



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T

# GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO



**MARÍA DE LOS ÁNGELES BOLET ÚBEDA**

**CURSO 2015/16**

**Director/es: Antonio Juan Briones Peñalver**

**Francisco Acosta Hernández**

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de  
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas

---

## AGRADECIMIENTOS

---

A mis directores, Antonio Juan Briones Peñalver y Francisco Acosta Hernández, que desde nuestra primera reunión para tratar el desarrollo de este TFG, me mostraron su apoyo, a los que agradezco su orientación, dedicación, enseñanzas y su paciencia. Sin los cuales la elaboración de éste hubiera sido más difícil. Quiero mostrarles mi más sincero agradecimiento por asesorarme en este proceso final y facilitarme la obtención del título de Graduada en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Cartagena.

No puedo olvidar a mi familia y amigos, por su apoyo incondicional, por las muestras de cariño y ánimos que me han hecho percibir en esta última etapa de mi carrera universitaria.

A todos ellos, GRACIAS.

Cartagena, Octubre 2016

## ÍNDICE

	Pág.
<b>1.- Introducción.....</b>	<b>5-6</b>
1.1.-Interés y objetivos del estudio .....	5
1.2.- Justificación de la elección.....	5
1.3.- Procedimiento empleado en el análisis .....	6
1.4.- Abstract .....	6
<b>2.- Gestión estratégica del talento .....</b>	<b>7-23</b>
2.1.- Definiciones asociadas a la gestión del talento .....	8
2.1.1.- Gestión .....	8
2.1.2.- Estrategia y Dirección Estratégica .....	8
2.1.3.- Competitividad.....	9
2.1.4.- Talento .....	10
2.1.5.- Gestión del talento .....	13
2.2.- El paso del tiempo para la gestión del talento. Factores de cambio.....	14
2.2.1.- Origen y evolución.....	14
2.2.2.- Factores que han influido en la evolución .....	16
2.2.3.- Factores generadores de cambio en el futuro.....	17
2.3.- Enfoques de la gestión del talento.....	18
2.3.1.- Gestión del talento es estrategia. Enfoque estratégico.....	20
2.4.- Importancia de la gestión estratégica del talento humano .....	23
<b>3.- Clave del éxito ¿Cómo gestionar el talento? .....</b>	<b>25-47</b>
3.1.- Aspectos fundamentales de la gestión del talento.....	25
3.2.- Objetivos de la gestión del talento .....	26
3.3.- Áreas y procesos de la gestión del talento .....	27
3.4.- Desafíos y obstáculos.....	32
3.5.- Funciones del responsable de gestión del talento .....	34
3.6.- Consecuencias negativas de una incorrecta gestión del talento .....	35
3.7.- ¿Cómo hacer de la gestión del talento una ventaja competitiva?.....	36
3.7.1.- Claves para la estrategia de gestión del talento.....	36
3.7.2.- Características de las prácticas de gestión del talento.....	38
3.7.3.- Plan de actuación .....	39
3.7.3.1.- Prácticas de atracción, reclutamiento y selección .....	40
3.7.3.2.- Prácticas de evaluación del desempeño.....	43
3.7.3.3.- Prácticas de desarrollo .....	44
3.7.3.4.- Prácticas de retención y fidelización .....	46
3.7.4.- Mapa conceptual de la gestión del talento.....	47
<b>4.- Conclusiones .....</b>	<b>49</b>
<b>5.- Glosario de términos .....</b>	<b>51</b>
<b>6.- Bibliografía .....</b>	<b>52</b>
6.1.- Webgrafía.....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Relación de los RRHH y la D. Estratégica</i> .....	7
<i>Figura 2. Características de talento</i> .....	11
<i>Figura 3. Componentes del talento</i> .....	12
<i>Figura 4. Evolución del pensamiento sobre la persona</i> .....	14
<i>Figura 5. Evolución de la GT</i> .....	15
<i>Figura 6. Factores que han influido en la evolución de la GT</i> .....	17
<i>Figura 7. Capacidades y habilidades a desarrollar</i> .....	21
<i>Figura 8. Relación entre gestión del talento y estrategia</i> .....	22
<i>Figura 9. Relación de la GT con lo estratégico, táctico y operativo</i> .....	23
<i>Figura 10. Enfoque integral de GT</i> .....	27
<i>Figura 11. Prácticas de gestión del desempeño</i> .....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Rasgos de la estrategia</i> .....	9
<i>Tabla 2. Definiciones de gestión del talento</i> .....	13
<i>Tabla 3. Principio para la creación de procesos de aprendizaje</i> .....	19
<i>Tabla 4. Acciones para retener el talento</i> .....	20
<i>Tabla 5. Objetivos específicos de la GT</i> .....	26
<i>Tabla 6. Fases de la GT</i> .....	28
<i>Tabla 7. Aportaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección</i> .....	29
<i>Tabla 8. Tendencias negativas de la GT</i> .....	32
<i>Tabla 9. Categorías y competencias para una gestión efectiva</i> .....	34
<i>Tabla 10. Preguntas clave para la GT</i> .....	37
<i>Tabla 11. Pautas comunes de GT</i> .....	38
<i>Tabla 12. Pautas generales de GT</i> .....	40

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<i>Gráfico 1. Factores generadores de cambio</i> .....	18
<i>Gráfico 2. Principales obstáculos a la GT</i> .....	33
<i>Gráfico 3. Ciclo de agregación de valor</i> .....	35

## 1.- Introducción

### 1.1.- Interés y objetivos del estudio

El presente Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG), analiza, desde un punto de vista estratégico, la gestión del talento (en adelante GT), considerándose un aspecto crucial para el crecimiento, desarrollo y existo de las organizaciones, ya que dependen del trabajo de las personas. Demuestra la existencia de un gran vínculo entre el área de Recursos Humanos (en adelante RRHH), y la Dirección Estratégica (en adelante DE).

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de este trabajo son los siguientes:

- El objetivo principal es aportar una visión global de la GT en las empresas, introduciendo los conceptos de estrategia y competitividad, admitiendo el talento como nexo de unión y llegar a comprender la importancia que está adquiriendo en la actualidad.
- Concienciar que el talento es un recurso necesario para las organizaciones, es decir, conocer y/o aplicar sus aspectos fundamentales, objetivos y procesos de la GT, se ha convertido en la clave para el éxito empresarial. Aportar un “Plan de actuación” con diversas prácticas necesarias para hacer de la GT una ventaja competitiva para la empresa.

### 1.2.- Justificación de la elección

Se ha elegido este tema porque, en un mercado globalizado como es el actual, uno de los mayores retos al que tienen que hacer frente las organizaciones europeas y sobre todo las españolas es la GT.

El talento de quienes conforman las organizaciones está adquiriendo cada vez más importancia, sin personal eficiente se hace imposible que las empresas logren sus objetivos. De esta forma, ese talento se erige como una herramienta clave para que la competitividad aumente y por tanto, las empresas luchen con ese talento entre sus armas para diferenciarse entre sí. Pero antes es necesario que cada compañía aprenda a gestionarlo y sacar un mayor beneficio de él.

### 1.3.- Procedimiento empleado en el análisis

La metodología seguida para este TFG consiste en el análisis previo de la literatura. La revisión de la extensa y variada bibliografía ha sido una base sólida sobre la que se ha elaborado el mismo, a partir de su análisis, síntesis, estudio y con aportaciones propias se ha consolidado dicho TFG, del cual se espera obtener como resultado un mayor conocimiento de la GT y afianzar su vinculación con la DE, demostrando que el talento es la clave para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

### 1.4.- Abstract

The current Final Degree Project (hereinafter FDP) analyses from a strategic point of view the talent management (hereinafter TM) considered crucial for the growth, development and success of organizations, since they all depend on the people's work. This shows the existence of a great link between the Human Resources department (hereinafter HR) and Strategic Management (hereinafter SM).

The aims to be achieved with the completion of this work are these:

- \* To provide an overview of the TM in companies, introducing the concepts of strategy and competitiveness, admitting talent as a link and to understand the growing importance today.

- \* To aware that talent is a necessary resource for organizations, that is, to know and/or implement the fundamental aspects, objectives and processes of the TM has become the key to business success.

This topic has been chosen because in a globalized market such as the current, one of the greatest challenges that are facing European organizations, and especially the Spanish organizations, is the TM.

