

“LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA”

Por: Gutiérrez Alvarado, Juan José Antonio¹

RESUMEN:

En un escenario altamente competitivo, los parámetros estratégicos van cambiando hacia una gestión de talentos, la cual se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Siendo la generación de valor el activo que se valoriza realmente; esto basado en una adecuada gestión que promueva el desarrollo del talento a través de la incorporación de una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores, asegurando así el sostenimiento de la organización en el tiempo.

Palabras clave: Talento humano, creación de valor, evaluación de desempeño, desarrollo de personas, retención del talento, gestión del rendimiento

ABSTRACT

In a highly competitive arena, the strategic parameters are changing towards talent management, which has become the key to business success, because otherwise it would be virtually impossible to meet current requirements and future market. As the generation of the asset value is valued really, this based in good management that promotes the development of talent through the incorporation of a more inclusive vision in the minds of managers and workers, thereby ensuring the sustainability of the organization in time.

Key words: Human talent, value creation, performance evaluation, people development, talent retention, performance management

¹ Lic. en Administración de Empresas, con estudios en Ing. Informática, Gestión de Finanzas Corporativas, Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano de la escuela de Post Grado UPC, Analista en RR.HH

“Tendemos a contratar a gente con potencial, antes que a gente con experiencia, porque el potencial es más valioso a largo plazo”

Bill Gates

INTRODUCCION

En un mercado competitivo, la gestión de talentos es un impulsor del éxito organizacional y de la creación de valor. La gestión de talentos es la puesta en práctica de estrategias diseñadas para aumentar la rentabilidad de la empresa, siendo este un activo estratégico y no un gasto. El desarrollo de subsistemas mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades comerciales actuales y futuras del mercado es una necesidad del día a día. El desafío más grande en la gestión de la fuerza laboral es crear la capacidad de competir por talento y generar a partir de este una ventaja competitiva. Efectivamente, es un punto de apalancamiento estratégico de los negocios en la actualidad.

La gestión de talentos ha surgido como la nueva moda de nuestros directivos y es que ofrece un enorme valor de negocio hoy en día, es compleja y cada vez creciente, influidos por factores externos como la macroeconomía, la expansión internacional y las fusiones & adquisiciones.

En definitiva es importante saber qué talento necesitamos y cómo lo vamos a medir. Por tanto, tenemos que saber el valor real del talento que adquirimos y no basta con hacer, sino que hay que hacer bien. Así la fuerza laboral debe desempeñarse mejor que el estándar del mercado, generando valor en la empresa mediante una eficaz dirección estratégica dentro de la cual incluye, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los procesos como: modelos de competencia, evaluación de desempeño, planes de transición de carrera & outplacement.

I. GESTIÓN DEL TALENTO

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además que retiene a un recurso humano existente. Este busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad y es que el proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

Las empresas que se enfocan en desarrollar el talento integran planes, procesos y seguimiento utilizando lo siguiente:

- ✚ Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva.
- ✚ Administrar y definir sueldos competitivos.
- ✚ Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo.
- ✚ Establecer procesos para manejar el desempeño.
- ✚ Tener en marcha programas de retención.
- ✚ Administrar ascensos y traslados.

1.1 El talento como elemento de diferenciación

El talento es clave para diferenciarnos en las empresas de hoy en día, no obstante, ese elemento de diferenciación no siempre se consigue. Muchas empresas aplican prácticas "importadas" de otras empresas de características muy diferentes a las suyas, con la supuesta garantía de que se trata de un "Best Practice". En consecuencia las organizaciones que cosechan éxitos de la gestión del talento dan importancia a tres cuestiones:

- ✚ Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se mueven, además de a analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.

- ✚ Actúan en toda la “cadena” de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención), prestan especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa, superando las barreras de procesos específicos como la selección, formación o compensación, que a menudo imponen una visión parcial y sesgada, para planificar y evaluar los resultados.
- ✚ Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios.

