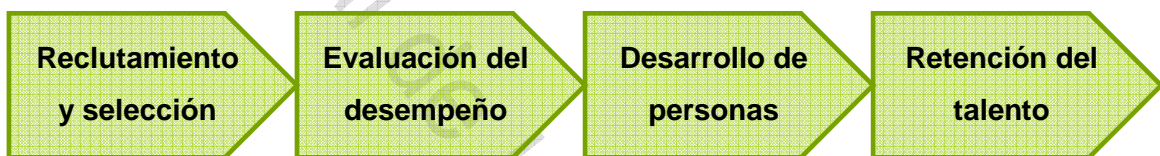


LA GESTIÓN DEL TALENTO

¿Qué es la gestión del talento?

La gestión del talento es, o debería considerarse, la principal inquietud de los Gerentes, Directores Generales y responsables de Recursos Humanos de las organizaciones. Esta gestión es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones tienen a diferenciarse, cada vez más, por su capital humano.

La gestión del talento se desarrolla en sucesivas fases y las organizaciones deben ser conscientes de que es un proceso complejo. Entendemos que el proceso se compone de las siguientes fases:



- **Reclutamiento y selección:** comprende las actividades dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar la carga productiva en la organización. Requiere un análisis previo de la plantilla, actividad básica que se realiza en todos los departamentos de recursos humanos, aunque no conscientemente, como parte de la gestión del talento.
- **Evaluación del desempeño:** se realiza a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados. A pesar de que muchas empresas incluyen sistemas de seguimiento del desempeño, pocas trabajan en la evaluación del potencial y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.
- **Desarrollo de personas:** son aquellos esfuerzos que realiza la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, dentro de la misma área o entre áreas departamentales. Estas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años en las empresas que más apuestan por la gestión del talento.

- **Retención del talento:** se trata de desarrollar una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, contribuyendo a una relación sólida entre empresa y empleado.

Estas fases no se suelen llevar a cabo en su totalidad en las organizaciones, porque muchas empresas parten de alguna de ellas y no desarrollan el proceso completo.

La gestión del talento como elemento diferenciador

La gestión del talento es clave para diferenciarse en el mercado actual, este elemento diferenciador no siempre se consigue. En realidad, las organizaciones que consiguen llegar al éxito gracias a la gestión del talento es porque dan importancia a tres cuestiones:

1. Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se encuentran, así como a analizar su propia organización para definir qué talento marca la diferencia en su negocio.
2. Entienden la gestión del talento como un proceso y actúan en todas sus fases.
3. Fomentan la implicación de todas las personas.

Al entender que el talento contribuye a los resultados de la organización, queda patente que existe un vínculo muy estrecho entre el talento y la estrategia de la empresa. Sin embargo, en muchas ocasiones se cae en el error de no identificar correctamente el talento.

Obstáculos en la gestión del talento

Existen barreras que pueden entorpecer las fases de identificación y desarrollo de personas. Una de las principales es la ineficacia a la hora de reconocer el talento. Un buen jefe es aquel que sabe rodearse de un buen equipo y obtener lo mejor de sus colaboradores. Si una empresa es capaz de conseguir esto, dispondrá de una ventaja competitiva difícil de imitar.

También pueden aparecer resistencias por la rigidez de las organizaciones. Las empresas tienden a organizarse en unas jerarquías donde el talento, por lo general, queda relegado a favor de la experiencia y el conocimiento de la empresa y de funcionamiento interno.

¿Cómo adecuar la gestión del talento en una organización?

El talento es algo relativo a la propia organización, que debe ser gestionado de forma integral para maximizar sus posibilidades de éxito. A continuación se exponen algunas ideas para gestionar adecuadamente el talento:

- Decidir el mejor enfoque de gestión del talento para la organización en función de la estrategia y cultura organizativa.
- Pensar en las necesidades globales de la organización y actuar, particularmente, sobre el individuo.
- Formar a la primera línea directiva y a los gestores en la estrategia y los procesos de gestión del talento, relacionando la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio.
- Crear oportunidades para la comunicación y coordinación entre las distintas líneas de negocio o departamento.
- Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor en la empresa. Mediante ellos se podrá realizar un seguimiento del proceso y evaluar el impacto, efectividad, eficiencia y sinergias logradas.

La correcta aplicación de estas prácticas nos lleva a concluir que, en realidad, se trata de interiorizar la gestión del talento de forma que cada responsable o división tenga presente la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano de la organización, pues son los encargados de desarrollar la productividad.