## 2.- Gestión estratégica del talento

Existe una línea de investigación sobre la integración del estudio de la dirección de RRHH con la teoría estratégica, la cual está propiciada por la convicción de que el capital humano que conforman las empresas es una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Hendry y Pettigrew, 1990).

Para algunos autores como Ulrich (1986) o Wright y McMahan (1992), la gestión de los RRHH es considerada un área importante en los modelos de DE.

La relación entre GT y la DE sigue cobrando importancia tras el estudio de González, Martínez y Pardo del Val (2009), en el que se determina que la apuesta por la GT y el valor de la empresa van intrínsecamente relacionadas.

En las últimas décadas el proceso de GT se ha llegado a denominar como una de las variables más importantes de la DE.

*Figura 1. Relación de los RRHH y la D. Estratégica.*



*Fuente: Elaboración propia*

## 2.1.- Definiciones asociadas a la gestión del talento

Es necesario plantear una visión global de la GT integrando conceptos de gestión, estrategia y ventaja competitiva, asumiendo el talento como eje integrador.

### 2.1.1.- Gestión

La palabra gestión proviene del latín “*gestio*” así lo recoge la Real Academia Española (en adelante RAE). Este término hace la referencia a la administración de recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados.

*“Se asume como gestión la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última”* (Romero, 1998; Caicedo, 2000. Citados por Calderón, 2004)

### 2.1.2.- Estrategia y Dirección Estratégica

El termino estrategia según la RAE es “*el arte o traza para dirigir un asunto*” y surgió ligado a las operaciones militares. Actualmente el termino estrategia está presente en muchos ámbitos, y centrándonos en el tema de este TFG, se hace mención especial a la estrategia en la empresa, siendo uno de los ejes fundamentales de la dirección empresarial.

Estrategia es definida como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni y Jarniou, 1975), la estrategia abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno (Hax y Majluf, 1996).

Siguiendo a Bueno (1987), junto con Díez y Martín (1992), destacamos los rasgos más importantes de la estrategia que nos sirve para aclarar algunos conceptos sobre la GT. (Ver tabla 1)

*Tabla 1. Rasgos de la estrategia.*

LA ESTRATEGIA...
Proceso interactivo entre la empresa y su entorno.
Pretende adecuar la organización empresarial al medio en que se desenvuelve.
Establecimiento de políticas y de objetivos, con la consiguiente adecuación de medios.
Persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa.
Se hace en la cúpula de la organización.
Debe estudiar las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa.

*Fuente: Elaboración propia*

Sólo una adecuada formulación de la estrategia empresarial permitirá afrontar con garantías de éxito los cambios o adaptaciones que se presuman necesarios.

La DE es un nuevo estilo de dirección basado en el "problema estratégico", entendido éste como la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa así como de las amenazas y oportunidades externas a la misma (Vargas, 2009).

Es una herramienta importante de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a las actividades actuales y a trayecto que deben recorrer en el futuro las empresas, para adaptarse a los cambio y demandas que les impone el entorno y lograr la máxima eficiencia y calidad (De Souza, 2000).

### 2.1.3.- Competitividad

La competitividad es la capacidad de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Depende de la relación entre el valor, la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo, y la productividad de los otros oferentes del mercado (Anzil, 2008).

Generar una ventaja competitiva es crucial para que una empresa sea exitosa y se mantenga en el mercado. Constituye una destreza o habilidad especial que logra que se desarrolle y tenga preferencia en el mercado (Koenes, 1997).

De acuerdo con Porter (2002), una ventaja competitiva es el dominio y control que tiene una empresa sobre una característica, habilidad, recurso o conocimiento que puede controlar su eficiencia y le permite diferenciarse de los competidores.

#### 2.1.4.- Talento

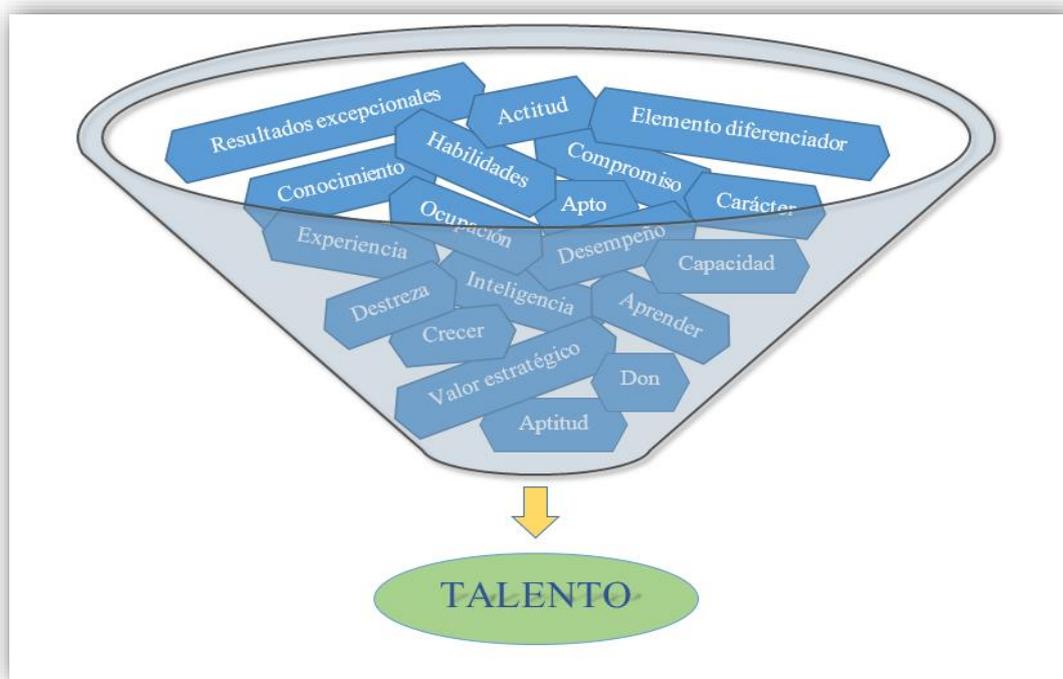
Según la RAE la palabra talento deriva del latín “*talentum*” que significa ‘*moneda de cuenta*’ o ‘*unidad de peso*’. Lo define como aquella persona inteligente o apta para desempeñar una cierta ocupación. Entendemos por inteligente una persona que comprende y que tiene la capacidad de resolver problemas ya que tiene las habilidades, destrezas y experiencias necesarias para tomar decisiones. Asimismo, la RAE define la palabra apta como la capacidad y disposición para operar en una determinada actividad para cumplir con el buen desempeño.

Según Michaels et al., (2001), consultores de McKinsey, el talento es “*la suma de las habilidades de una persona (...), sus dones intrínsecos, aptitudes, conocimiento, experiencia, inteligencia, su juicio, actitud, carácter, etc. También incluye su habilidad para aprender y crecer*”

Por otro lado Bonet (2006), “*La suma de conocimientos y habilidades medibles, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición*”

Jiménez, Hiller-Fry y Díaz (2008), como la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de ellos.

Sin embargo, estas definiciones genéricas pueden presentar diversos matices, ya que el talento se puede estudiar desde diferentes ramas de las ciencias, tales como la Biología, la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, la Filosofía y las Ciencias de la Empresa (Lorenzo, 2005).

**Figura 2. Características de talento.**

*Fuente: Elaboración propia*

Acorde con el tema del TFG, se han seleccionado las siguientes definiciones de talento relacionado con el ámbito empresarial.

Jericó (2001), explica que son personas cuyas capacidades están comprometidas a mejorar los resultados, que ponen en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Algunos autores como Michaels et al., (2001), clasificaron diversos tipos de perfiles de talento. Estos, lo dividieron en tres grandes bloques:

- (1) Personas con un desempeño excelente los cuales deben ser un ejemplo para motivar a los demás y en los que se debe invertir para desarrollarlos y retenerlos.
- (2) Personas con altas capacidades pero que no pueden desarrollarse al 100%.
- (3) Aquellos que cumplen con su trabajo ofreciendo resultados mediocres.

Por otro lado, Huselid et al., (2005), creen que los profesionales deberían estar clasificados mediante sus capacidades y el valor estratégico que aporten.

