

## LA GESTIÓN DEL TALENTO, UN TALENTO NECESARIO PARA LA GESTIÓN

Bravo, María Eugenia

Instituto de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, 6 entre 47 y 48, CP 1900 La Plata, Buenos Aires. Argentina.  
bravomaria1989@gmail.com

### PALABRAS CLAVE

Gestión  
Recursos Humanos  
Talento  
Responsabilidad  
Capacidades  
organizacionales  
Estrategia

**RESUMEN:** El contexto en el que se desenvuelven las organizaciones se ha vuelto más competitivo y al mismo tiempo complejo y cambiante. En respuesta a esto han tenido que adaptarse con rapidez a estas exigencias, donde el capital humano gestionado desde el desarrollo personal y grupal de talentos, parece ser el único activo absolutamente inimitable.

En este marco el presente trabajo, cuyo objetivo es indagar sobre el concepto de gestión del talento su importancia y posibilidades de aplicación en organizaciones reales realiza un recorrido por las diferentes aristas del mencionado concepto y presenta los fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas para dejar sentado algunos interrogantes acerca de su importancia para la gestión de las organizaciones, más allá de la Gerencia de Recursos Humanos.

A través del recorrido por los distintos tópicos presentados, diversos autores y especialistas así como algunas empresas parecen afirmar que es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar el activo más valioso para las organizaciones, las personas. Sin embargo no resulta tan claro dónde se aloja semejante responsabilidad, ¿Es este un desafío del área de Recursos Humanos? ¿O debe asimilarse como un componente esencial de la estrategia empresarial?

### **TALENT MANAGEMENT, A NECESSARY MANAGEMENT TALENT**

#### KEYWORDS

Management  
Human Resources  
Talent  
Responsibility  
Organizational  
capabilities  
Strategy

**ABSTRACT:** The context in which organizations develop has become more competitive and, at the same time, complex and changeable. As a consequence, they had to rapidly adapt to the exigencies of this context in which human capital, managed according to personal or collective development of talents, seems to be the sole asset which is absolutely inimitable.

In such background, this paper, which aims to inquire into the concept of talent management, its importance and the possibilities of applying it in real organizations, analyzes the different aspects of such concept and presents the theoretical foundations and practical applications in order to establish some questions concerning its importance in organizations management, apart from the Human Resources Department.

Throughout the different topics presented, various authors and specialists as well as some enterprises seem to affirm that it is necessary to know how to integrate, organize, develop, reward, retain and audit the organizations most valuable asset: people. However, it is not so clear the matter of where such responsibility lays. Is this a challenge for the field of Human Resources? Or does it have to be incorporated as an essential component of business strategy?

#### **INTRODUCCION**

La gestión del talento es un tema que en la bibliografía especializada generalmente se desarrolla dentro del marco del Área o Departamento de Recursos Humanos, como una actividad fundamental y esencial para atraer, desarrollar y retener a las personas talentosas. Esto resulta necesario en vistas de un entorno actual caracterizado por la turbulencia y la incertidumbre, tal como expresa Gilli[1]:

*“De esto se desprende la necesidad de poner en práctica nuevas formas de gestión sensibles al cambio coyuntural y, como consecuencia, la creación de nuevos paradigmas: Éstos se refieren a diseños de estrategias, cambios en las estructuras, nuevos roles en la dirección, y la destacada importancia del saber o conocimiento”.*

Dada la importancia del conocimiento y de hallar y retener a las personas que lo tienen, resulta fundamental ahondar sobre este concepto y los fundamentos de su incorporación a la gestión de las organizaciones de hoy.

Es innegable que el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones se ha vuelto más competitivo y al mismo tiempo complejo y cambiante. En respuesta a esto han tenido que adaptarse con rapidez a estas exigencias, donde el capital humano gestionado desde el desarrollo personal y grupal de talentos, parece ser el único activo absolutamente inimitable.

Este trabajo realiza un recorrido por las diferentes aristas del término “gestión de talento” y presenta los fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas para dejar sentado algunos interrogantes acerca de su

importancia para la gestión de las organizaciones, más allá de la Gerencia de Recursos Humanos.

## DISCUSION.

### *La teoría de la gestión del talento*

Para Hatum [2], la gestión del talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización. El proceso de planificación del talento, por lo tanto, estaría vinculado directamente con los de planificación estratégica y de negocios de la empresa.

Para este autor la gestión del talento se arraiga en la teoría de la organización basada en los recursos, que afirma que solo pueden lograr una ventaja competitiva sostenida las empresas que desarrollan recursos valiosos, poco frecuentes, y difíciles de imitar. Ésta enfatiza en cómo una organización puede generar y mantener estos recursos a través de su capital humano. En lugar de enfocarse en el empleado individual, se centra en el talento a nivel de la organización, y se pregunta cómo se puede ajustar la estructura de la organización para atraer, desarrollar y retener personas talentosas.