Si entendemos por personas con talento aquéllas que contribuyen a los resultados de la organización, sea individual o colectivamente, queda patente que existe un vínculo muy estrecho con la estrategia. No obstante, uno de los errores más habituales entre las empresas consiste en “saltarse” la fase de definición del talento para su organización, con el fin de pasar directamente a adoptar buenas prácticas de otras organizaciones y, en su caso, realizar un benchmarking con otras empresas para cotejar los resultados conseguidos. Esta práctica que genera información interesante, conlleva el riesgo de centrar la dirección más en realizar comparaciones con otras empresas, en un marco temporal limitado, que en contrastar su situación actual con la que necesita generar para apoyar su estrategia.

Pero la gestión del talento, ¿qué tan alineado está con la estrategia del negocio?, y es ahí donde todos los subsistemas de RR.HH entra en acción, dando prioridad desde un comité directivo, involucrando a responsables de todas las áreas y estableciendo resultados que impactan en el rendimiento de la organización y ¿cómo puede la gestión del talento “marcar la diferencia” con respecto a las prioridades del negocio?, estableciendo pautas de gestión, procesos sencillos e indicadores periódicos facilitando así la medición para que de esta manera pueda ser sostenible estratégicamente en el tiempo y es que una de las razones que priman a la hora de decidir si invertir o no en talento es la competitividad creciente, con la presión del mercado y la entrada de nuevos competidores, no habiendo margen para grandes riesgos.

En este contexto, muchas empresas se centran en las actividades que mejor controlan o saben hacer, con la consecuencia de valorar más a los empleados con los conocimientos y habilidades críticos del negocio. El auge del conocimiento y el impacto de la innovación hacen que gestionar el talento de manera eficaz implique crear valor a la empresa. (Ver. Fig. 1)



Fig.1

1.2 La gestión integral del talento en la empresa

Las dificultades para gestionar bien el talento estriban muchas veces en que se tiende a tomar la parte por el todo y se cataloga como “gestión del talento” lo que no es más que el desarrollo de los procesos de siempre bajo un nuevo prisma; es decir: falta un enfoque integral de gestión del talento. (Ver Fig. 2)

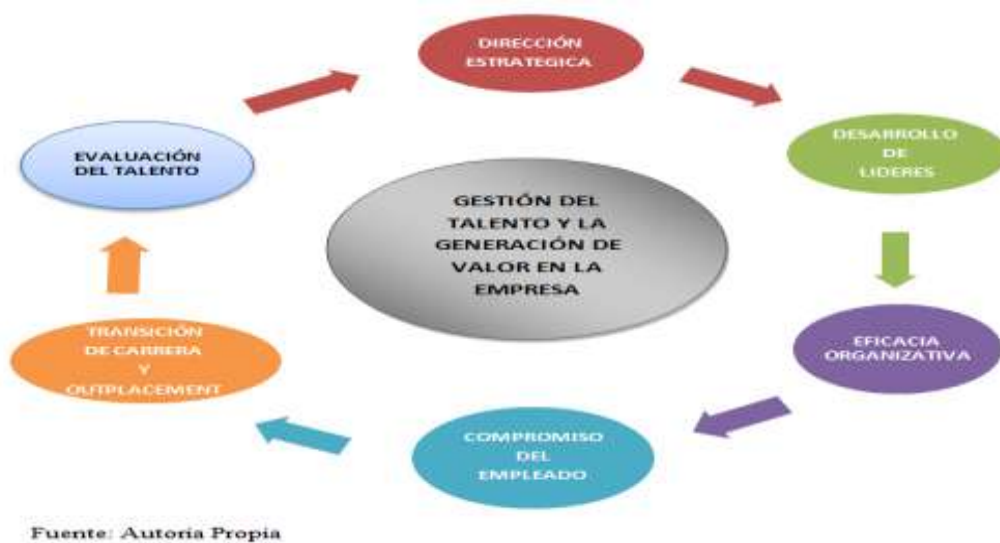


Fig.2

Pocas son las organizaciones con un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones, centrando su atención en algunos procesos como en la imagen anterior mostrada.