Scullion y Collings (2011), consideran que perfiles con alta capacidad de liderazgo deben incluirse en el concepto de talento. Es por ello que muchas

organizaciones no han creado un perfil único y rígido para personas que quieran formar parte de estas, sino que diversos tipos de perfiles son utilizados dependiendo del puesto y el departamento (Stahl et al., 2007).

Un artículo publicado por The Economist (2006), afirma que la mayor parte de las empresas no saben cómo definir talento adecuadamente, lo que hace que muchas organizaciones no sean capaces de encontrarlo con facilidad dentro de las mismas (Collings et al., 2007).

Según la organización y la época han existido diferentes tipos de talento, Jericó (2001), lo clasifica en seis tipos: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Aporta que para cada uno de ellos es necesario la presencia de tres componentes: *las capacidades, el compromiso y la acción*. (Ver figura 3)

Figura 3. Componentes del talento.



Fuente: "La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso" Jericó (2008)

Tras analizar todo lo escrito anteriormente concluimos que el talento en el ámbito empresarial, es la suma de capacidades, siendo estas el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y competencias de un empleado que junto con el compromiso o grado de involucración y su actuación, es decir el tiempo de reacción o de adaptación al cambio, pueden lograr aumentar el valor de la empresa, innovando, transformando o reinventándola.

### 2.1.5.- Gestión del talento

En este punto se detallan definiciones acuñadas por diversos autores, en las que es fácil apreciar la evolución a la que ha estado sometida el término. **(Ver tabla 2)**

Así se ha definido la GT:

*Tabla 2. Definiciones de gestión del talento.*

AÑO	AUTOR/ES	DEFINICIÓN
1990	Jackon y Schuller	<i>Esfuerzos por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado y en el momento adecuado.</i>
1994	Rothwell	<i>Esfuerzo sistemático y deliberado por asegurar continuidad en el liderazgo y en las posiciones clave y potenciar el desarrollo personal.</i>
1999,2001,2002	Smart Michels et al., Axelrod et al.	<i>Proceso para atraer a los individuos talentosos y retenerlos en la organización, ofreciéndoles incentivos superiores a los que ofrece el mercado.</i>
2004	Lawler,Levenson y Bourdeau	<i>La capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento.</i>
2008	García, Sánchez y Zapata	<i>Políticas, planes, programas con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren.</i>
2011	Lledo	<i>Enfoque práctico de las actividades siendo el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos.</i>
2012	Mora	<i>Herramienta estratégica que impulsa a la excelencia las competencias de acuerdo a necesidades operativas para el desarrollo y administración de personas.</i>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores señalados.*

## 2.2.- El paso del tiempo para la gestión del talento. Factores de cambio

La transformación de mentalidad dentro de las empresas, impulsada por la incorporación y desarrollo, de teorías y métodos en la administración, facilita reconocer la importancia e impacto de las personas en las empresas actuales.

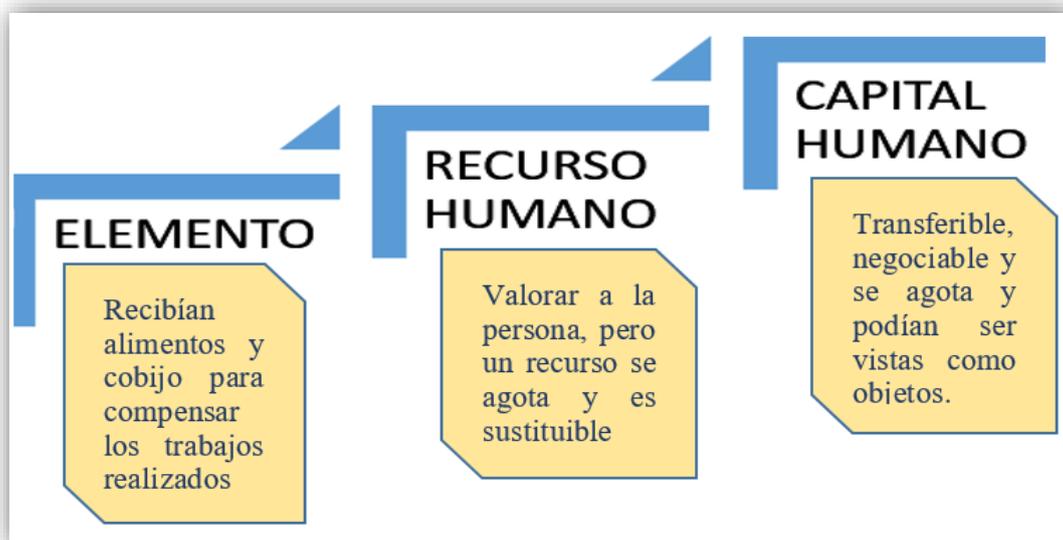
### 2.2.1.- Origen y evolución

Hace 60 años aproximadamente aparecen secciones dedicadas a tratar asuntos relacionados con los trabajadores, promovido por Elton Mayo. Desde entonces lo que se conoce como RRHH, ha pasado por tres fases de evolución, lo cual ha propiciado cambios significativos en la GT (Ramírez, 2010).

- I. **Industrialización clásica:** Departamentos de personal y departamentos de relaciones industriales. Las personas solo aportaban fuerza física.
- II. **Industrialización neoclásica:** Departamentos de RRHH. Prestaban servicios.
- III. **Era de la información:** Se consideran capaces de aportar estrategias, tomar decisiones, alcanzar resultados y servir al cliente para satisfacer sus propias necesidades, lograr las expectativas y/o participar en el cumplimiento de los objetivos.

Se considera interesante mostrar la evolución del pensamiento sobre la importancia de las personas en las organizaciones (Alonso, 2014). **(Ver figura 4)**

*Figura 4. Evolución del pensamiento sobre la persona.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso (2014)*

Ha sido un proceso complejo entender que las personas son la empresa, de hecho aún existen empresas en las cuales ese concepto no toma la importancia necesaria.

El término proliferó en 1997 cuando tres consultores de McKinsey & Company denominaron dicho proceso como “*gestión del talento*”. Este concepto fue popularizado por David Watkins, que lo publicó en 1998 en un artículo con gran repercusión internacional. En 2001 los tres consultores Ed Michaels, Handfield-Jone y Axelrod, publicaron el libro titulado “War of talent” donde dan a conocer aspectos innovadores y estratégicos sobre la guerra por el talento. Se aplicaban múltiples tácticas para captar a los más cualificados de la competencia y retener a los empleados claves. Todo ello supuso un punto de inflexión que marcó la recesión de la era industrial (Alonso y García-Muina, 2014).

A comienzo del siglo XXI, según Lawler, Levenson y Bourdeau (2004) y Pascal (2004), toma importancia el desarrollo profesional, siendo el modo de formar nuevos talento para paliar la fuga de un empleado talentoso, y cobra fuerza la retención del personal valioso.

*Figura 5. Evolución de la GT.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Introduciendo el planteamiento anterior en el contexto de la DE es una capacidad dinámica, lo que favorece el proceso de adaptación a las nuevas condiciones competitivas mediante el análisis y diagnóstico del entorno el cual realizan los empleados con más talento, creando a su vez ventajas competitivas sostenibles (Tece, Pisano y Shuen, 1997).

A partir del trabajo de Lewis y Heckman (2006), se considera el reconocimiento del talento interno y claves los procesos de atracción, identificación, desarrollo y retención. Su trabajo llega a ser una referencia básica para posteriores investigadores.

Capelli (2008), coloca el puesto de trabajo en el eje central de la GT y al trabajador determinante para futuras estrategias.

En la actualidad, el talento es reconocido como la clave de la productividad, siendo la base el desempeño individual, responsable y comprometido con la empresa. Solo las empresas que han adquirido y adquieran los conocimientos para saber gestionarlo e integrarlo en sus estrategias de negocio, lograrán progresar en los mercados y ganar solidez.

### 2.2.2.- Factores que han influido en la evolución

La globalización conlleva a la modificación de la estructura interna de las empresas, deben fomentar la agilidad de producción y la adecuación a la calidad para adaptarse a mercados globales (Ulrich, 1997).

La innovación tecnológica ha proporcionado novedosas técnicas aplicables a la selección, la formación o la remuneración entre otras.

El nuevo diseño organizacional crea la necesidad de una alta capacidad de aprender, una mayor flexibilidad y despierta mayor interés por los activos intangible.