Hatum [2] plantea que la gestión del talento puede observarse en tres grandes pasos a desarrollar:

#### ✓ Paso 1: atraer al mejor talento

Es necesario que la empresa identifique que tipo de talento necesita para un puesto o que capacidades organizacionales le gustaría que el puesto desarrollara.

Para atraer a los mejores empleados, hay que hacer algo más que analizar las competencias organizacionales y determinar qué tipos de talento se necesitan. Primero, es importante que la empresa tenga una propuesta de valor para el empleado (PVE). La PVE resume lo que los empleados pueden esperar recibir de la empresa a cambio del trabajo que realizan. En este sentido, la PVE es el conjunto de beneficios que caracterizan a un empleador.

La PVE comprende los rasgos organizacionales que permiten a la empresa promoverse hacia afuera y generar lealtad hacia adentro. Es una forma de transmitir los sentimientos y las experiencias de las personas en su lugar de trabajo. El vínculo emocional de una PVE puede ayudar a retener al personal talentoso una vez que está a bordo. Así, las PVE efectivas consisten no solo en un mensaje que ayuda a atraer a posibles empleados, sino también en acciones y conductas atractivas para aquellos que ya están trabajando dentro de la organización. La PVE tiene que ser concreta y convincente: además de comprender qué hace la empresa, la gente tiene que entender cómo es trabajar para su compañía. Debe ser realista y consistente para evitar confusiones y cambios de postura.

#### ✓ Paso 2: ampliar el alcance del desarrollo

Hoy en día es necesario enfocarse en la planificación de la sucesión y en la creación de grupos de colaboradores con potencial o *pools de talentos*, ambas cosas al mismo tiempo.

La planificación de la sucesión es la práctica de identificar individuos que puedan ocupar roles específicos de liderazgo en el futuro. Un *pool de talentos*, en cambio, se crea cuando las organizaciones identifican una "reserva" o grupo de individuos para desarrollar para un trabajo específico, en lugar de sucesores específicos para reemplazar a un determinado directivo.

El uso de *pools de talentos* puede complementar el sistema tradicional de elegir un candidato a sucesor al que se prepara para cubrir cierto puesto.

Los *pools de talentos* permiten que la organización se llene de profesionales de primera línea con el potencial para ocupar posiciones cuando éstas se encuentren disponibles. Las organizaciones que usan *pools de talentos* pueden tener una gran ventaja competitiva sobre sus rivales que se limitan a planes de sucesión estándares. En primer lugar porque las empresas que utilizan *pools de talento* no se limitan a un candidato elegido para suceder a un director que se va, sino que pueden elegir entre muchos candidatos potenciales cuando un puesto queda disponible. En segundo lugar, las empresas que usan reservas de talento pueden encontrar fácilmente un candidato para un puesto, y por ello, están menos expuestas al riesgo de que los candidatos a sucesores se vayan de la compañía y les generen el problema de tener que identificar un nuevo sucesor y prepararlo.

Una estrategia de *pools de talentos* puede ser útil cuando hay gran disponibilidad de gerentes y directivos y el ascenso profesional es volátil. En cambio, puede preferirse un claro plan de sucesión cuando los puestos gerenciales son pocos, y debido a características especiales de la industria, algunos de estos puestos gerenciales son vitales.

Las organizaciones deben seleccionar, para el desarrollo, a aquellos talentos que serán vitales para el éxito futuro.

#### ✓ Paso 3: un modelo de retención para el largo plazo

La retención es el esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios. Retener talento exige un pensamiento de largo plazo y una planificación creativa.

El modelo de retención para el largo plazo presentado por este autor incluye tres elementos: las típicas compensaciones y recompensas que usan las empresas, así como dos conjuntos de factores adicionales que son considerados igualmente importantes en el mercado de hoy: la identidad organizacional, por un lado, y la carrera y la empleabilidad, por el otro.

Werther y Davis [3] hablan de desarrollo profesional, y sostienen que no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

Alonso Tejada Zabaleta, citado por I. Bjorkman, y A. Smale [4], parte de la relevancia que se le da al individuo como un ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el autor plantea que sería deseable que la gerencia incluya dentro de sus responsabilidades el desarrollar habilidades y conocimientos para detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

Otros autores, Scullion, Collings y Caligiuri, citados por I. Bjorkman, y A. Smale [4], definen a la gestión del talento como todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos a escala mundial.

