

S E R I E C E O S

## Parte III

### El activo más valioso que ya tienes y no estás usando.

*El talento que tu organización ya tiene, lo que le impide emerger y lo que significa activarlo antes de que decida irse.*

Hay un supuesto que opera en silencio en la mayoría de las decisiones sobre talento: que la persona que va a resolver el próximo desafío grande hay que buscarla afuera. Contratar, cazar, traer.

Es un supuesto costoso. Y en la mayoría de los casos, equivocado.

El talento más valioso que tiene una organización casi siempre está adentro. Invisible no porque no exista, sino porque el sistema no fue diseñado para verlo, para darle espacio o para retenerlo cuando empieza a mirar afuera.

---

## 1. El costo que no se contabiliza: la capacidad instalada que no produce

Las organizaciones tienen un concepto claro de capacidad instalada cuando hablan de infraestructura o tecnología. Saben exactamente qué porcentaje de su planta produce, qué porcentaje de sus servidores están activos, qué margen tienen sus líneas de producción.

Casi ninguna aplica el mismo rigor al capital humano. Y sin embargo el principio es idéntico: hay capacidad instalada que se pagó y no produce. Personas con un nivel de dominio, criterio y potencial muy por encima de lo que su rol actual les permite ejercer.

***Contratar talento externo para resolver un problema que alguien adentro podría resolver es pagar dos veces por la misma capacidad. Y la segunda vez, más caro.***

El costo de la capacidad humana subutilizada tiene varias dimensiones que rara vez se ven juntas: el costo directo de contratar externamente lo que existe internamente, el costo de oportunidad de los problemas que no se resuelven mientras el talento interno espera que alguien lo vea, y el costo diferido de la rotación cuando esa persona finalmente decide que su potencial tiene mejor destino en otro lado.

## 2. Por qué el talento queda invisible

### La visibilidad depende del jefe, no de la capacidad

En la mayoría de las organizaciones, una persona es tan visible como su líder directo quiere o permite que sea. Si ese líder no la proyecta en espacios de mayor exposición, no la conecta con oportunidades de mayor complejidad o simplemente no tiene la visión para reconocer lo que tiene al lado — esa persona permanece invisible para el resto de la organización.

***El talento crítico de una organización no debería depender de la generosidad o la amplitud de visión de un jefe inmediato. Pero en la mayoría de los casos, depende exactamente de eso.***

Esto crea una asimetría que tiene consecuencias directas en la competitividad: las personas con líderes que las proyectan crecen rápido y se quedan. Las que tienen líderes que las retienen o simplemente no las ven, se van — al mercado, o peor, se quedan físicamente pero se van en la cabeza.

### Los sistemas de evaluación miden el pasado

La evaluación de desempeño tradicional responde una sola pregunta: ¿cómo le fue a esta persona haciendo lo que ya venía haciendo? Útil, pero insuficiente. No dice nada sobre lo que esa persona podría hacer con un desafío mayor, con más autonomía, en un contexto diferente.

El talento no se descubre en una revisión anual. Se descubre cuando alguien enfrenta un problema real con recursos limitados y espacio para resolverlo a su manera. Ese momento — deliberadamente diseñado — es el que revela lo que los sistemas tradicionales no ven.

### Competencias versus dominio real

Gestionar talento por competencias fue un avance en su momento. Pero tiene un límite cada vez más evidente: describe comportamientos observables, no el nivel de conocimiento y juicio que una persona desarrolló con años de práctica y reflexión.

Hay una diferencia enorme entre alguien que "tiene la competencia de pensamiento estratégico" y alguien que ha desarrollado un dominio real de cómo se construye una ventaja competitiva sostenible. El segundo sabe cosas que el primero todavía no sabe que no sabe. Y en un contexto donde la IA puede replicar competencias estándar en segundos, el dominio real es lo que no se puede automatizar.

### 3. Las señales que el talento manda antes de irse

El talento que no fue visto no suele irse de un día para el otro. Antes de irse, manda señales. El problema es que esas señales se malinterpretan — o no se leen.

**01**

#### Cumple sin proponer

Hace lo que se le pide. Sin energía, sin iniciativa. La chispa que tenía cuando entró ya no está.

**02**

#### Resuelve lo que otros no pueden

Cuando hay un problema difícil, todos lo llaman a él. Su capacidad real está muy por encima de su rol formal.

**03**

#### Formó a medio equipo sin que nadie lo encargara

Es la referencia real del área. Sus pares le preguntan a él antes que al manual o al jefe. No está reconocido.

**04**

#### Su CV creció más que su rol

Lo que sabe y puede hacer está muy por encima de lo que su posición le permite ejercer. La brecha se agranda.

**05**

#### Acepta llamados de recruiters

Actualizó su perfil. No decidió nada todavía. Pero ya está comparando. El tiempo para actuar es ahora.

**06**

#### Pregunta sobre su futuro y no recibe respuesta

Tuvo la conversación. No obtuvo claridad. Aprendió que no hay un lugar para él en el futuro de esta organización.

***Cuando el talento empieza a mirar afuera, la organización ya perdió la mitad de la batalla. El costo de retención en ese punto es exponencialmente mayor que el costo de haberlo visto antes.***

## 4. Lo que retiene al talento que vale — y lo que no

La conversación sobre retención en muchas organizaciones se reduce a compensación. Y en algunos casos eso es correcto. Pero en la mayoría de los casos donde se pierde talento crítico, la compensación no es la causa principal.

