

# SOCCER BUSINESS

CONSEJOS DE GERENCIA DESDE LA CANCHA

## Cómo rentar la gestión del talento



**“Una EMPRESA es un conjunto de actitudes. Un EQUIPO, es un estado de ánimo”: JORGE VALDANO**

## PLANTEAMIENTO

**G**estionar el recurso humano para convertirlo en más productivo no es un modelo exclusivo de la empresa tradicional (productos tangibles). Las atípicas (producción de productos intangibles), como las del fútbol, nos enseñan arquetipos que poco a poca se convierten en métodos obligados de las típicas. La enseñanza se transmite desde el Planeamiento Estratégico para actuar en un sucesos de alto impacto mediático y emocional como las Copas Mundo, UEFA, África o América en las que millones de consumidores vestidos de diferentes nacionalidades crean un lazo emocional alrededor de sus ídolos o estrellas agrupados en el concepto selección para exaltar la *Identidad País*. En este proceso, como cualquiera organización de los sistemas productivos convencionales, las deportivas planifican su desarrollo de producto con equipos de trabajo de CAMPO o estrategias responsables del diseño estratégico y táctico de la actuación de la materia prima (jugadores) en los campos de la producción (estadios); y desde un grupo de OFICINA o responsable de gestionar el Círculo Virtuoso de la empresa (Federación, Club) para rendimiento en cifras de equilibrio económico y financiero. En efecto, el fútbol, y el deporte en general, es un medio pedagógico de dónde se extraen valores para visibilizar la mejor *gestión del talento* no solo de las capacidades individuales del recursos humano, sino de *trabajo en equipo* para maximizar resultados con frentes homogéneos de enfoque organizacional para rentar la gestión del talento en y fuera de los escenarios productivos.

## DESARROLLO

Desde hace más de una década, la *gestión del talento* ocupa un lugar cada vez más importante tanto en la literatura del MANAGEMENT como en la agenda de los ejecutivos de empresas. Históricamente, los temas de atracción, desarrollo y retención de personal eran responsabilidad del área de Recursos Humanos (RRHH). En la actualidad, involucra a todo el directorio que participa en el diseño y la ejecución de la estrategia de su empresa.

La lógica de la *gestión del talento* parece sencilla. En función de la estrategia actual y anticipando potenciales oportunidades en el mercado, se identifica el tipo de talento requerido por la organización. A partir de una propuesta de valor atractiva para sus potenciales empleados, la empresa atrae y retiene personas con capacidades excepcionales.

Para *desarrollar el talento*, se propone una combinación de entre otras cosas proyectos especiales, cursos formales, aprendizaje on the job y asignaciones en otras áreas funcionales u otros países donde opera la organización.

Los *procesos de gestión* de carrera permiten que la organización pueda beneficiarse de su base de talento, mientras que las personas con potencial y desempeño sobresaliente se encuentran continuamente desafiadas y reconocidas.

La hipótesis que subyace a la *gestión del talento* enfocada en individuos, es que obtienen mejores resultados las empresas que disponen de una mayor base de talento. Sin embargo, resulta que muchas han tenido dificultades con este enfoque, lo que nos hace sospechar que la *gestión del talento* no es tan lineal.

Un detallado análisis a partir de los resultados colectivos e individuales del *MUNDIAL de Fútbol SUDÁFRICA 2010* revela que enfocarse en las personas consideradas *talentos* no basta para lograr el mejor desempeño. Hay otros factores en consideración, por lo que proponemos complementar la *gestión de talento individual con un enfoque organizacional a fin de lograr mejores resultados*.

## ¿ROI DEL TALENTO?

Al igual que calcular el ROI (retorno sobre la inversión, por sus siglas en inglés) de otros intangibles, como pueden ser marcas, o capacidad innovadora, determinar el desempeño obtenido a partir del talento resulta por lo menos complicado. El éxito de las organizaciones depende de muchos factores más que de su base de talento. Por ejemplo, el sector en que compiten, el tamaño de la empresa, la tenencia de patentes y marcas potentes, el modelo de negocios o el acceso al capital, condicionan tanto la rentabilidad como el crecimiento de la compañía. En consecuencia, las inversiones en *gestión del talento* suelen ser justificadas sobre la base del costo que implicaría una posición clave vacante, o la pérdida de ingresos potenciales por carecer del talento indicado y suficiente para aprovechar nuevas oportunidades de negocios.