1.2.1 Reclutamiento y selección:

Comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento. (Ver Fig. 3)



Fuente: Autoría Propia

Fig. 3

1.2.2 Evaluación del desempeño:

Se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. Muchas empresas cuentan con sistemas de gestión del desempeño, pero pocas trabajan de forma sistemática la evaluación del potencial (excepto para colectivos muy reducidos como los predirectivos) y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.

La evaluación de desempeño es útiles para:²

- ✚ Tomar decisiones de promoción y remuneraciones.
- ✚ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado con relación al trabajo.
- ✚ Los colaboradores que esperan retroalimentación y a partir de ahí saber que hacen bien y en que pueden mejorar.
- ✚ Identificar los high potencial en la organización

1.2.3 Desarrollo de personas:

Son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.

1.2.4 Retención del talento:

Se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral.(Ver Fig. 4)



Fuente : Enfoque Integral de Gestión del Talento, PeopleMatters, 2008

Fig. 4

II. RELACION ENTRE ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO

Una empresa con o sin fines de lucro, tienen objetivos y planes anuales o de cualquier otra duración, si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo, teniendo estos a su vez sus propios objetivos, tendremos entonces una estrecha relación entre la estrategia desarrollada por los directivos y el desempeño del puesto evaluado por desempeño, es entonces donde se puede identificar a los talentos (High potencial), (Ver Fig.5)



Fuente: Autoria propia

Fig. 5

Cuando una empresa se encuentra en una etapa de madurez generalmente sabe que quiere hacer y que espera de sus empleados, teniendo así más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios

2.1 Performance Management:

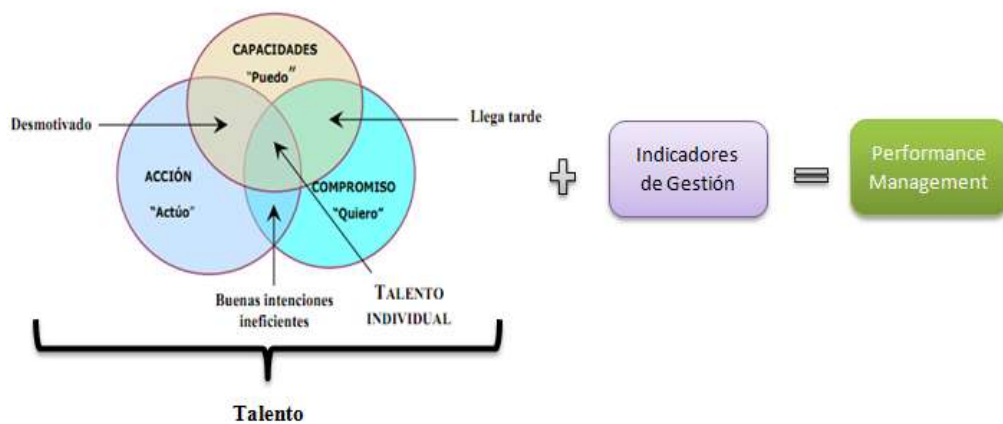
Es un ciclo permanente que involucra la realización de determinadas actividades, empleando métodos medianamente establecidos y apoyándose en tecnologías de la información para llevar a cabo un auténtico y mejor control de gestión del negocio.

Este ciclo se puede descomponer de diversas formas, pero básicamente responde a la estructura del típico ciclo de vida de desarrollo que se ha usado desde hace décadas en ingeniería y que comienza con un análisis y finaliza con diseño e implementación.

En el caso particular de performance management el ciclo puede ser descrito con las siguientes etapas:

- ✚ Análisis estratégico
- ✚ Planificación
- ✚ Desarrollo y Monitoreo
- ✚ Inteligencia del Negocio

El Performance Management debe tener un especial enfoque en el desarrollo del talento, promoviendo la iniciativa e innovación relacionado a ciertos indicadores de gestión.



