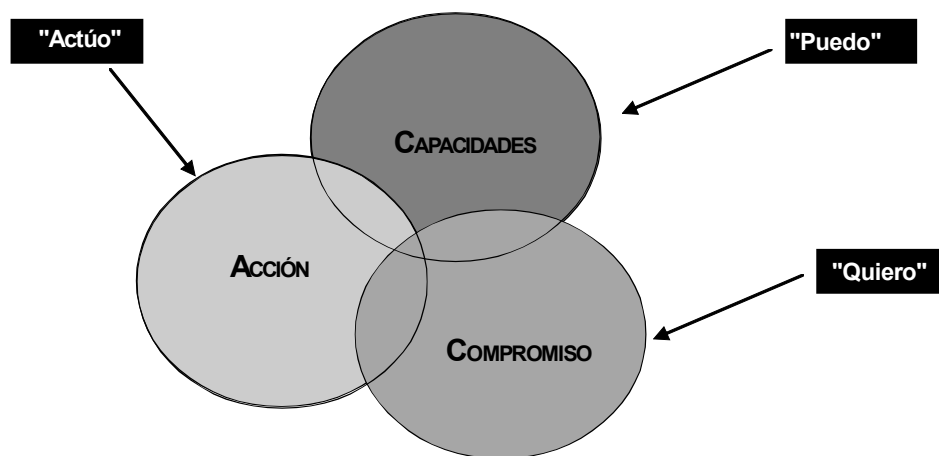
Si las capacidades constituyen el sustrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, motivando y pagando por ello.

➤ **Y el síndrome de la almohada asesina**

El último ingrediente del talento es la acción. En nuestra actual economía, la acción significa velocidad, la innovación es constante. Puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que otro.

El profesional con talento no puede dejarse arrastrar por lo que Juan Carlos Cubeiro califica el síndrome de la almohada asesina o el hábito de consultar con la almohada, que demora la toma de decisiones.

"Si no puedes moverte a la velocidad web, estás fuera del negocio. Si empiezas a pensarlo todo... Es tarde".



## **T**ALENTO INDIVIDUAL = CAPACIDADES + COMPROMISO + ACCIÓN

---

**E**l talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo. Si falta uno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las dadas por su líder.

Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Hoy por hoy, ni la evolución tecnológica, ni la competencia, ni los clientes esperan. O eres rápido o estás fuera del mercado.

Por lo tanto, es importante desarrollar nuestros talentos a partir de un análisis interno en donde identifiquemos aspectos de nuestra vida como fortalezas y oportunidades de mejoramiento para la realización de nuestros objetivos personales y profesionales. Este análisis nos lleva a identificar medios, estrategias, actitudes y aptitudes para saber en lo que debemos centrarnos y lo que nos hace falta para alcanzar nuestros objetivos y qué necesito para lograrlos.

Para determinar cuáles son nuestras fortalezas, debemos enfocarnos en los objetivos principales y determinar qué poseemos de lo que necesitamos para alcanzarlos. Se debe priorizar,

de acuerdo con la importancia relativa de cada fortaleza. También es importante realizar un análisis externo dado que tiene incidencia directa en nuestro comportamiento. Las organizaciones no pueden pretender de que lo que ocurre en el exterior no afecta al interior de cada colaborador; es necesario realizar una indagación de lo que nos rodea y las circunstancias en las que nos movemos para que, al reconocer aquellas que pueden influir de alguna forma en el desarrollo de la organización, aprendamos a usarlas en beneficio propio.

Cualquier cambio en nuestro entorno puede traer consigo una serie de oportunidades o de amenazas que se deben reconocer para generar cambios, de tal manera que los colaboradores puedan actuar proactivamente ante las nuevas circunstancias que se les presenten. Normalmente, las oportunidades están a nuestro alrededor y cuando las descubrimos o cuando nos atropellan, nos damos cuenta que son una parte esencial de los objetivos de la organización. Por esto, es necesario estar permanentemente prestos ante las circunstancias en las que nos movemos y tener muy claro, a todo momento, nuestros objetivos, para poder potencializar nuestros talentos mediante desempeños laborales exitosos.