El nacimiento de nuevas fuentes de éxito empresarial como la innovación, la adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia se han llegado a convertir en la clave de las nuevas ventajas competitivas (Becker y Huseild, 1999).

**Figura 6. Factores que han influido en la evolución de la GT.**



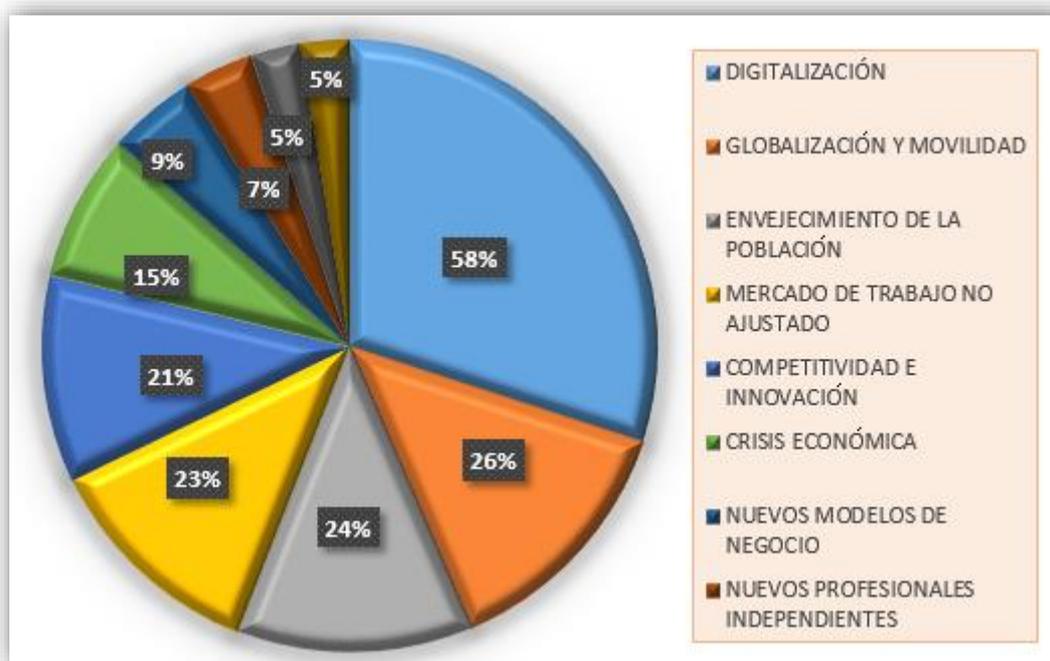
*Fuente: Elaboración propia*

Todos estos cambios han repercutido de forma directa en la estructura interna de la empresa. La lucha se basa en competir sobre la base del conocimiento, la información y el servicio, por lo que surgen las estrategias orientadas al capital humano y los activos intangibles (Beckler y Huseild 1999).

### 2.2.3.- Factores generadores de cambio en el futuro

El estudio realizado por la empresa Humannova, consultora española de RRHH especializada en ayudar a liderar la innovación en las empresas y gestionar la transformación organizativa, con su estudio *“La revolución digital del talento conectado”* ha determinado, los factores externos con más impacto que afectarán a los procesos de GT. **(Ver gráfico 1)**

*“La digitalización hará cambiar la gestión de personas y de los RRHH. La globalización y los cambios del mercado laboral exigirán flexibilidad. El desajuste entre oferta y demanda laboral, se acelerará dada la evolución demográfica. Los profesionales compiten en un mercado laboral no ajustado. La crisis económica ha aumentado la precariedad en las relaciones laborales. La competitividad y la innovación provocan cambios inevitables. Se destacan las retribuciones emocionales como la felicidad, autonomía, flexibilidad y responsabilidad social”*

**Gráfico 1. Factores generadores de cambio.**

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del estudio de la empresa Humannova  
“La revolución digital del talento conectado”*

### 2.3.- Enfoques de la gestión del talento

Tras una amplia revisión por la diversa literatura que desarrolla el tema de este trabajo y en concreto las corrientes o tendencias que lo rodean, de acuerdo con Lewis and Heckman (2006), se consideran tres enfoques:

- Gestión del talento vs. Prácticas de RRHH.

La GT se considera competencia propia del departamento de RRHH, pero se impulsa la creación de áreas especializadas en las funciones de aprovisionamiento y fomento del talento mediante programas de desarrollo.

Autores como Garger (1999), Hilton (2000), Byham (2001), Olsen (2005), reemplazan el término de “Recursos Humanos” por el de “Gestión del talento”. Las autoras Carvajal y López (2009), dan importancia a la creación de planes de desarrollo a partir de procesos de aprendizaje orientados a la GT.

Del mismo modo destaca Capelli (2008), con la aportación de cuatro principios a tener en cuenta para la creación de los procesos de aprendizaje. **(Ver tabla 3)**

**Tabla 3. Principio para la creación de procesos de aprendizaje.**

PRINCIPIOS (Capelli, 2008)
Necesidad de arriesgar en la inversión de talento.
Necesidad de mantener una bolsa de talento para cada una de las áreas de desarrollo.
Ampliar la capacidad en recuperar la inversión realizada en el desarrollo.
Encontrar equilibrios entre trabajadores y empleadores, para así poder recuperar la inversión.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Capelli (2008)*

Este enfoque se orienta a procesos de formación y desarrollo, mantenimiento y remuneración con el objetivo de atraer y retener personas con talento.

- Preservar el talento vs Planes de carrera

Este enfoque se centra en la función de preservar el talento. Pascal (2004), sostiene que es necesario mantener un flujo apropiado de trabajadores a través de los puestos de trabajo de la organización.

Los planes de sucesión preservan el talento dándole cierta perdurabilidad ante cambios de los trabajadores (Jackson y Schuker, 1990; Rothwell, 1994), apostando por implantar ciertas reglas para acceder o abandonar un puesto de trabajo (Stahlman y Lewis, 1994).

Es imprescindible especificar el talento necesario en base al puesto a ocupar. De acuerdo con Auguiris, Gottfredson y Joo (2012), en la siguiente tabla se señalan varias líneas de actuación para lograr retener el talento, evitando que los competidores se hagan con la fuente de la ventaja competitiva, relacionando la GT con la gestión del rendimiento. **(Ver tabla 4)**

**Tabla 4. Acciones para retener el talento.**

*Fuente: Elaboración propia*

- Talento unido al desempeño

Se apuesta por el talento como un elemento clave, centrarse en los trabajadores de alto potencial. Buckingham y Vosburgh (2001), señalaron la importancia del talento individual y clasifican a los empleados por niveles de desempeño.

### 2.3.1.- Gestión del talento es estrategia. Enfoque estratégico

Considerando las definiciones señaladas en el punto 2.1.5, es evidente la estrecha relación que existe con la estrategia, por lo que el gestionar de forma eficiente el talento debe ser la una de las prioridades, ya que nos encontramos en un entorno dinámico y competitivo, como ya hemos mencionado con anterioridad.

La evolución del mercado obliga a las empresas a adecuar su aptitud para así poder captar las oportunidades ofrecidas por el entorno, por lo que se ven obligadas a confeccionar su estrategia con el fin de destacar frente al resto (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008). Es estrictamente necesario la contribución del talento inmerso en ellas o bien la adquisición del mismo, y/o su redistribución para enfocarlo a la consecución de dichas estrategias (Castillo, 2013).

Considerar el talento como una importante factor estratégico, proporciona a la gestión del mismo una línea de actuación que puede resultar más eficiente (Prieto, 2013).

Planteado esto surge la necesidad de un enfoque integrador propuesto por Ferris, Hochwarter, Buckley, Harre-Cook y Frink (1999). Basándose en determinar las capacidades y habilidades que debían ser desarrolladas (Shuller, 2001). (Ver figura 7)

*Figura 7. Capacidades y habilidades a desarrollar.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Shuller (2001)*

Tras una visión generalizada de la vinculación de GT y estrategia cabe destacar el **enfoque estratégico** planteado por Gubman (2000), el cual destaca la importancia de:

(1) Formular una estrategia de recursos humanos, (2) Buscar la congruencia de la estrategia anterior con la estrategia organizacional, (3) Garantizar coherencia interna entre las prácticas de gestión de recursos humanos, (4) Medir los resultados de la gestión en función de los resultados de la organización (satisfacción del cliente, generación del valor para el accionista, satisfacción del empleado, etc.) y no en función del cumplimiento de actividades.