Fuente: Autonia Propia

Fig. 6

Es decir, el proceso permite a cada persona comprender su verdadero valor añadido a la organización. Sólo cuando entienden cómo su trabajo y los resultados de su contribución solicitada "encajar" en el interior del departamento o el trabajo de la unidad de los objetivos generales de su organización, siendo así el conector directo entre estrategia y desempeño. (Ver fig. 6)

III.- MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL TALENTO

Los criterios de medición de la gestión de talentos vinculan la inversión en capital humano con el desempeño financiero. De acuerdo con los gurús de la gestión, Huselid, Becker y Beatty, hay tres desafíos críticos para medir y gestionar exitosamente la fuerza laboral. Primero, está el "el reto de la perspectiva": ¿realmente todos los gerentes entienden cómo los comportamientos y las capacidades de la fuerza laboral conducen a la ejecución de la estrategia? En segundo lugar, está "el desafío de los criterios de medición": ¿se han identificado las medidas correctas del éxito de la fuerza laboral (por ejemplo, cultura, mentalidad, liderazgo, competencias y comportamientos)? El tercer desafío es "el desafío de la ejecución": específicamente, a fin de monitorear el progreso y comunicar el intento estratégico de las iniciativas de la gestión de talentos, ¿están los gerentes motivados para usar estos datos y tienen el acceso y la capacidad para hacerlo?³

Los criterios de medición para la gestión de talentos están evolucionando. A medida que las organizaciones se enfocan cada vez más a estrategias de gestión de talentos, buscan maneras de validar estas iniciativas y medir su impacto comercial.

Las compañías también crean sus propias medidas para ajustarse a sus culturas organizacionales. *Pfizer, por ejemplo, desarrolló tres objetivos primarios para la gestión de talentos - fortaleza del liderazgo de equipo y desarrollo, solidez de los procesos de la gestión de talentos y desarrollo de la mentalidad y los valores de talentos - con los impulsores y criterios de medición correspondientes. Un criterio de medición utilizado para evaluar la solidez de los procesos de gestión de talentos es el porcentaje de personas en cargos clave con planes de desarrollo individual⁴.*

La disponibilidad de tecnología de gestión de talentos para alojar y dar seguimiento a las estrategias de gestión de talentos crece cada vez más. Las bases de datos con todos los datos relevantes en una ubicación pueden dar lugar a significativos ahorros de tiempo de contratación, como la capacidad de identificar rápidamente talentos para las vacantes. Sin embargo, se recomienda a las organizaciones evaluar cuidadosamente qué programa de tecnología de gestión de talentos se ajusta mejor a sus necesidades actuales y futuras.⁵

Es así que se puede identificar una lógica evolutiva en la medición del impacto del talento en los resultados de negocio, las cuales serían:

1 era Fase.- Previa a la medición de impactos, por la cual ha empezado la mayoría de empresas, es la "medición operativa", enfocada en la medición de la actividad realizada en los diferentes procesos de recursos humanos. Ejemplo: horas de capacitación, tiempo para atender una requisición, cobertura de programas, encuestas de satisfacción de usuarios, etc. En esta fase, el rol que juega la Gerencia de recursos humanos es ser un administrador eficiente, cumplidor de sus funciones. Se desarrolla fundamentalmente una medición centrada en el esfuerzo, la eficiencia, el volumen y cumplimiento de las tareas de su función.

2 da Fase.- En una segunda fase de medición estratégica se reconoce la importancia del talento humano como activo intangible de la organización. Los estudios sobre la correlación de las prácticas del talento con los resultados financieros de la empresa contribuyen a generar conciencia sobre la importancia estratégica del talento humano. La medición de la contribución estratégica del talento a través de los mapas estratégicos permite orientar la medición hacia los factores críticos de éxito que impulsan los resultados del negocio. Ejemplo: medición de competencias, alineamiento estratégico de objetivos y compensación, etc. La gerencia de talento humano asume un rol de colaborador estratégico alineando sus prácticas a los requerimientos de la estrategia.