Tampoco podemos negar que encontramos amenazas y que estas pueden obstaculizar nuestros proyectos; por eso, como se decía anteriormente, es importante que las organizaciones contribuyan al desarrollo de talentos dado que la globalización cada vez es más exigente y se hace necesario ejercer un control con el fin de minimizar riesgos para no

perder personas talentosas. Las tendencias o, como lo plantean algunos teóricos de la Era del Talento, las "batallas que se avecinan", están situadas en cuanto a que las personas talentosas tenderán a acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde siempre estará presente la movilidad laboral.

Por otro lado, las organizaciones deben ser capaces de implicar e involucrar al personal, invirtiendo los sistemas de control por parte de la gestión y asumiendo la importancia de retener el talento, no solo con procesos de gestión humana que favorezcan su desarrollo, sino, también, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ◆ Se hace necesario conectar a la gente con la estrategia de la empresa, dado que es importante que las personas sepan hacia dónde van sus empresas y cuál es su contribución para el desarrollo de la misma.
- ◆ Comprometer a las personas con lo que se pretende alcanzar, implica que debo ser claro en los que deben hacer y las razones por las cuales deben hacerlo. Motivarlas permite que los colaboradores entreguen esfuerzos extras y creen un buen ambiente de trabajo, el cual es importante para atraer y conservar personas talentosas.
- ◆ La medición de los trabajadores es primordial dado que se evalúa lo que las personas están tratando de hacer y cuáles son sus resultados. Cuando no se hace evaluación, pueden sentirse frustradas y desanimadas; por el contrario, la medición les ayuda a entender su nivel de contribución y cómo mejorar.
- ◆ Buenos estilos gerenciales que motiven y fortalezcan el trabajo con personas talentosas en empresas innovadoras; líderes que enseñen y orienten a sus colaboradores hacia cambios proactivos y productivos.

- ◆ Realizar evaluaciones de clima organizacional para conocer cuál es la percepción de los colaboradores de su entorno laboral, sus necesidades, sus actitudes y su identificación con lo que están haciendo y así mismo con la empresa.

- ◆ Construir culturas de alto desempeño que se caractericen por valores como el respeto de los individuos, el trabajo en equipo, los clientes y la calidad y excelencia de bienes y servicios.

- ◆ Fortalecer el desarrollo de competencias a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, que conlleve a procesos de mejoramiento e innovación.

Otro factor humano importante en la gestión cultural se refiere a la formación y capacitación de los agentes culturales. La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI) ha tenido como uno de los campos de atención preferente durante los últimos años, el fortalecimiento de las capacidades de los agentes implicados en los procesos de gestión y producción cultural, por medio de iniciativas de intercambio de conocimientos y experiencias, de acciones de formación y de capacitación. En este sentido, se han llevado a cabo seminarios, cursos y procesos de capacitación de gestores culturales y de políticas culturales a escala regional, subregional y nacional, a través de ciclos formativos especializados y de asistencia técnica específica.

El proceso de profesionalización que se está dando en las distintas estructuras culturales, fruto de la creciente complejidad de la gestión, la progresiva importancia que asumen los sectores de la cultura, así como los procesos económicos, políticos y sociales que el desarrollo cultural implica, reclaman recursos humanos adecuadamente capacitados y preparados para aprovechar todas sus potencialidades.

La experiencia de la OEI se ha centrado especialmente en la generación de capacidades y recursos de los gestores culturales; en un capital humano que pueda trabajar en dinámicas de desarrollo e internacionalización de sus propios proyectos y en el aprovechamiento de todas las facilidades que los procesos de globalización están posibilitando. En particular, las instituciones nacionales y locales que promueven la formación de gestores de la cultura y de aquellos que se implican en las políticas culturales, necesitan instrumentos útiles para su labor cotidiana, como puede ser la puesta en valor de sus investigaciones y diagnósticos. Entendemos, que en el momento actual y futuro, las iniciativas en el campo de la gestión cultural deben tener en cuenta nuevas estrategias de formación como son el uso de tecnologías, de nuevas capacidades y aprendizajes a lo largo de la vida o la generación y apoyo a redes de formación en el plano internacional.

La OEI realizó un estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe, por medio del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y encontró dentro de las demandas, en cuanto a conocimientos y competencias que se requieren del profesional de la gestión cultural, las siguientes:

En lo relacionado con los conocimientos se mencionan las necesidades requeridas en la Gestión Cultural; algunas de ellas son:

- ◆ La planificación, programación y gestión que hace referencia a los conocimientos de planificación sociocultural, de programación de gestión operativa, de planificación estratégica, de promoción y publicidad, de estrategias comunicacionales, producción y distribución en el sector cultural y atención al público. Grado de necesidad: alto.