Tichy, Fombrum y Devanna (1982), insistieron en identificar el talento que más aporta a la empresa a nivel estratégico y que resulte más difícil reemplazar, planteando una segmentación, estudiando la relación y aportación a las estrategias de la organización (Bourdeau y Ramstad, 2005).

Sonnernber, Brouwer, van der Tuin y van Zijdervel (2010) citados por Castillo (2013), consideran necesario aumentar la capacidad de crear y optimizar constantemente el talento necesario para ejecutar una estrategia de negocio, fijando así la búsqueda de nuevas fuentes para multiplicarlo y así aumentar la capacidad de adaptación, el aprendizaje, la innovación y el rendimiento, lo que supone la creación de valor a través de los empleados.

*Figura 8. Relación entre gestión del talento y estrategia.*



*Fuente: Adaptación de Sonnenberg, van der Turin y van Zijderverld (2010)*

Una estrategia diferenciada implica el diseño e implantación de estrategias centradas en aprovechar al máximo el potencial del personal, reforzar o adquirir las capacidades necesarias, y proyectar a la persona, garantizando su estabilidad y permanencia, suscitando compromiso, mejorando el clima organizacional y la imagen de la organización (Bourdeau y Ramstad, 2005).

El enfoque estratégico destaca por su orientación hacia la competitividad, ya que las estrategias no son más que acciones necesarias para responder a las exigencias del entorno, dirigidas a alcanzar una mejor posición competitiva y a dar la mejor respuesta ahora y en el futuro.

## 2.4.- Importancia de la gestión estratégica del talento

Tradicionalmente la GT ha sido vista como algo secundario e irrelevante (Castillo, 2010), pero el talento comienza a ser el elemento integrador y acelerador, pero sin perder de vista que se trata de personas y después trabajo.

Las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos, pero son las personas constituidas en el capital intelectual, activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, permiten alcanzar los objetivos y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional (Alecont, 2014).

Coherente con lo planteado en el punto 2.3.1, la GT no es llevada a cabo en su integridad por el departamento de RRHH, pero este es la base (Ulrich, 1997).

Está relacionada con lo estratégico, lo táctico y lo operativo, es decir, el aporte del talento es necesario para la formulación de las estrategias corporativas, la estructuración y toma de decisiones adecuadas para que el talento inmerso en los empleados se oriente al logro de dichas estrategias y a través de la organización para que las prácticas cotidianas de GT comiencen a generar valor (Calderón, 2004).

*Figura 9. Relación de la GT con lo estratégico, táctico y operativo.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Calderón (2004)*

De acuerdo con Ulrich (1997), los resultados esperados de dicha gestión están relacionados con la posibilidad de aportar o fortalecer cuatro capacidades de la empresa.

- **Ejecutar su estrategia corporativa** → establecer una estrategia de RRHH alineada con la estrategia de la empresa y actuar en consonancia con ella.
- **Crear infraestructura organizacional** → aportar eficiencia administrativa, optimizando las prácticas de RRHH y apoyando que las de GT sean eficientes.
- **Generar relaciones apropiadas con el personal** → el área de RRHH se solucione los problemas y sirva de interlocutor.
- **Cambiar la organización** → convertir a la empresa en aceleradora de la cultura organizacional.

Si las empresas logran potenciar todas las capacidades anteriores, están dando un paso adelante en cuanto a competitividad.

Uno de los propósitos de toda organización es la generación de valor para inversores, clientes y colaboradores como asegura Ulrich (1997), esto solo será posible si la organización logra alcanzar altos niveles de competitividad, aumentando su eficiencia y para ellos es necesario un crecimiento de la productividad de los colaboradores y la productividad del capital.

### 3.- Clave del éxito

Sencillamente, gestionar el talento es saber administrarlo de la mejor manera y ello depende de tener una estrategia, la cual es un factor clave en la consecución de metas.

Las personas han cambiado su escala de valores y los modelos laborales tienen que adaptarse a las nuevas circunstancias. Los directivos deben actuar como personas claves para llevar a cabo la aplicación de estrategias eficientes que conduzcan las actuaciones de las empresas, no solo hacia el éxito, sino que deben garantizar la sostenibilidad alineando a los empleados con los objetivos marcados (Pardo y Porras, 2011)

Sin personal eficiente se hace imposible que la empresa logre sus objetivos, es decir las personas constituyen el principal activo de la organización, por lo que la GT implica planificación, organización, dirección y control de actividades de RRHH.

#### 3.1.- Aspectos fundamentales de la gestión del talento

Según Chiavenato (2002), la GT depende de varios aspectos tales como la cultura, estructura y el negocio de la organización, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada y los procesos internos. El autor basa la GT en tres aspectos fundamentales:

- **Son seres humanos:** Debemos ser vistos como personas y no como recursos.
- **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Impulsores de un toque dinámico a la organización, capaz de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad.
- **Socios de la organización:** Hacer sentir y/o tratar a los empleados como socios para alcanzar un mayor compromiso.

Las empresas más exitosas tienen un enfoque hacia el compromiso del empleado como una actitud coherente y constante, donde reciben una visión clara y objetivos específicos. Quienes concentren la mayor atención en la GT tendrán un potencial mayor para lograr sus objetivos (Romero, 2015).

### 3.2.- Objetivos de la gestión del talento

La GT es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno (Rodríguez y Herrera, 2006).

Cuatro objetivos básicos en los que la GT debe apoyarse (Muñoz, 2013):

**Objetivos sociales:** Tratar a los empleados bajo unos principios éticos y sociales.

**Objetivos corporativos:** Reconocer la actividad para que la empresa alcance sus objetivos y metas.

**Objetivos funcionales:** Mantener las retribuciones en un nivel adecuado.

**Objetivos personales:** La administración de personal, es un poderoso medio para poder cumplir con los objetivos personales compatibles y que coincidan con los de la organización.

Considerando la aportación de Chiavenato (2008), el objetivo principal es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de que las personas desarrollen al máximo todas sus habilidades y capacidades, para lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. De este objetivo general nacen varios objetivos específicos. (**Ver tabla 5**)

*Tabla 5. Objetivos específicos de la GT.*

OBEJETIVOS ESPECÍFICOS
Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
Proporcionar competitividad a la organización
Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción en el trabajo
Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
Administrar cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos
Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

*Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2008)*

### 3.3.- Áreas y procesos de la gestión del talento

Son pocas las empresas que disponen de un esquema definido, debido a que implica un grado de coordinación muy alto que puede conllevar a la reorganización de funciones. Lo habitual es que centren su atención en algunos procesos concretos que podemos considerar los “puentes” que vinculan a las personas con las estrategias de la organización (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008).

*Figura 10. Enfoque integral de GT.*



*Fuente: Adaptación de “Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global”  
PeopleMatters (2008)*

Dada la diversidad de autores que han investigado o escrito sobre el tema, las fases anteriormente descritas pueden ser identificadas de forma diferente, dándole la importancia que requiere el autor Chiavenato, (2009), es necesario hacer referencia a las fases propuestas por él y como sintetiza y concreta cada fase a la respuesta de una pregunta (**Ver tabla 6**). Incluir nuevas personas en la empresa es el primer proceso detallado por el autor, le sigue los procesos de organización y orientación de las personas en sus cargos, acompañado de evaluación del desempeño. En este punto destaca los procesos para incentivar y satisfacer necesidades de los empleados. Contempla procesos para capacitar y aumentar el desarrollo profesional. Incluye procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias y por último admite la necesidad de aplicar procesos dirigidos a controlar las actividades y verificar resultados (Chiavenato, 2009)

Tabla 6. Fases de la GT.



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009)

De acuerdo Lewis y Heckmann (2006), las principales etapas en la GT son la atracción e identificación del talento, desarrollo y retención, pero tras una amplia revisión bibliográfica se considera incluir la evaluación del desempeño, pilar fundamental dentro del proceso.

#### ▪ **Atracción e identificación**

Comprende las actividades de reclutamiento y selección, dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y para afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores (Gutiérrez, 2011).

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Wether, 2013).

