

# Recensiones Bibliográficas

## *El Mantra del Talento: la Cutting Edge en la gestión de personas*

José MANUEL CASADO

Barcelona, Editorial Deusto, 2011, 421 páginas.

Se trata de un libro importante, de 421 páginas, en el que el doctor CASADO desgrana cómo está la situación en la gestión de personas. Avalado por referentes del mundo empresarial como Emilio ONTIVEROS, Belén GARIJO, Helena HERRERO, Joaquín AYUSO, Pedro Luis URIARTE, José M.<sup>a</sup> FERNÁNDEZ DE SANTAELLA, John DE ZULUETA, Luis BASSAT, Juan SOTO o Isabel LINARES, y prologado por Santiago ÍÑIGUEZ (decano del Instituto de Empresa), consta de tres partes: «La gran transformación», «Dificultades estructurales» y «Las mejores prácticas de gestión del talento».

En la primera parte nos presenta el autor hasta 10 paradojas (más bien, contradicciones) en esto de la gestión del talento: de la importancia (a la hora de la verdad las personas, que son lo más importante de la empresa, es lo primero de lo que se prescinde), de la abundancia (hay escasez local de profesionales cualificados), de la experiencia (el criterio de salida suele ser la edad), de la diversidad (un «imperativo de negocio», pero menos del 5% de mujeres en la alta dirección), de la responsabilidad social (¿qué mayor RSC hay que mantener el empleo?), del compromiso (que se pide, y se destroza con despidos indiscriminados), del nombre (¿cómo se llama esta «dirección»: RR.HH., personas, talento?), de la medición (utilizamos un sistema contable obsoleto), de las nuevas generaciones (la «generación pantalla», bien diferente de los «baby boomers») y del mando (un 50% de los trabajadores españoles siente «falta de respeto» por sus superiores). Una realidad increíblemente cínica. Hace falta repetir el talento como un «mantra», como una palabra repetida para que resulte eficaz. José Manuel utiliza la definición de Dave ULRICH de Talento como Competencia por Compromiso, y nos habla del «Imperio de los TATA»: Talento es a Aptitud lo que Talante es a la Actitud. CASADO hace suya la definición de un lugar excelente para trabajar (el contexto adecuado) de The Great Place to Work Institute como aquel en el que «puedes confiar en las personas con las que trabajas, te sientes orgulloso de lo que haces y disfrutas con las personas con las cuales trabajas». Un modelo integral con cinco parámetros: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo.

Según datos de su texto, los beneficios asociados a la gestión del talento son un incremento del 28 por 100 en ingresos, un +49 por 100 en productividad (ingresos/empleado), un +13 por 100 en ganancias/empleado, un +27 por 100 en valor/empleado, un +27-29 por 100 en retorno para el accionista y un +1,7 por 100 en retorno sobre activos durante 3 años. La mal llamada «mano de obra» está cambiando: según MCKINSEY, en los últimos 6 años los trabajos complejos han crecido 2,5 veces más rápido que los puramente transaccionales y 3 veces más que el conjunto del empleo. Son el 70 por 100 de los empleos creados desde 1980 y el 40 por 100 del total de los trabajadores. El 97 por 100 de los 450 millones de personas que se sumarán a las plantillas globales en 2050 procederán de países en desarrollo. En Australia, el 9,9 por 100 de los empleos está ocupado por inmigrantes cua-

---

lificados, en Suiza el 5,3 por 100, en Estados Unidos el 3,2 por 100 y en la Unión Europea el 1,72 por 100. Canadá, Estados Unidos y Australia atraen un 50 por 100 más de profesionales que la Unión Europea.

«¿Qué deberían hacer los gestores de talento?», se pregunta José Manuel CASADO. Pensar cuidadosamente en los puestos principales, planificar mejor, ser más imaginativos reclutando y atrayendo gente, crear un mercado interno de talento, configurar una arquitectura de apoyo y soporte y convertir la organización en una empresa preferida para trabajar. «La mayoría no sabe cómo definir el talento, cuanto menos gestionarlo. Sin embargo, no hay otra salida.»

Vivimos en la «globalización 3.0» (Thomas FRIEDMAN, tras la 1.0 desde 1492 a 1800 y la 2.0, de 1801 a 2000). Un mundo multipolar, posnorteamericano, en el que surgirá el «capitalismo creativo» (Bill Gates) tras este «capitalismo de casino» (Mario Soares). En España, el 79,1 por 100 de la energía es importada y ocupamos el puesto 21 de 45 según la Comisión Europea, muy lejos de la media comunitaria.

Las dificultades estructurales (segunda parte del libro) son la crisis de la fuerza de trabajo (la inmigración de alta cualificación en nuestro país supone un 2 por 100 del total de inmigrantes, frente al 50 por 100 en Estados Unidos y un 40 por 100 en Irlanda, Japón o Suecia; la tasa de paro de los de menor nivel educativo es 2,75 veces superior a los del nivel más alto, según la EPA 2009), reinventar el sistema educativo, el talento femenino, relevo generacional...

Las mejores prácticas de gestión del talento incluyen las 4 «I»: Identificar (las necesidades de talento), Investigar (las fuentes del talento), Incorporar (el talento potencial) e Integrar (el talento en el lugar adecuado). José Manuel aboga por pasar de la gestión «del» talento a la gestión «por» talento. No es baladí. Ejemplos empresariales: Banesto (proyecto Guggenheim), Santander (Top RED y Dir RED), IBM, infoCaja, Ikea, Wolters Kluwer, GE, HP, Vodafone, Caja Madrid, Accenture, Banco Popular...

Un libro que los directivos españoles (y no solo los de recursos humanos) deben comprar, leer y estudiar para no quedarse obsoletos rápidamente. Datos impactantes y modelos valiosos de uno de los mayores expertos de nuestro país en el tema (y desde hace muchos años).

Enhorabuena por darnos este texto.

*Juan Carlos Cubeiro*