- ◆ Conocimientos de gestión de recursos humanos (conocimientos de teorías del liderazgo, de dinámica de grupos, de técnicas de negociación, de teorías del conflicto, de métodos de resolución de conflictos y captación, dirección y trabajo con voluntarios). Grado de necesidad: medio alto.
- ◆ Conocimientos de área disciplinar (conocimiento del sector en el cual actúa, procesos de producción de bienes y servicios, mercados y tendencias y prospectivas). Grado de necesidad: alto.
- ◆ Conocimientos técnicos y específicos (expresión oral y escrita, conocimiento de tecnologías aplicadas al área, organización de eventos, idiomas, informática, redes, diseño gráfico, planificación operativa de actividades, protocolo y relaciones públicas, métodos de evaluación de proyectos). Grado de necesidad: medio alto.
- ◆ Conocimientos sobre políticas socioculturales (procesos de constitución y elaboración, estrategias de intervención, realidad actual, del desarrollo sociocultural de su país, políticas culturales regionales e internacionales, estructuras supranacionales). Grado de necesidad: alto.

En lo relacionado con las necesidades en competencias, el estudio señala:

- Competencias para la toma de decisiones.
- Competencias para la resolución de problemas.
- Competencias de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos.
- Competencias para la organización y ejecución de programas y proyectos.

- Competencias para elaborar y ejecutar políticas del sector.
- Competencias de producción de bienes y servicios.
- Competencias de tipo comunicacional.
- Competencias para la dirección y el trabajo en equipo.
- Liderazgo y autoridad legítima, basados en el saber, la experiencia y la capacidad de trabajo.
- Aptitudes de comunicación y reflexión sobre la práctica.

Como actitudes y valores que deben ser considerados:

- Dedicación, responsabilidad y entrega al trabajo.
- Presencia institucional permanente.
- Interés y compromiso real con la cultura.
- Predisposición para el trabajo con otras.
- Creatividad.
- Predisposición para la aceptación de la diversidad cultural y la libertad de creación estética.
- Sensibilidad social.
- Autoestima.
- Respeto a los subordinados.
- Apertura mental frente a las innovaciones.
- Control sobre los propios prejuicios.
- Actitud de negociación y de diagnóstico, de delegación y participación.
- Conciencia de las propias limitaciones en el plano de los saberes y las acciones.

En los resultados de este estudio, se identifica que el perfil profesional del gestor en empresas culturales se expresa en las competencias generales con base en las necesidades detectadas de formación; muestra que este perfil en acción está enmarcado por el inter juego de dos formaciones: la disciplinaria (técnica, artística, sociocultural) y la propiamente gestionaia.

Lo anterior nos permite considerar la exigencia que existe hoy en las empresas de gestión cultural; al igual, la importancia de contar con personas con competencias que estén marcadas por un factor diferenciador fundamental como es el **talento**.

Los cambios producidos por la globalización cultural en las sociedades y las culturas requieren de talentos y administradores de los mismos con habilidades gerenciales que conlleven a una gestión de espectáculos exitosos. Es así como se pueden mencionar en industrias culturales El Circo del Sol, la Orquesta de André Rieu, el Grupo The Stomp quienes han movlizado a miles de ciudadanos de diferentes partes del mundo, ya que a partir de sueños y creatividad han entregado experiencias gratas a los espectadores. Sin embargo, no ha sido resultado exclusivo de un azar; los talentos tienen determinadas competencias y una adecuada administración para lograr entregar los resultados pretendidos por los generadores de los mismos.

En el Circo del Sol en su filosofía y en la información sobre empleos, se destaca la importancia de participar en la expresión de

experiencias artísticas; el compromiso social y cultural como parte de la cotidianidad; el desarrollo de una carrera estimulante; creatividad y talentos en la producción de obras artísticas únicas en el mundo; pasión y flexibilidad. Igualmente, dentro de las ofertas registradas en la misma y, más específicamente, dentro de la de los recursos humanos, se encuentra el determinar los medios que favorezcan la gestión del desempeño para contribuir al éxito de la empresa y colaborar estrechamente con los administradores de un **equipo de adquisición de talentos**. El cambio de la forma de trabajo individual a una forma de trabajo en equipo, donde lo importante es el espectáculo en su conjunto, supone un cambio cultural, en el que el circo es una familia, donde todos (artistas, técnicos, conductores) tienen igual importancia y donde la suma de pequeñas contribuciones individuales hace posible la magia del Circo del Sol. Se crea una cultura de innovación, de atención al detalle y un gran sentido de familia.