3 era Fase.- En una fase superior de medición de la contribución de valor, la medición se enfoca en el impacto económico del talento. La medición se centra en la generación de valor para orientar las decisiones de inversión en talento humano. Ejemplo: valor agregado por persona, retorno sobre la inversión. Estas mediciones se realizan a nivel global de la empresa o unidad de Negocio, para intervenciones o programas específicos de talento humano o incluso a nivel de empleados individuales. Los directivos de la empresa entonces tienen un rol de socio de negocio, como orientador y contribuidor directo a los resultados de generación de valor del negocio.

Los análisis de contribución estratégica y de valor cumplen una labor pedagógica: hacer conscientes a los gerentes de los impactos estratégicos y beneficios económicos del capital humano, y por tanto, la necesidad de gestionarlo como una inversión y no como un gasto, asumiendo el reto de atraer, motivar, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el capital humano.⁶ (Ver fig.7)

FASE	ENFOQUE EMPRESARIAL	ROL DE RR.HH
Medición operativa	Mide la actividad y el esfuerzo involucrado en los procesos de recursos humanos	Administrador eficiente
Medición Estratégica	Mide la contribución estratégica del talento humano	Colaborador estratégico
Medición de la contribución de valor	Mide el impacto económico o generación de valor del talento humano	Socio de Negocio

Fuente: Elaboración Propia

Fig. 7

IV.- RETO DE GESTIONAR EL TALENTO EN LA EMPRESA

Gestionar el talento en las organizaciones de hoy en día se hace más difícil cada vez y es que si no genera un retorno de inversión, llamada “rentabilidad” en los procesos y/o servicios, aquella gestión propia del área de RR.HH se vuelve nula, es por eso que se debe tener una orientación organizacional permanente con visión estructurada y adaptable al cambio. (Ver fig. 8)

Orientaciones organizacionales

Priman la mediocridad	Priman el talento
— Integración	— Resultados
— <i>Hard</i>	— <i>Soft</i>
— Centrada en procesos	— Centrada en las personas
— Personas como medio	— Como fin
— Personas como coste	— Generadoras de valor
— Lo tradicional	— La innovación
— Evitan la crítica	— Favorecen la crítica
— Orientación al corto plazo	— Orientación al largo plazo
— Categoría	— Contribuciones
— Castigan errores	— Aprenden de errores
— Recursos humanos	— Activos humanos

Fuente : RONCO, Emilio & BARBER Ian, "El Reto de Gestionar el Talento" 2005

Fig. 8

4.1 Impulsadores de la gestión de talentos

Para adquirir una ventaja competitiva, la demanda de capital humano impulsa la gestión de talentos. Las estrategias de gestión de talentos se enfocan a cinco áreas fundamentales: atraer, seleccionar, comprometer, desarrollar y retener al personal. Aunque inicialmente la paga y las prestaciones atraen personal, las organizaciones de liderazgo de alto nivel se concentran en retener y desarrollar talentos.

Las tendencias de la fuerza laboral impulsan la gestión de talentos. Factores como una fuerza laboral crecientemente internacional y virtual, diversas generaciones que trabajan juntas, esperanzas de vida más largas y una fuerza laboral empoderada y autónoma han cambiado el lugar de trabajo para siempre. Debido a los cambios demográficos, la fuerza laboral es también cada vez más diversa en términos de edad, género y origen étnico, e incluso formas de vida, patrones de migración y normas culturales.

4.2 El compromiso del personal y su relación con la gestión de talentos.-

Las eficaces políticas y prácticas de gestión de talentos que demuestran el compromiso con el capital humano dan como resultado un mayor compromiso por parte del personal y una rotación menor. Por lo tanto, la contratación de personal tiene un impacto sustancial en la productividad de cada uno de sus miembros y la retención de talentos. De hecho, la contratación de personal puede ser decisiva para los resultados finales. El personal más comprometido se desempeña 20% mejor y tiene 87% menos probabilidades de renunciar. Asimismo, los fundamentos de una fuerza laboral comprometida son la calidad, la profundidad y la autenticidad de la comunicación por parte de RRHH y la alta gerencia hacia el personal, así como la calidad de la supervisión. Es necesario enfatizar, tanto como sea posible, el papel de la gerencia como el facilitador más importante del compromiso del personal con el trabajo, la organización y los equipos. Además, cuando se realizan bien, las prácticas que apoyan la gestión de talentos también apoyan el compromiso del personal (por ejemplo, los programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal— tiempo flexible, el teletrabajo, las semanas laborales comprimidas, los programas de recompensas, los sistemas de gestión del desempeño).⁷