El producto MUNDIAL de Fútbol SUDÁFRICA 2010, al representar una competencia entre *empresas similares* donde la gestión del talento es un factor crucial, puede ser tomado como una analogía para analizar la competencia entre organizaciones diferenciadas solo por las capacidades de sus miembros. El Director Técnico define un sistema de juego en función de los jugadores (materia prima) con los que puede contar. Después selecciona entre todos los que pueden representar su país a aquellos que mejor se ajustan al esquema que pretende (pensamiento estratégico). Si bien los clubes son los principales inversionistas en el desarrollo de jugadores, las asociaciones nacionales (Federaciones) también aportan lo suyo. Organizan entrenamientos especiales para los juveniles, impulsan campeonatos como el Sub-20 o el Sub-17 y organizan partidos amistosos con el fin de probar y de consolidar su equipo nacional.

Medimos la base de talento de cada país participante, usando como indicador el valor total de los jugadores seleccionados (Valor Equipo). Este indicador se basa en el precio del pase de un deportista o una estimación en caso de contratos plurianuales y deja de lado potenciales ingresos por patrocinios. Obtuvimos esta información del sitio especializado [www.futebolfinance.com](http://www.futebolfinance.com).

Siguiendo la lógica del talento individual, asumimos que el valor de un jugador refleja su potencial rendimiento en el campo y por tanto, *a mayor sumatoria de talento individual mayor potencial del equipo*.

De la misma manera, expresamos el desempeño organizacional en términos del premio otorgado por la FIFA a cada equipo según el avance logrado durante la Copa. En lo grueso, el supuesto lineal de que a mayor base de talento mayor rendimiento organizacional, se verifica parcialmente con los resultados: *a bajos niveles de talento humano se logran resultados modestos, mientras que los equipos con altos niveles de talento ganan los premios principales*. El caso de España representa la confirmación por excelencia. El valor total que representan los jugadores es el más alto de todos los equipos y *La furia roja* gana el campeonato. De la misma manera, los equipos de valor más bajo, como pueden ser *Argelia o Corea del Norte*, no sobrevivieron la primera ronda del campeonato. Sin embargo, varios lograron resultados por encima o por debajo de lo que se esperaría de acuerdo con su base de talento.

Las eliminaciones en primera ronda de *Italia y Francia* nos muestran que equipos con una sólida base de talento pueden fallar, mientras que el rendimiento obtenido en los casos de *Uruguay y Paraguay* fue mejor de lo que se esperaría con su base de talento. Estos casos sugieren que incluso en un contexto en el que el talento resulta crucial, el éxito organizacional no puede entenderse como una mera sumatoria de talentos individuales.

## EL RIESGO DE DEPENDER DE ESTRELLAS INDIVIDUALES

El foco en el individuo que predomina en la literatura sobre *gestión del talento* implica un riesgo al confiar en que el desempeño de unos pocos empleados estrella alcance para asegurar el *éxito organizacional*. Los profesores Boris Groysberg, Ashish Nanda y Nitin Nohria, de Harvard Business School, advirtieron sobre los riesgos de contratar a estos sujetos sobresalientes ("El alto riesgo de contratar estrellas", HBR Mayo 2004).

Desde el punto de vista del individuo ESTRELLA, no está asegurado el desempeño individual sobresaliente en cualquier contexto organizacional. El rendimiento de los colegas, los flujos de información o un funcionamiento organizacional diferente son ejemplos de factores que pueden apagar una *estrella*.