El Circo del Sol ha reinventado el circo y ha hecho de la innovación uno de los pilares de su éxito. Busca continuamente hacer cosas nuevas y de forma diferente, así como personal creativo que le ayude a hacerlo. Se permite que los artistas den sus ideas y que puedan desarrollarlas desde las audiciones, donde se les pide que improvisen y que hagan cosas que inicialmente pensaban que eran imposibles. Gracias a esto y al trabajo en equipo consiguen crear nuevos espectáculos de mucha calidad.

Entienden la innovación y la gestión del tiempo de una forma diferente, donde se busca que la gente tenga tiempo para poder pensar cosas nuevas. Juegan con el tiempo de forma diferente, lo usan para poner presión a los artistas y a los creadores, para que así sean más creativos.

En cuanto a la gestión de Recursos Humanos, esta se fundamenta en la cultura organizativa

implantada en la empresa con una clara vocación hacia el espectáculo y en cómo se potencia dicha cultura entre el personal del "staff" administrativo. El Circo del Sol mantiene un reto constante por encontrar a los artistas adecuados. En palabras de la directora de personal: "tratamos de encontrar una perla en el desierto que se ajuste perfectamente a un anillo". Cuando hacen "castings" para nuevas producciones, frecuentemente viajan a más de veinte países, con el fin de conocer a los artistas locales y organizar audiciones. A la vez, buscan artistas que encajen en las producciones ya concebidas y en futuras producciones. Esta diversidad hace que los artistas crezcan en un ambiente multicultural.

A la hora de contratar nuevos artistas también tienen en cuenta sus necesidades no artísticas; es decir, qué impacto tendría en sus vidas su incorporación al Circo del Sol. Por ejemplo, si en un "casting" en un determinado país solo encuentran una persona con un talento especial, no la incorporan para evitar que se sienta aislada. Solo si encuentran un grupo de personas igualmente talentosas, las incorporan, para que así puedan apoyarse, entre ellas.

La creación de un ambiente multicultural, de camaradería y apoyo entre los propios artistas redundan en beneficio del espectáculo, estrechando los lazos y aumentando la confianza de cada uno en el trabajo de los demás compañeros. Es decir, un artista al hacer una acrobacia, tiene que confiar en que el compañero le vaya a atrapar y esto no sería así, si tuviera prejuicios hacia él.

De esta manera, todos los artistas forman una gran familia, aprenden juntos y se enamoran del trabajo de los demás; comparten habilidades con artistas y técnicas diferentes.

El circo del Sol es un ejemplo de la influencia y el desarrollo de competencias con las que cuenta



su empresa; la visión administrativa facilita el desarrollo de procesos integrales que conllevan a evidenciar la calidad de los espectáculos que presentan, a partir de sus talentos.

Por lo tanto, no hay que temer a los cambios; los cambios son oportunidades de mejoramiento y proyección. Las personas y organizaciones deben trabajar en función de nuevos retos, rompiendo paradigmas y superando miedos. Hoy en día, la flexibilidad y la adaptabilidad al cambio

forman parte de las competencias que desarrollan los colaboradores talentosos.

Los cambios en las empresas culturales se hacen cada vez más exigentes. Dado que la globalización requiere de empresas innovadoras y con procesos definidos en su dirección, así como de talentos estratégicos que generen valor agregado al desarrollo de su quehacer profesional, la capacidad para desafiar el cambio es el nuevo talento.

## LOS MANDATOS DEL GESTOR DEL TALENTO

---

**E**l enfoque de los directivos de las empresas del siglo XXI está centrado en poseer una mirada prospectiva, una visión trascendental y obviamente en saber escoger a la mejor gente. Este talento puede ser obtenido a través de diferentes formas, que bien pueden ser seleccionadas por el gestor del talento explorando competencias y diferenciaciones en las personas; un gestor interesado en captar y retener al mejor talento y desarrollarlo realiza actividades radicalmente distintas a las del director de recursos humanos tradicional, cuyo enfoque tiene como base prácticas meramente funcionales basadas en normas, procedimientos o sistemas de gestión. Dado lo anterior es importante tener en cuenta que para ser un gestor talentoso hay que:

**¡Enfocar sus recursos!** El primer menester: su principal y primera regla será dedicada a visualizar el mejor talento al interior y al exterior de la empresa, centrando sus esfuerzos y recursos en su desarrollo.