La selección de personal actúa como filtro en el cual las organizaciones eligen a los candidatos capaces de adaptar fácilmente sus características personales a las características de la organización (Chiavenato, 2010).

La siguiente tabla se recoge aportaciones de diversos autores sobre ese proceso.

*Tabla 7. Aportaciones sobre el proceso de reclutamiento y selección.*

AUTOR/ES	APORTACIÓN
Evans (2002)	La selección trata de identificar a aquellas personas que mejor encajen con el perfil necesario
Beardwell y Claydon, (2007)	Contratar a candidatos de alto potencial ayudará a renovar ideas y la creatividad de los equipos
Collins y Mellahí, (2009)	La identificación del talento debe ser el primer paso para una GT estratégica
Tarique y Shuler (2010)	El objetivo debe ser atraer a los mejores y luego buscarles posiciones, en vez de atraer personas con un cierto perfil para puestos específicos
Gallardo-Gallardo (2012).	El problema es la escasez de talento y sus consecuencias, el desafío no solo está en la identificación de los candidatos idóneos para los puestos, sino en cómo atraer a aquellos perfiles destacados
Pérez (2014)	El problema surge cuando las empresas no tienen un plan específico para la identificación del talento

*Fuente: Elaboración propia a partir de aportaciones de los autores señalados*

La implantación de internet ha influido en la mentalidad y las costumbres de las nuevas generaciones, ha pasado a un segundo plano el “*boca a boca*” o las “*referencias por un conocido*”, para imponerse las nuevas formas de buscar oportunidades mediante las redes sociales. Esta herramienta es muy útil para empresas y profesionales para buscar, identificar y atraer individuos (Evans et al., 2002).

- **Evaluación del desempeño:**

El desempeño trata de analizar la aportación que la persona hace y del cómo lo hace. Siempre tiene que estar referenciado en concreto al puesto de trabajo y trata de medir lo que se aporta a la compañía, por tanto es necesario definir lo que se espera del puesto de trabajo, tal y como señala la editorial Adams, en su artículo “*Dirección por objetivos y gestión del desempeño*”

Se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados (Gutiérrez, 2011).

Estos sistemas de evaluación del desempeño tienen como objetivo principal mejorar los resultados de la empresa, pero para obtener resultados positivos es necesario llevar a cabo una serie de prácticas. (Ver figura 11)

*Figura 11. Prácticas de gestión del desempeño.*



*Fuente: Adaptación de "Gestión por competencias" Piedrahita, (2008)*

Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que ofrece y su potencial de desarrollo.

Dolan y Cabrera (2007), hacen referencia a los tres criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. Los cuales, afirman, proporcionan una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

- **Desarrollo de personas:**

Son aquellos esfuerzos que se despliegan para desarrollar profesionalmente a los empleados y favorecer su movilidad (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008).

Como afirma Prieto (2013), en “*Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*”, el crecimiento profesional se basa en la formación, y las relaciones laborales han de ser satisfactorias para generar un buen clima laboral. Se busca que crezcan y perfeccionen de acuerdo con sus expectativas laborales, y poder llegar a ofrecer un rango superior (más responsabilidades y mejor remuneración).

Una de las mayores motivaciones empresariales para los trabajadores es la posibilidad de crecer y rotar dentro de la misma compañía (Pinzón, 2013).

Una vez adquirido el talento, la organización se deberá centrar en mejorar sus capacidades mediante formación adicional y planes de desarrollo, así afirma Di Girolamo (2015). Esta fase es una de las fases más críticas e importantes dentro de una organización (Pérez, 2014).

La formación tradicional no es suficiente para asegurar el éxito, porque desarrollar personas significa que éstas puedan a través del desarrollo, crear acciones y hábitos que mejoren su futuro dentro de la organización (Chiavenato, 2009).

El talento debe ser estimulado para así continuar creciendo, y poder superarse antes situaciones de riesgo, (Sánchez, 2008). Se debe intentar que haya la menor rotación en aquellos puestos difíciles de reemplazar, así como contar con empleados con altas capacidades para desarrollarlas (Arboledas y Lombardía, 2014).

- **Retención del talento:**

Se trata de desarrollar iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008).

Retener el talento es la faceta que más preocupa a los empresarios en la actualidad, ante la escasez de talento, se ven obligados a hacer frente a las circunstancias y estar preparados para poder continuar siendo competitivos (Rodríguez, 2016).

Una vez conseguido el talento deseado se deben preocupar por alinear las necesidades de los candidatos con los objetivos de la empresa (Di Girolamo, 2015).

Ahora se busca algo más que altas retribuciones económicas y se necesita motivar e incentivar a los empleados, ya que aquellos que estén más comprometidos serán los que tendrán una mejor imagen, las posibilidades de que abandonen serán menores y tendrán un mejor rendimiento (Lockwood, 2007).

Para muchas empresas retener el talento no es tarea sencilla, cada vez mas no todo depende de la retribución económica, sino también de las condiciones laborales internas, las cuales, a veces, resulta complicado adecuar a gusto de todos (Prieto, 2013).

Tras enumerar los procesos anteriormente descritos, se pretende facilitar la comprensión de los mismos, aportando un “*Plan de actuación*”, en el que se detallan algunas prácticas relacionadas con cada proceso, para hacer de la GT una ventaja competitiva y así alcanzar el éxito. **(Ver punto 3.7.3)**

### 3.4.- Desafíos y obstáculos

Los retos respecto a la GT a los que se enfrentan las empresas en la actualidad son muy diferentes a los de hace unos años. Las organizaciones deben contar con los recursos adecuados y estar preparada para un futuro incierto y demostrar así el valor de la GT (Hillier-Fry. C, 2009).

Dolan, Schuler y Valle (1999), aporta seis tendencias negativas fundamentales en el desarrollo de la GT en los logros organizacionales. **(Ver tabla 8)**

**Tabla 8. Tendencias negativas de la GT.**

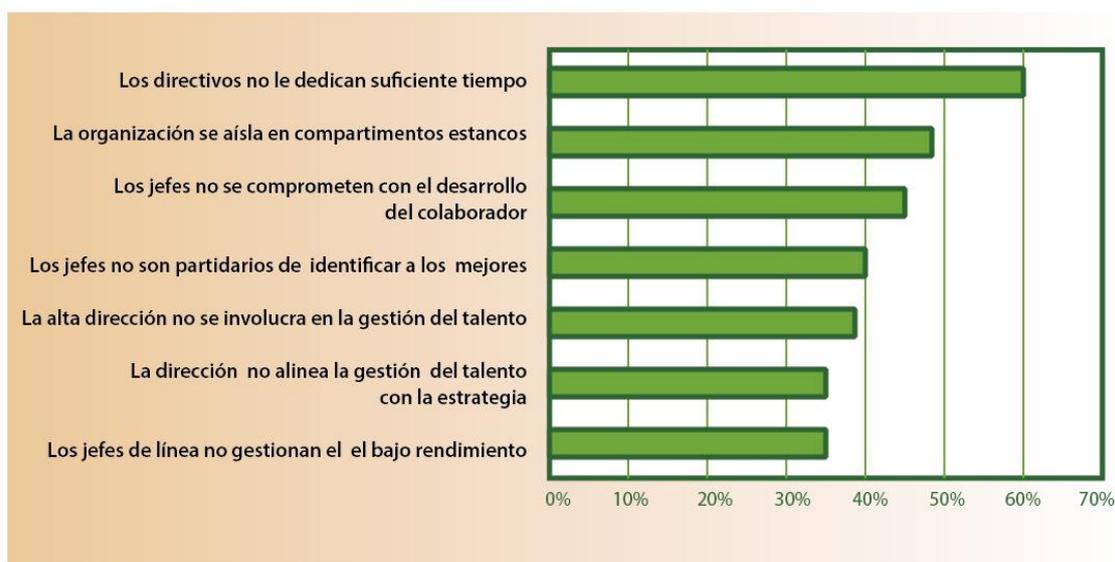
1. Aumento de la competencia
2. Los costes y ventajas relacionadas con el uso del talento humano
3. La crisis de la productividad
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales
5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo
6. Las tendencias para las próximas décadas

*Fuente: Elaboración propia a partir de Dolan, Schuler y Valle (1999)*

Según el estudio realizado por ManpowerGroup (2014), “*Gestión del talento, un factor clave para acelerar el desempeño empresarial*”, los líderes empresariales examinados para este, afirman que carecen de estrategias necesarias para hacer frente a los cinco desafíos más importantes en cuanto a GT: **(1)** Falta de habilidades para puestos clave, **(2)** Escasez de talento en todos los niveles, **(3)** Compromiso del empleado inferior al óptimo, **(4)** Muy pocos líderes con alto potencial en la organización, **(5)** Talento superior que se ha perdido al irse a otras organizaciones.