Chiavenato [5] sostiene que administrar el talento humano se convierte día a día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Asimismo diferencia entre tener personas y tener talentos, puesto que no son la misma cosa. Un talento es siempre un tipo especial de persona, pero no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Para este autor el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- 1) *Conocimiento*: se trata del saber. Se trata del resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es el activo más valioso.
- 2) *Habilidad*: se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. Habilidad es la transformación de conocimiento en resultado.
- 3) *Juicio*: se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- 4) *Actitud*: se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

A partir de la globalización financiera las decisiones en el mundo de las organizaciones empezaron a tomar un rumbo distinto. Al mismo tiempo el cambio de economías, los cambios en los sistemas de comunicaciones y ante todo la modificación del foco de atención hacia personas y mercados en todas partes del mundo, han llevado a la creación de nuevos paradigmas. Es decir cambios en las estrategias, en las estructuras y en la dirección.

Es por lo antes mencionado que las organizaciones necesitan actuar con rapidez y anticiparse a las situaciones. Gilli [1] afirma

*“La flexibilidad es una necesidad estructural de los nuevos modelos que las empresas deben diseñar para poder operar en estos ambientes. Por esta razón, es importante tener en cuenta que en el interior de las empresas se originan transformaciones. Estas son consecuencia del aprendizaje social de los miembros de la organización, que surgen en los procesos de trabajo conjunto frente a la necesidad de solucionar problemas complejos. Las empresas cambian sus modelos de construcción como consecuencia del cambio en los principios de organización.”* Gilli[1]

Es necesario que las organizaciones agrupen en unidades funcionales todas las tareas productivas, con coordinación horizontal, que promueve la toma de responsabilidades y la iniciativa para la toma de decisiones. Este modelo de organización cuestiona a viejos principios, como el de organización, y da lugar a uno donde el flujo de decisiones esta mejor estructurado. La coordinación no es vertical entre superior y subordinado, sino que al ser horizontal los ajustes se dan entre las mismas unidades.

Las modalidades de coordinación horizontal significan un cambio del principio de organización, por eso hoy se busca dinamizar las competencias y los saberes de los que integran las unidades operativas especializadas.

El modelo de organización horizontal funciona como un grupo, donde el conjunto toma las decisiones respecto de las tareas de cada uno. Este nuevo modelo necesita expertos funcionales desplegados en equipos

multidisciplinarios de staff, operarios y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores.

Es esencial que desde el Área de Recursos Humanos se efectúe un correcto proceso de selección, incluyendo la evaluación de candidatos con los potenciales requeridos para la empresa. Es necesario tener en claro la política de personal de la organización, y tener la visión clara para crear pools de talentos beneficiosos para el futuro de la organización.

Según Hatum [2], las organizaciones que aplican exitosamente la gestión del talento resaltan 3 aspectos:

- Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en el que se mueven, además de analizar su propia organización actual y futura.
- Actúan en toda la “cadena” de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención) y prestan especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa.
- Superan 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 del proceso global.
- 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 evidenciado que existe un vínculo muy estrecho con la estrategia. Por lo tanto, parece que lograr que la gestión del talento humano sea una cuestión inherente a la estrategia general de las organizaciones es quizás una de las metas del futuro empresarial.

#### ***La gestión del talento en la práctica: algunos ejemplos***

Con el objetivo de brindar un breve panorama de la aplicación en la práctica de estos conceptos se presentan 2 empresas que son consideradas casos de estudio por los especialistas en la temática debido al éxito logrado.

Uno de los casos más reconocidos y quizás me enigmáticos es el de Steve Jobs, pese a su célebre impaciencia, mal carácter y la exigencia extrema sobre quienes lo rodeaban. Según sus colaboradores el lema que marcó su liderazgo era *“trabaja siempre y únicamente con los mejores”*.

La firma que él creó y que lleva hasta hoy el nombre de Apple se caracteriza por la relación que genera con los empleados. Jobs sostenía que quienes no tenían la suficiente hazaña para tomar riesgos en nuevas ideas y proyectos no merecían trabajar en la organización. Asimismo, aquellos que tenían el talento para desempeñar de la mejor manera las tareas que hacen, eran quienes se comprometían y proponían constantemente nuevas ideas. También creía que no era necesario un seguimiento continuo, sino simplemente inspirar a la gente con la que se trabaja. Por lo tanto, Jobs intentaba inspirar a sus empleados, para lograr que creyeran en ellos mismos y en sus ideas y se animaran a desarrollarlas.

Si se estudia la forma en que Steve Jobs se vinculaba con el personal de su empresa puede afirmarse que gestionaba el talento ya que estaba convencido de que era la única ventaja competitiva que podía tener su empresa.