El desarrollo del compromiso del personal es un proceso continuo. Más allá de la remuneración y las prestaciones, la mejor manera de fomentar el compromiso del personal es brindar una experiencia laboral significativa y emocionalmente enriquecedora. El compromiso eficaz del personal es una mezcla de factores tangibles e intangibles y su vez fomenta un ambiente de estímulo, desarrollo, aprendizaje, apoyo, colaboración y reconocimiento.

El riesgo es que los miembros del personal medianamente comprometidos tiendan a perder el vínculo con la empresa. La oportunidad y el desafío para RRHH, en colaboración con la alta gerencia, radica en fortalecer el compromiso del personal. Concentrarse en el compromiso exige un liderazgo fuerte, un sentido de destino compartido, autonomía, rendición de cuentas y oportunidades de desarrollo y progreso.

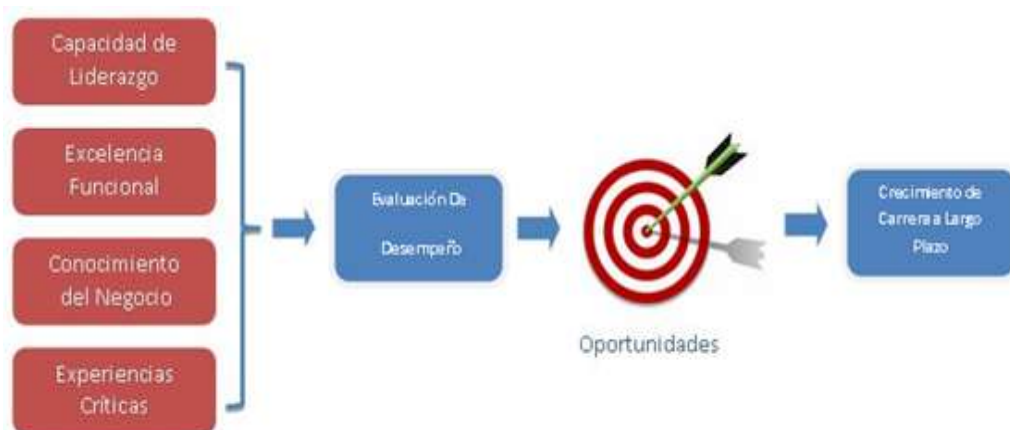
Para lograr el compromiso óptimo del personal, las compañías deben esforzarse más en inspirar a la gente e inyectarle el sentido de pasión, orgullo y misión.⁸

4.2.1 La Carrera profesional en la propia gestión del talento.-

Si los empleados toman la responsabilidad de construir sus habilidades y experiencias, los managers deben ser responsables de alinear las oportunidades adecuadas para sus empleados. (Ver fig. 9)

Resulta complicado predecir los tiempos para oportunidades específicas, aunque las directrices a considerar incluyen:

- ✚ Pensar en experiencias que extenderán tu carrera al máximo.
- ✚ Ser flexible – lo más flexible que se sea, la mayor variedad de experiencias estarán disponibles para ti.
- ✚ Ser paciente – no imponer expectativas no realistas en relación a posiciones o tiempos.
- ✚ Recordar que la carrera es un viaje a largo plazo – no se hace movimientos precipitados.
- ✚ Asegurar que una nueva oportunidad sea consistente con los objetivos personales y proporcionar la oportunidad de aprender o demostrar algo nuevo.
- ✚ Construir pensando en el largo plazo – los movimientos dentro del mismo nivel pueden ser la inversión para los objetivos a largo plazo.