Existen barreras que pueden obstaculizar los procesos de GT, una de las principales es la ineficiencia a la hora de identificar el talento, al igual que la rigidez de las empresas puede dificultar la adaptación al entorno, lo que ralentiza la aplicación de las prácticas de GT (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008). **(Ver gráfico 2)**

*Gráfico 2. Principales obstáculos a la GT.*



Fuente: “*Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*” PeopleMatters (2008)

Llegado el momento de adaptarse y realizar los cambios necesarios para adecuar la GT, es inevitable enfrentarse y sortear obstáculos como los señalados en el gráfico 2. Estos, hasta ahora no eran reconocidos como tal, pero como se ha mostrado en este TFG, las empresas tienen que orientar sus estrategias basándose en el personal del que dispone, para ello es necesario transformar conceptos o actitudes ya obsoletos, de este modo la regeneración necesaria será menos ardua.

### 3.5.- Función del responsable de la gestión del talento

La persona encargada de gestionar el talento, debe poder traducir las necesidades de los clientes e inversores en oportunidades de gestión enfocadas en un talento humano, lo que lo convierte indirectamente en un socio estratégico efectivo, así lo expresan Porras y Pardo (2011), afirmando que debe liderar su acción estratégica basada en ciertos aspectos básicos que generan un equilibrio cuantitativo y cualitativo:

- Consolidar el talento como el principal activo de la organización.
- A nivel externo, lograr y mantener la competitividad considerando los siguientes factores: La evolución del marco teórico e internacional sobre el trabajo, el empleo, las relaciones laborales y los ambientes de trabajo, y la evolución y estado del mercado laboral del sector al que pertenece, a nivel local o regional, nacional o internacional.
- Las características y condiciones socioeconómicas en las que opera, especialmente referidas a la ubicación de los clientes y colaboradores.

Calderón y Naranjo (2004), aportan aquellas categorías y competencias que deben estar intrínsecas en el responsable de la GT. (**Ver tabla 9**)

*Tabla 9. Categorías y competencias para una gestión efectiva.*

Categorías	Competencias
Competencias personales transferibles	- Habilidad de comunicación - Trabajo en equipo - Orientación al logro - Toma de decisiones - Capacidad negociadora - Aprendizaje continuo
Competencias técnicas o profesionales	- Manejo de prácticas de GT - Conocimiento del negocio - Gestión cultural
Competencias de gestión	- Pensamiento estratégico - Gestión de procesos - Orientación al cliente - Gestión del cambio - Liderazgo
Competencias sociales	- Sensibilidad social - Capacidad de Interrelación - Facilitación - Autocontrol

*Fuente: Calderón y Naranjo (2004)*

### 3.6.- Consecuencias negativas de una incorrecta gestión del talento

El siguiente gráfico, publicado por Josh Bershin en *Employer Retention Now a Big Issue* (2013), representa el ciclo de agregación de valor económico de un empleado, desde que este representa una carga financiera al contratarlo y durante su adaptación; hasta que comienza a generar valor, una vez que adquiere mayor experiencia.

*Gráfico 3. Ciclo de agregación de valor.*



*Fuente: Employer Retention Now a Big Issue; Josh Bershin (2013)*

Según la guía “*Cómo gestionar el talento en tu empresa*” realizada por Workmeter (2014), es el triple más costoso realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos, cuya afirmación está basada en los datos proporcionados por expertos; de dicho estudio se obtiene como resultado que la pérdida de un empleado cualificado repercute negativamente con pérdida de conocimientos, redistribución de funciones o nuevos procesos de reclutamiento y selección, lo que conlleva a las consecuencias anteriormente descritas y además crea incertidumbre.

La fuga de talentos generan suspicacia, inquietud y afecta al clima laboral, mermando el compromiso y la productividad del resto, además de una posible insatisfacción en clientes. La continuidad de proyectos grandes y complejos se puede comprometer. Puede afectar el perfil competitivo de la empresa, ya que se expone a la cesión de conocimientos, prácticas y experiencias a los competidores (Ballesta, 2013).

### 3.7.- ¿Cómo hacer de la gestión del talento una ventaja competitiva?

Se insiste en que el éxito de una empresa viene determinado por el potencial de su talento, por lo cual es imprescindible que se haga un esfuerzo por adaptar los procesos y lograr que esto se convierta en una ventaja y sume competitividad (Chacón, 2015).

La GT es un factor relevante que promueve la expansión, diversificación y crecimiento empresarial (Ballesta, 2015). Debe captar, reconocer el talento, desarrollar sus habilidades y aptitudes para sacar lo mejor de cada uno y aplicarlo, lo que provocará una mejora considerable en la organización que se considera estrategia (Chacón, 2015).

Haciendo alusión a la flexibilidad necesaria de las empresas para la adaptación a las nuevas exigencias, se deben concentrar en desarrollar el talento del que disponen intercalando planes y procesos que permitan una GT precisa y no exenta de control, basada en **(1)** Mecanismos para la búsqueda, atracción y reclutamiento de perfiles competitivos, **(2)** Salarios que marquen la diferencia con la competencia, **(3)** Oportunidades de desarrollo, **(4)** Planificar e implantar programas de retención, **(5)** Gestionar ascensos, rotación y movilidad (Workmeter, 2014).

#### 3.7.1.- Claves para la estrategia de gestión del talento

Para mejorar el perfil competitivo, afirma Ballesta (2015), hay que aceptar la importancia de desarrollar una estrategia de GT que, alineada con la estrategia empresarial, se centre en promover el bienestar y el desarrollo de los profesionales más talentosos y valiosos del mercado. La GT puede operar como formidable diferenciador al facilitar el desarrollo de una organización ágil y flexible (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008).

En las empresas ha llegado a ser tan importante para el crecimiento empresarial y el progreso económico, que están obligadas a replantear sus estrategias, ninguna estrategia de negocio puede ser ejecutada con éxito sin una estrategia de talento definida, que tenga en cuenta las habilidades necesarias para avanzar (Manpower, 2014).

Para lograr el manejo estratégico del talento, se requiere disponer de una información precisa acerca de la aportación de valor que puede realizar cada miembro (Alvarado y Barba, 2016), y detectar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso del resto de los del equipo con el proyecto empresarial. El disponer de ese tipo de información permite a los líderes desarrollar estilos de dirección, estrategias de colaboración y comunicación interna eficientes (Olbeida, 2013).

Para conseguir esa información es necesario plantear y responder una serie de preguntas clave a partir de las cuales se podrán proponer planes de actuación que conlleven a desarrollar una ventaja competitiva (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008). **(Ver tabla 10)**

*Tabla 10. Preguntas clave para la GT*

¿Qué significa el talento en mi organización?
¿Qué talento necesito?
¿Por qué voy a invertir en esto?
¿Qué pretendo conseguir?
¿Dónde voy a actuar?
¿En qué colectivos y áreas de la organización?
¿Cuánto me cuesta atraer y retener el talento que necesito?
¿Cuál es mi capacidad para desarrollar el talento a ritmo del mercado?
¿Quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito?
¿Cómo voy a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva?
¿Cuándo voy a ver resultados y qué voy a hacer para mantenerlos?

*Fuente: Elaboración propia a partir de "Cómo gestionar el talento en tu empresa" Workmeter (2014)*

Una organización estará más próxima a lograr que la GT una ventaja competitiva cuando sea capaz de mejorar la eficiencia o eficacia de la organización, cuando encuentren medios para disminuir costes; sus habilidades, conocimientos y capacidades no estén al alcance de la competencia y no sean imitables, los talentos puedan adaptarse a los cambios cuando sea necesario (William, 2010).

### 3.7.2.- Características de las prácticas de gestión del talento

Con diversos nombres se describe al conjunto de prácticas para la GT, a través de las cuales se pretende obtener resultados estratégicos aprovechando el potencial de las personas que conforman las empresas (Calderón, 2004).