**¡Táctico del talento!** Deberá estudiar las necesidades de su empresa en términos de los roles, competencias y requerimientos de talento, para captar el mejor y que éste a su vez le brinde a la empresa capacidades y compromiso. El gestor también deberá concentrarse en ser preactivo y proactivo y entender por qué esa persona decide trabajar y permanecer en la empresa y qué valor le aportará.

**Reclutador incansable de talento (Huntsman).** Se dedicará a acceder a las fuentes de talento.

**Incubador de información de talento.** Recogerá inacabadamente información de los movimientos del mercado y estará atento de los posibles movimientos de la competencia.

**Catador del talento.** Deberá identificar y seleccionar profesionales comprometidos, capaces, innovadores, motivados, competentes en su hacer y su ser.

"Train the trainer" (entrenador de entrenadores). Colaborará en la identificación de posibles candidatos para la promoción y formación de las capacidades.

**Protector del talento.** Cercará la empresa para que los buenos empleados no deserten. ¿De qué manera? Midiendo y apoyando a cada uno de los facilitadores y líderes de grupo para que participen en la retención del talento; revisando continuamente competencias de estilo de liderazgo, diferencias entre la cultura actual y la deseada y midiendo el clima de los equipos y de la empresa en general, así como los niveles de equidad interna y externa de la retribución, entre otras. Por esto, no olvidemos que las personas que poseen talento suelen ser inquietas, infieles a la empresa a la que trabajan, con ganas de aprender y de probar nuevas experiencias profesionales. Si la organización no es capaz de darle esto, se irá en poco tiempo a otra que sí se lo ofrezca. Entonces, es necesario desarrollar liderazgo a través de programas de "coaching", impulsando un cambio cultural, o revisando la política retributiva, con un objetivo claro: reforzar el compromiso de los profesionales.

**Solucionador dispuesto.** Cuando una persona no logra los resultados esperados, es importante tener en cuenta las causas que nos permitan

identificar y analizar si es que no tiene las competencias para asumir ese rol, pero tiene otras capacidades y fortalezas que permitan reubicarla y así desarrollar mejor su talento. Esto con el fin de evitar romper el vínculo que tiene con la empresa, a no ser que sea estrictamente necesario.

**Involucradora organizativa.** Es un integrador. Involucra a las personas en la empresa y cuenta con el apoyo de la dirección para unir la planeación estratégica al área y transversalmente a toda la empresa. Encuentra la comprensión y colaboración de los trabajadores y contribuye al desarrollo de todos y de la empresa.

**Negociador en el último segundo.** Debemos estar atentos a los cambios del mercado, a las innovaciones y a los nuevos retos, ... en fin, a un sinnúmero de situaciones que nos van a tener en un continuo negociar: "Open Mind". Escuchar otras iniciativas permiten que nuestros negocios marchen hacia la dirección correcta en busca del progreso. La punta de lanza está basada y fundamentada en la preservación de nuestro "talento".

*"El genio se compone del dos por ciento de talento y del noventa y ocho por ciento de perseverante aplicación"*

*Ludwig Van Beethoven*

## Bibliografía

---

COLEMAN, Dora. Ponencia El desarrollo del Talento como ventaja competitiva

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Gestión del Talento Humano. Mac Graw Hill.

GOLEMAN, Daniel. (2000). Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones. Norma.

GUBMAN, Eduard. (2000). El Talento como solución. Mac Graw Hill.

LEFCOVICH, Mauricio. (2005). Artículo: El cambio de paradigmas en la gestión de los recursos humanos.

MICHAELS, Ed, HANDFIELD, Jones, BETH, Axelrod. (2001). La Guerra por el Talento. Norma.

El negocio de la cultura. La industria cultural en Colombia mueve al año 1,5 billones de pesos. Un estudio mide el impacto económico de sus principales actividades. En: Revista SEMANA.

RAPETTI, Sandra. (2002). Ponencia Presentada en la 5º International Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR)- "Pasión por la Cultura. Una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo".

<http://unesdoc.unesco.org/images>

[www.oei.org.co/cult007.htm](http://www.oei.org.co/cult007.htm)

[www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org)

[www.monografía.com](http://www.monografía.com)