También los compañeros de una ESTRELLA pueden verse afectados; pueden surgir celos y conflictos que condicionan el clima laboral y la organización del trabajo en función de aportes individuales de figuras puede ser interpretada como una reducción de la importancia que la organización da a los demás integrantes. En la analogía del MUNDIAL SUDÁFRICA 2010, los casos de LIONEL MESSI en la selección argentina, o de CRISTIANO RONALDO en el equipo portugués, son ilustrativos.

Los resultados también cuestionan el aporte de jugadores estrella a los resultados de los equipos. El rendimiento de selecciones con algunas de las máximas estrellas, casos Portugal, Brasil o Argentina, muestran que la estrategia del equipo que da soporte a algunos individuos estelares no prospero. En los sucesos de grupos con muchos *jugadores figuras*, como España o Inglaterra, uno podría preguntarse si aplica el concepto ESTRELLA. Al haber muchos de alto calibre, se vuelve más difícil que un deportista en particular se destaque de manera tal que se justifique organizar el equipo en función de ese activo.

Desde el punto de vista del rendimiento organizacional, sin embargo, los casos más llamativos son Paraguay, Uruguay, Alemania y Holanda. Con equipos formados sin jugadores del top 50, o con solo un jugador con una posición baja en ese lugar, encontraron la forma de aprovechar el talento con que contaban, sin depender de *jugadores ESTRELLA*.

## LA ORGANIZACIÓN COMO IMPULSORA DEL TALENTO

Los resultados obtenidos por la empresa suelen ser percibidos como la suma del desempeño de los individuos. Desde esta óptica, tiene sentido optar por la vía de mejorar los resultados organizacionales *a partir del fortalecimiento de las capacidades individuales*. Pero, *¿hasta qué punto podemos entender el contexto organizacional como determinante del talento individual?* Más allá de aplicar las prácticas de identificación y desarrollo de talento, las organizaciones que se *diferencian por su capital humano* son las que constituyen un contexto en el que el talento pueda destacarse. Sin embargo, *destacarse* no debe interpretarse en relación con los colegas, sino respecto de las otras empresas.

Lo ocurrido en el Mundial SUDÁFRICA 2010 nos dice que una parte del talento individual se explica a partir de los resultados que obtiene la organización como conjunto. Los lugares basados en el índice CASTROL que publica desde hace unos años la FIFA en su sitio web, permiten comparar el rendimiento de jugadores antes y después de la línea de *producto COPA MUNDO*.

El índice CASTROL se basa en varios criterios, como por ejemplo el número de pases acertados o los metros de avance con la pelota, y pondera estos criterios de acuerdo a la posición del jugador en el campo. Si bien representa una aproximación al aporte real de un jugador al resultado de su equipo, elegimos este indicador para nuestro análisis porque se mantiene estable en el tiempo y se correlaciona positivamente con el valor monetario de los activos corrientes (jugadores). Durante el Mundial, la gran mayoría de los mejores no tuvo un desempeño acorde a su ubicación previo al Mundial. En otras palabras, son ESTRELLAS que brillan más en su CLUB que en la selección de su país. Solo Villa y Pique lograron un rendimiento superior representando a España.

Otro variable del estudio: los equipos que obtuvieron mejores resultados son los que contaron con los mejores jugadores del suceso deportivo SUDAFRICANO. Al contrario, selecciones con varios de los mejores antes de la línea de producto COPA MUNDO SUDÁFRICA 2010, como por ejemplo Brasil o Argentina, no consiguieron el rendimiento que se esperaría a partir de sus bases de talento. *Significa que en vez de entender el rendimiento organizacional como consecuencia del talento individual, formar parte de una organización que funciona bien permite que una persona logre mejores resultados individualmente.*

## EL ROL DE LA DIRECCIÓN

Los ejecutivos de empresas están cada vez mas involucrados en los procesos de atraer, desarrollar y retener a los individuos que resultan clave para el éxito del negocio. Al mismo tiempo, tienen la responsabilidad de crear el contexto organizacional que permita aprovechar al máximo *el talento individual disponible*.