Lo que retiene consistentemente a las personas de mayor valor, en ese orden:

- **Crecimiento real:** la percepción de que está aprendiendo, evolucionando, expandiendo su capacidad. No el título. El desarrollo efectivo.
- **Impacto visible:** la convicción de que lo que hace importa y produce resultados concretos. Que su trabajo tiene peso real en la organización.
- **Autonomía:** el margen para decidir cómo resolver lo que tiene que resolver. Microgestión y talento son incompatibles.
- **Un líder que lo ve:** sentir que quien lo conduce reconoce su potencial, lo proyecta y apuesta por su desarrollo.
- **Pertenencia con propósito:** ser parte de algo que vale la pena, con personas que respeta y que lo respetan.
- **Compensación justa:** no la más alta del mercado. La que percibe como coherente con lo que aporta. El umbral mínimo, no el factor determinante.

***La compensación retiene hasta cierto punto. Lo que construye fidelidad real es que la persona sienta que en esta organización puede ser lo que puede ser. Cuando eso no existe, ningún número lo reemplaza.***

*El corolario práctico es directo: subir el sueldo de alguien que ya decidió irse no lo retiene. Solo encarece la salida. La retención genuina ocurre mucho antes — cuando la persona todavía no pensó en irse porque tiene razones concretas para quedarse.*

## 5. El talento como ventaja competitiva frente a la IA

Hay una pregunta que muchos CEOs se están haciendo en este momento: ¿qué rol van a tener las personas en una organización que incorpora IA de forma masiva?

La respuesta equivocada — y la más frecuente — es pensar que la IA reemplaza personas. La respuesta correcta es más precisa: la IA reemplaza tareas. Y libera capacidad humana para hacer lo que la IA no puede hacer.

**La IA puede procesar, sintetizar, generar y optimizar a velocidades que ninguna persona puede igualar. Lo que no puede hacer es juzgar con criterio en contextos ambiguos, construir confianza, tomar decisiones con consecuencias éticas complejas, ni liderar personas reales en situaciones reales.**

Eso significa que el talento que más vale en la era de la IA no es el que ejecuta bien tareas estándar. Es el que tiene dominio real: criterio construido con experiencia, capacidad de síntesis en contextos complejos, juicio para decidir cuando los datos no alcanzan, habilidad para construir con otros lo que ninguno podría construir solo.

Ese talento no es reemplazable. Y es exactamente el que las organizaciones están dejando invisible o perdiendo.

### SI NO SE INVIERTE EN VERLO

*La organización sigue gestionando talento como siempre. Las personas más capaces ejecutan tareas que la IA podría hacer. El dominio real permanece invisible y subutilizado.*



### CUANDO SE ACTIVA

El talento de alto dominio trabaja en los problemas que la IA no puede resolver. La organización tiene ventaja en precisamente los lugares donde la tecnología tiene límites.

### SI NO SE INVIERTE EN VERLO

*El conocimiento tácito permanece en personas sin plan de transferencia. Cuando se van, se lleva años de comprensión del negocio que no está documentada en ningún lado.*



### CUANDO SE ACTIVA

El conocimiento estratégico está distribuido, transferido y amplificado. La IA puede acceder a él y potenciarlo. La organización aprende más rápido que sus competidores.

### SI NO SE INVIERTE EN VERLO

*La movilidad interna no existe. El talento que podría resolver el próximo desafío se contrata afuera — con mayor costo, mayor tiempo de adaptación y menor conocimiento del contexto.*



### CUANDO SE ACTIVA

La movilidad interna es activa y deliberada. Los desafíos nuevos se resuelven con quien ya conoce la organización. El costo de adaptación es mínimo y la velocidad de ejecución es máxima.

## 6. Lo que el CEO puede hacer que nadie más puede hacer

La gestión del talento crítico no es una operación de recursos humanos. Es una decisión estratégica que requiere la visión y el mandato de quien conduce.

Hay cosas que solo el CEO puede hacer para activar el talento que la organización ya tiene:

### Las decisiones que solo el CEO puede tomar sobre el talento:

- ▶ Crear visibilidad transversal: que el talento relevante sea conocido más allá de su líder inmediato.
- ▶ Diseñar desafíos que revelen: situaciones reales donde las capacidades ocultas puedan mostrarse.
- ▶ Construir cultura de movilidad interna: que las personas sepan que crecer no implica irse.
- ▶ Proteger al talento emergente: que los líderes que retienen no puedan bloquear el crecimiento de quienes tienen potencial.
- ▶ Tener las conversaciones directas: con las personas clave, sin intermediarios, sobre su desarrollo y su lugar en el futuro.
- ▶ Conectar talento con estrategia: que los problemas más importantes de la organización los resuelvan las personas más capaces — no las de mayor jerarquía.

### Para cerrar esta tercera parte

La ventaja competitiva más difícil de replicar no es la tecnología. No es el capital. No es el producto. Es el talento que entiende profundamente el negocio, que toma buenas decisiones en contextos inciertos y que construye con otros algo que ninguno podría construir solo.

Ese talento existe en casi todas las organizaciones. La pregunta no es si está. La pregunta es si el sistema está diseñado para verlo, para activarlo y para retenerlo con razones que importen.

***Las organizaciones que van a competir mejor en la próxima década no son las que contraten el mejor talento del mercado. Son las que sepan sacar el máximo de lo que ya tienen adentro — antes de que ese talento decida que afuera lo van a ver mejor.***

### Próxima entrega

Parte IV — La organización que necesitas construir: del diagnóstico a la decisión.