Fuente: Elaboración Propia

Fig. 9

4.2.2 Objetivos de desarrollo profesional.-

En el proceso, los miembros de la organización también establecen metas personales de desarrollo que aumentará su capacidad para contribuir al éxito de su organización. El logro de estos objetivos también proporciona una base para su éxito profesional, ya sea en su organización o en otro lugar, por lo que deben ser motivados y entusiasmados con el logro de estos objetivos.

V.- GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA

Las organizaciones están preocupadas en la actualidad por satisfacer tres grandes áreas: Aquella de los inversionistas que han confiado su capital con la esperanza de verlo producir mayores ganancias; otra del mercado, cuyos clientes cada vez más exigentes e inconformes presionan por el mejoramiento de los productos y/o servicios y una tercera, constituida por aquellos que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado, los colaboradores.

En este empeño por mantener un equilibrio buscando la satisfacción de estos tres sectores, debe direccionar sus esfuerzos hacia mejores resultados para sus inversionistas, brindar productos de excelente calidad a sus clientes y finalmente, ofrecer respaldo y un adecuado ambiente laboral a sus colaboradores

En este propósito la gestión de RR.HH debe entonces, estar orientada hacia el reclutamiento de talentos, reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos; de la misma forma aquellos procesos de capital y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para el área de personal.

Es importante tener en cuenta que las estrategias planteadas estén perfectamente alineadas con las estrategias empresariales buscando una mayor competencia y productividad y por ende, generando valor para la organización.

En la adopción de la Gerencia de Valor es muy importante la vinculación del capital humano dentro del proceso de creación de valor, ya que es el activo que se valoriza realmente; pero este proceso debe estar basado en una adecuada gestión que promueva su desarrollo, de esta manera se está asegurando el sostenimiento de la organización en el tiempo. (Ver fig. 10)

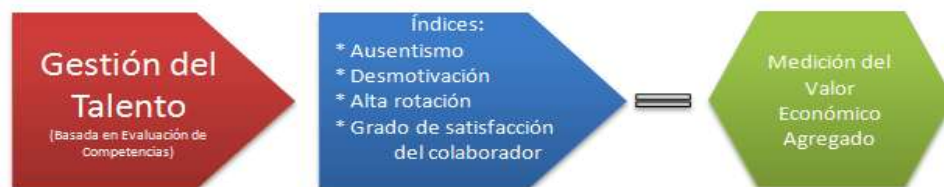


Fuente: Autoria Propia

Fig. 10

Es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.

En la búsqueda de creación de valor, se debe direccionar la acción hacia la fijación de estrategias que motiven la participación activa del trabajador en la implementación del EVA, es decir, que cada colaborador actúe como un propietario y como tal mejorar la cadena de valor de manera continua. (Ver Fig. 11)



Fuente: Autoria Propia

Fig. 11

VI.- CONCLUSIONES

1. Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que toda organización tiene que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.
2. El talento es el valor agregado por excelencia y la competitividad de las empresas debido a 4 factores:
 - a. La creciente complejidad e incertidumbre en el mundo de los negocios
 - b. Cambios en la relación entre empresa y persona
 - c. Asimilación de la nueva realidad
 - d. Aparecen nuevos trabajos relacionados con la tecnología
3. A medida que las organizaciones se involucren más en la gestión del talento, se irán desarrollando enfoques más eficaces y sofisticados para gerenciarlo. Siendo el gran reto para estas fortalecer sus equipos de talentos y con la rapidez suficiente para adelantarse a la competencia.
4. En el entorno actual, es muy importante gestionar el ciclo de vida completo de los empleados, desde su atracción y contratación hasta su desarrollo y retención.
5. Para que las organizaciones adquieran los talentos de liderazgo se necesita lo siguiente:
 - e. Adoptar una mentalidad de talento
 - f. Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados
 - g. Reconstruir la estrategia de reclutamiento
 - h. Incorporar el desarrollo en la organización
 - i. Diferenciar y reafirmar al personal
6. La gestión del talento no ha de limitarse a los trabajadores más brillantes sino a los de alto potencial. El talento, como capacidad de una persona de añadir valor a la organización puede y debe desarrollarse y mejorarse tanto en el ámbito intelectual como emocional.
7. Las empresas que quieran destacar en el futuro deberán ser atractivas para el talento y saberlo gestionar de una nueva forma para poder maximizar sus resultados de forma global.