Si el trabajo de alinear procesos, estructura y personas representa un desafío ejecutivo por sí mismo, hacerlo en organizaciones donde el talento ocupa un lugar central, implica un replanteamiento del rol del ejecutivo. Una pregunta que surge es si para dirigir una organización basada en talento, hace falta tener capacidades superiores. Proponemos diferenciar entre *capacidades técnicas* y *capacidades que conducen a la integración organizacional*.

Los ejecutivos llegan a sus posiciones a partir de una carrera *en que las capacidades técnicas pueden haber sido importantes*. Sin embargo, el rol de la alta dirección requiere capacidades que permiten diseñar y monitorear el accionar organizacional y habilidades que permitan inspirar a los miembros de la empresa para que trabajen como conjunto, a partir de las mayores fortalezas de sus capacidades. Mientras que las primeras son capacidades netamente individuales, las últimas no pueden considerarse fuera del contexto organizacional en que son aplicadas.

En efecto, habilidades de comunicación, motivación o resolución de conflictos no son genéricas; se definen en función de las personas involucradas y el contexto organizacional del momento. Lo ocurrido en el Mundial confirma la importancia de entender las capacidades ejecutivas en función de la organización. Como los dirigentes de las federaciones no saben cómo se relacionara un nuevo DT (Director Técnico) con un equipo, suelen fijar la remuneración a partir de los logros obtenidos y las capacidades observadas durante la trayectoria previa de su actuación como gerente de campo (léase Director Técnico – DT-). Sin embargo, aun cuando un historial exitoso algo nos dice acerca de las capacidades individuales de un entrenador, las mismas pueden ser de poca utilidad para una determinada selección. Por ejemplo, los siete campeonatos que logro FABIO CAPELLO con tres clubes diferentes en la Serie A de Italia no condujeron a un gran desempeño de la selección inglesa en Sudáfrica.

Durante el desarrollo del producto COPA MUNDO 2010 vimos grupos que bajaron los brazos al perder por dos goles con quince minutos restantes en el reloj, mientras otros siguieron buscando el empate hasta el último minuto. La diferencia parece ser más consecuencia de las dinámicas que se generan dentro del equipo como conjunto, que producto de un aporte individual del gerente de campo.

Lo que nos enseña SUDÁFRICA 2010 es que para aprovechar el talento se requiere que el ejecutivo defina su rol a partir de las particularidades de la organización que dirige.

## EL TALENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA

Una Ventaja Competitiva *basada en talento* no solo requiere complementar la gestión de personas individuales con un enfoque organizacional. También implica una mirada más allá de la propia empresa, a fin de poder comparar las bases de talento entre organizaciones. En muchas se evalúan las inversiones en talento exclusivamente según si una persona puede mejorar su desempeño individual y si permanecerá en la unidad de negocios. Sin embargo, para calificar el retorno se requiere más información que la sola relación entre los recursos dedicados y el rendimiento obtenido.

También es necesario conocer alternativas de inversión y los rendimientos obtenidos por otras organizaciones que realizaron actos similares. Por ejemplo, una inversión de un monto determinado que lleva a una mejora *de 15 por ciento* en la productividad de un empleado parece justificar el buscar mejorar sus capacidades. Pero si una del mismo monto pero en tecnología de soporte generara una mejora *de 20 por ciento* en la productividad, la inversión en talento pierde sentido. De la misma manera, si otra obtuviera mejoras de productividad de 30 por ciento a partir de inversiones en talento, nuestra empresa no mejoraría su posición competitiva. *Dicho de otra manera, una compañía que invierte en talento no necesariamente desarrollara una Ventaja Competitiva*. Si otras cuentan con la misma base de capital humano, la nuestra no podrá diferenciarse a partir del talento. Por más que destine recursos en talento, si sus competidores hacen lo mismo, no lograra más que mantener una posición entre pares. Al competir en un sector en que todas las unidades hacen inversiones en talento, una empresa incluso puede verse forzada a realizar las mismas a fin de evitar de quedar atrás. El retorno sobre este tipo de inversiones, sin embargo, es otra cuestión.