"Las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian", anuncio "Piensa diferente de Apple (1997). Walter Isaacson, [6]

Otro caso estudiado por especialistas y docentes es la empresa Globant, líder en el desarrollo de software desde la Argentina para el mundo. Martin Migoya, CEO del joven emprendimiento, asegura que su único capital es el humano. Para esta empresa el talento es todo. Para ellos no son importantes ni las oficinas, ni los programas que utilizan, sino las personas que trabajan diariamente. Su mayor desafío, hacer que vuelvan todos los días con las mismas ganas de trabajar.

La cultura de la empresa considera sumamente importante que las personas que allí trabajan puedan desarrollar su potencial dentro de la industria del conocimiento, enfocados en el desarrollo de un trabajo sumamente importante tanto para ellos como para sus clientes.

En Globant buscan cultivar un ambiente de trabajo empresarial, que sea flexible y orientado al equipo. Sus empleados, a los que llaman Globers, son su activo más valioso. Es por esto que sus espacios de trabajo son diseñados para ser agradables y estimulando, fomentando la interacción social y profesional. Están convencidos que solo fomentando que sus empleados se esfuercen al máximo en un ambiente cálido, se consiguen los resultados puertas adentro.

La empresa promueve la promoción de la autonomía, maestría y propósito. A través de la autonomía, potencian a sus Globers a tomar posesión de sus proyectos de clientes, desarrollo profesional y carrera profesional.

El caso de Globant, y cómo gestionan su talento, fue presentado como un caso de estudio de Harvard, MIT, Stanford y otros.

## CONCLUSIONES.

Muchas veces a lo largo de la vida de las organizaciones se plantean diversos interrogantes: ¿Genera riqueza mi negocio?, ¿Soy mejor que mis competidores?, ¿Tengo capacidad para expandirme?, ¿Debemos invertir en este o aquel proyecto? Estas y muchas otras preguntas son las que hasta no hace muchos años ocupaban las agendas de los grandes CEOs de las organizaciones más importantes. Sin embargo algo cambió, los anteojos con los que miraban a los empleados, al recurso humano, a las personas. Personas que dejaron de ser sólo incumbencia del Área de Recursos Humanos para pasar a ser tema central de la dirección estratégica de las organizaciones.

¿Generan las empresas un feedback con sus empleados?, ¿Existe un balance entre lo que se espera de ellos y lo que las organizaciones ofrecen a cambio?, ¿Entienden las organizaciones la importancia de una correcta e integrada gestión de las capacidades individuales y grupales de quienes trabajan en ellas? Quizás el desafío de hoy sea seguir trabajando en que la gestión del talento sea transformada y entendida como un pilar básico en la supervivencia de las organizaciones, quizás sea tiempo de entender que las organizaciones están formadas por personas, y si no tenemos la capacidad de formarlos y desarrollar sus talentos puede que nunca se logre el mejor desarrollo potencial que las organizaciones puedan tener.

A través del recorrido por el trabajo presentado, diversos autores y especialistas así como algunas empresas parecían afirmar que es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar el activo más valioso para las organizaciones, las personas. Sin embargo no resulta tan claro dónde se aloja semejante responsabilidad, ¿Es este un desafío del área de Recursos Humanos? ¿O debe asimilarse como un componente esencial de la estrategia empresarial? En la búsqueda de esta

*M.E. Bravo / Inv. Jov. 2 (1) (2015) 10-13*

respuesta ¿Influye el tamaño de la organización o el desafío atraviesa a las grandes, medianas y pequeñas? ¿Las empresas de servicios deben aplicar con mayor énfasis la gestión del talento como forma de lograr una diferenciación duradera o es aplicable por igual a las productivas? Estos y otros interrogantes que se presentaron a lo largo de la revisión bibliográfica realizada, sirven de guía a futuras investigaciones y profundización de los casos de estudio descriptos.

## REFERENCIAS

- [1] J.J. Gilli, *Administración. Conceptos y procesos claves*, Ed. Docencia. Buenos Aires: **1999**.
- [2] A. Hatum, *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*, Ed. Temas Grupo. Buenos Aires: **2011**.
- [3] W. Werther, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill. U.S.A: **1995**.
- [4] I. Bjorkman, A. Smale, "La gestión global del talento, Retos y soluciones" *Universia Business Review*. Vol 3 (**2010**), 28-41.
- [5] I. Chiavenato, *Gestión del Talento*, Ed. Mc Graw-Hill. D.F. México: **2009**.
- [6] W. Isaacson, *Steve Jobs. Lecciones de liderazgo*, Ed. Debate. Buenos Aires: **2014**.