VII.- REFLEXIONES

- “*El talento es un viaje continuo no un destino*”, es decir es un proceso en el cual nunca se alcanzara un (diseño absoluto) o universal, ni la mejor fórmula de retención o mejora será validada para siempre ya que cada generación es distinta y cada colaborador más aún.
 - “*El talento puede no encontrarse internamente*”, en un mercado libre se encuentran cada vez más el talento fuera de la empresa y es ahí donde se halla innovación, calidad e ideas brillantes
 - “*La búsqueda del talento debe basarse en lo que quieren los candidatos*”, donde las ofertas tradicionales buscan “comprar” un talento o trabajadores que vendan sus capacidades, en esta nueva tendencia ahora las empresas venden su “producto” y sea el candidato quien se decida o “compre” a trabajar en ella. Para ello antes de lanzar una oferta, la empresa que desea reclutar debe informarse a conciencia de lo que busca en un candidato hoy en día: lo que quiere en su vida profesional, sus necesidades y sobre todo lo que está ofreciendo la competencia a sus empleados.
 - “*Aprender de los errores es generar talento*”, El aprendizaje es construir talento y una de las formas más habituales de aprender “internamente” es a través de los errores cometidos, en consecuencia si tenemos un “comité de errores” se debería generar un “aprendizaje colectivo”
- ✚ Si la idea del talento se antepone a la idea de retención, el proceso confluirá en la preservación del mismo. (Ver Fig. 12)



Fuente: Elaboración Propia - Adaptación de la Colección EOI - 2009

Fig. 12

VIII. BIBLIOGRAFIA

- JERICO, Pilar, *“La nueva gestión del talento - Construyendo compromiso”*, Editorial Prentice Hall, 2008
- ALLES, Martha, *“Desempeño por competencias, evaluación 360°”*, Ediciones Gránica, 2004.
- HUSELID, M. A., Becker, B.E., & Beatty, R. W., *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- SCHWEYER, A, *“Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning”*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd, 2004.
- RONCO, Emilio & BARBER Ian, *“El Reto de Gestionar el Talento”*, Ediciones Deusto, 2005.
- Corporate Leadership Council, *“Driving performance and retention through employee engagement”*. 2006.
- TOWERS Perrin, *“Working today: Understanding what drives employee engagement”*, Extraído de www.towersperrin.com
- CASTILLO, Conrado – *“Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo”*, colección EOI Empresas, 2009
- MURPHY, Th. & ZANDVAKILLI, S.: *“Data- and metrics- driven approach to HR practices: using customers, employees and financial metrics”*, Human Resource Management, vol. 39, 2000.
- ITTNER & LARCKER, *“Quedarse corto en los indicadores del desempeño no financiero”*, Harvard Business Review, 2003
- BARBER, F. & ZIMMERMANN, K., *“Measuring the Importance of people”*, Workonomics, 2001

IX. - NOTAS

-
- ² ALLES, MARTHA - Desempeño por competencias, evaluación 360°, Ediciones Gránica 2004
- ³ HUSELID, M. A., Becker, B.E., & Beatty, R. W, “*The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*”, Boston: Harvard Business School Press, 2005
- ⁴ LOCKWOOD, NANCY R. (2006). La gestión de talentos: un impulsor del éxito organizacional
- ⁵ SCHWEYER, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- ⁶ MURPHY & ZANDVAKILI, Human Resource Management, vol. 39, 2000
- ⁷ CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Extraído el 27 de enero de 2006, de www.executiveboard.com
- ⁸ TOWERS PERRIN, “ *Working today: Understanding what drives employee engagement*”, 2003 de www.towersperrin.com