Volviendo a la analogía del Mundial, las estrategias orientadas a incrementar *la base de talento* no tendrían el mismo efecto para todas las selecciones participantes. Por ejemplo, España se diferencio de sus competidores, entre otros factores, *por su base de talento*. Para mantener esta posición tendrá que seguir de cerca la evolución del talento de equipos como Holanda, Alemania o Uruguay, que lograron resultados con una base de talento inferior. El posicionamiento de estos equipos sugiere que un incremento de la base de talento, manteniendo otros factores constantes, contribuiría a acercarse a España. Al contrario, las selecciones de Brasil, Francia o Inglaterra tienen bases de talento parecidas a la del país ibérico. En vez de implementar estrategias orientadas a incrementar el talento, estos grupos se beneficiarían más con medidas alternativas que ayudarían a mejorar el funcionamiento.

Las *inversiones en talento* no generan el mismo rendimiento para cada equipo. Para determinar si la organización puede diferenciarse de sus competidores a partir de una base de *talento mayor*, es indispensable complementar la orientación al talento individual con un enfoque organizacional.

## UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO

El Mundial de Fútbol nos presenta un caso muy ilustrativo de la *gestión del talento* dentro de las empresas, que además hace patente la necesidad de entender la *gestión del recurso humano* más allá del esquema de atracción, desarrollo y retención del talento individual como impulsor del desempeño organizacional.

Entender la organización como el contexto en que el talento individual puede brillar tiene efectos que hemos tratado en este artículo:

**Primero**, un enfoque organizacional para la *gestión del talento* significa que en vez de definir la organización según las capacidades de sus individuos, es necesario poder contar con individuos que conjuntamente sostienen las capacidades organizacionales. A las empresas exitosas se las reconoce por el valor que generan, no por las personas individuales que supieron atraer, desarrollar y retener.

**Segundo**, el desarrollo de capacidades organizacionales no es consecuencia del talento individual de la alta dirección. Si bien un ejecutivo puede haber sido exitoso en otras organizaciones, crear el contexto en que cada persona en la empresa pueda maximizar su contribución requiere adaptar el accionar ejecutivo a las características de las personas en las organizaciones.

**Tercero**, no podemos entender el capital humano como base de una Ventaja Competitiva sin considerar en qué medida el talento diferencia la organización como conjunto de sus competidores. Si la organización no logra diferenciarse por su talento, tendrá que recurrir a otras estrategias organizacionales para basar la búsqueda de un desempeño superior.

Finalmente, un enfoque organizacional para la gestión del talento no significa que profesionales de RRHH y ejecutivos de línea tienen que dejar de lado las prácticas de atracción, desarrollo y retención de talento individual. Significa reconocer que el talento individual necesita un contexto organizacional que sirva simultáneamente de desafío y apoyo.

Formar parte de una organización campeona puede resultar más importante para el talento individual que pertenecer a una organización definida por las estrellas que la componen.

### INFORMACIÓN SOBRE LOS AUTORES:

*Michel Hermans, Alejandro Sioli y Patricio Fay* son profesores del área de Comportamiento Humano en la Organización del IAE Business School, Universidad Austral, de Argentina.

*Sioli*, además, es Regional Partner del Human Resource Competency Study (HRCS), iniciativa de Ross School of Management, University of Michigan y el RBL Group.

TÍTULO ORIGINAL: LECCIONES DE SUDÁFRICA 2010  
Más allá del talento individual

Distribuido por The New York Times Syndicate.  
Todos los derechos reservados

**COPYRIGHT© 2011- MAGAZINE SOCCER BUSINESS®**  
Para otras copias de este informe o la autorización para reproducir su contenido en un medio impreso, digital o electrónico, por favor comuníquese con OFICINA DE DERECHOS D&N, [info@deporteynegocios.com](mailto:info@deporteynegocios.com). No está permitida la reproducción total o parcial de este informe en medios de comunicación impresos o electrónicos.