Autores como Ulrich y Lake (1992), Pfeffer (1996), Berg (1999) y Gubman (2000), citados por Calderón (2004), han establecido algunas características generales de las prácticas de GT, con independencia de la clase de estrategia que se lleve a cabo.

- Se deben constituir en un medio para lograr fines estratégicos, están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar su competitividad.
- No pueden confundirse con las funciones de RRHH, no son responsabilidad exclusiva del área de RRHH.
- Deben actuar como un sistema, acorde con las estrategias del negocio.
- Requieren apropiación y dominio por parte del conjunto de la empresa, hay que interiorizarlas.
- No son externas, hay evolución de acuerdo con las condiciones del entorno, las necesidades y características de los clientes y de la empresa.

Cada empresa es diferente, cada mercado tiene sus exigencias pero, en esta era de globalización existen unas pautas que pueden servir para todos los casos, funcionando en procesos de atracción de candidatos, retención del talento y desarrollo de personas (Workmeter, 2014). **(Ver tabla 11)**

*Tabla 11. Pautas comunes de GT.*

Reputación de marca empleador	- Es necesario generar una reputación que atraiga el talento. - Los mejores candidatos necesitan ser seducidos.
Incentivos	- Las compensaciones tienen un impacto sustancial. - Son necesarios incentivos relacionados con la flexibilidad, el reconocimiento, la autonomía o la conciliación.
Diversidad	- Las empresas se enriquecen de culturas diferentes, se componen de personas de distintas edades, hablan en múltiples idiomas. - Nadie puede permitirse despilfarrar talento por edad, de sexo, etc.
Cultura de la empresa	- El sentimiento de identificación con la empresa es determinante. - La forma de comunicar la misión, visión y valores es crítica. - Reflejar convicción, seguridad y una estructura coherente en el marco de una estrategia bien definida.

*Fuente: Elaboración propia a partir de "Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global" PeopleMatters (2008)*

Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, (2008), en su artículo “*Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*”, han identificado como denominador común el hecho de que la dirección de los RRHH está muy orientada a los resultados de la empresa, además de una visión estratégica de la GT.

Sin olvidar la visión estratégica de este TFG, es pertinente contar, para que la GT vaya unida a la estrategia de la empresa, con que ciertos aspectos del departamento de RRHH deben ser potenciados y adaptados a las circunstancias que hemos mencionado con anterioridad.

El autor Ballesta (2013), en su artículo “*Culturas tóxicas y fuga de talento. Indicios de una función fallida de RRHH*” propone ciertas iniciativas para potenciar su función: **(1)** Establecer las prácticas y enfoques de GT, para construir un mejor alineamiento con la ejecución de la estrategia empresarial y posicionar la función de RRHH como imprescindible para la transformación empresarial, **(2)** Determinar si los niveles actuales de servicios de RRHH dan la posibilidad a sus mejores analistas de actuar como consultores internos, para apoyar a las demás áreas del negocio en la toma de decisiones, **(3)** Revisar y actualizar la tecnología disponible, **(4)** Indagar si la evaluación del desempeño cumple su función, como factor para motivar, desarrollar, implicar y comprometer a los empleados, o si por lo contrario crea efectos negativos, **(5)** Analizar los indicadores utilizados y cuales serían necesarios para mejorar el perfil estratégico de este departamento, **(6)** Instaurar una cultura de “*coaching*”, **(7)** Comparar las prácticas de GT con las de las empresas líderes y establecer los cambios necesarios.

### 3.7.3.- Plan de actuación

Para el planteamiento e implantación de la estrategia de GT a seguir, deben tomar decisiones respecto de su posicionamiento en cuanto al talento, pueden optar por prácticas basadas en una vertiente económica, o desarrollar mecanismos más intangibles, menos costos y más sostenibles que le permitan crear el vínculo necesario con el talento (Workmeter, 2014).

La gestión debe ser integral para así maximizar sus posibilidades de éxito, por ello se exponen algunas pautas generales y necesarias que se deben cumplir en cualquier estrategia de GT (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008).

**Tabla 12. Pautas generales de GT.**

Decidir el mejor enfoque de GT en función de la estrategia y cultura organizativa.
Pensar en las necesidades globales de la organización y actuar, sobre el individuo.
Formar a directivos en la estrategia y los procesos de GT, de forma explícita con las prioridades del negocio.
Crear oportunidades para la comunicación y coordinación entre las distintas líneas de negocio o departamentos.
Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor para un seguimiento del proceso, y evaluar el impacto, efectividad, eficiencia y sinergias logradas.

*Fuente: Elaboración propia a partir de “Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global” PeopleMatters (2008)*

La correcta aplicación de estas pautas nos lleva a estar de acuerdo con Massiel (2016), y concluir que en realidad se trata de interiorizar la GT de forma que se tenga presente su importancia.

### 3.7.3.1.- Prácticas de atracción, reclutamiento y selección

- **Equipo de RRHH**

Debe ser un equipo capaz de atraer y descubrir el potencial de su personal por contratar, o el ya existente en la organización (Chacón, 2015). Deben ser profesionales en competencias y gestión de habilidades, que estén habituados a descubrir el talento en cada persona, que sean capaces de ver más allá con una nueva visión enfocada en los nuevos procesos de talento que dicta la era digital. Es necesario que tengan conocimiento profundo del sector al que pertenece la empresa, para así centrar la búsqueda y objetivos, saber en todo momento lo que se necesita, las competencias más demandadas, buscarlas y encontrarlas (Pardo, 2015). Debe convertirse en dinamizadores de comunidades de talento (Ortega, 2014).

- **Employer branding**

Una estrategia directamente relacionada con la GT es el “*Employer Branding*”, la cual se enfoca en enaltecer las virtudes de las empresas como empleadoras, convirtiéndose en imanes capaces de atraer a los profesionales más brillantes del mercado (Pardo, 2015).

Esto conlleva una estrategia de marketing bien desarrollada que pueda llegar a los empleados potenciales (Ortega, 2014). Para ello se recomiendan páginas corporativas como LinkedIn, para proporcionar un espacio de análisis y discusión que favorezca el acercamiento entre empresa y los perfiles que esta precisa, así como un Blog corporativo, utilizado para difundir la visión de negocios, el impacto de iniciativas estratégicas en curso y los alcances de los proyectos en desarrollo. Mediante estas herramientas se desarrolla un flujo de internaciones necesarias, donde los futuros empleados adquieren un mayor conocimiento de la empresa y la empresa recaban información sobre aptitudes, competencias y rasgos de personalidad de esos potenciales candidatos (Ballesta, 2013).

- **Tecnología para identificar el talento**

Identificar el talento debe ser el primer paso a tener en cuenta al plantear la estrategia de GT (Colling y Mellahí, 2009), pero muchas de ellas no tienen desarrollado un plan para identificarlo (Pérez, 2014). El objetivo siempre ha sido identificar el talento y asegurar que existe la correlación adecuada entre la estrategia del negocio, las posiciones claves y las capacidades y potencial de aquellos que ocupan esas posiciones o podrían ocuparlas, y debe seguir siendo así (Ortega, 2014). Dada la velocidad a la que el entorno está cambiando, es necesario pensar en optimizar y agilizar los procesos de identificación, y para ello tenemos la tecnología social, nos permite observar y analizar las capacidades, habilidades y el potencial de los profesionales a tiempo real.

- **Reclutamiento 2.0 o “*Social Recruitment*”**

Es un proceso evolutivo que se está expandiendo haciendo posible estrechar lazos y proporcionar relaciones mucho más directas entre talentos, reclutadores y empresa (Workmeter, 2014). Los candidatos son tratados con transparencia y en términos de igualdad.

Como ya hemos mencionado con anterioridad, el éxito pasa por ser más ágiles, más flexibles y más rápidos en la respuesta ante los cambios del entorno, por lo que es preciso optimizar y rentabilizar la tecnología social (Ortega, 2014). El uso de las redes sociales supone una valiosa fuente de información en procesos de selección de personal pudiendo realizarse de forma rápida y eficiente (Rivera, 2014).

- **Captación temprana en universidades**

El desarrollo de proyectos que vinculan a las universidades con las empresas, crean las condiciones para que el talento emergente tenga su primera, y productiva experiencia laboral. La contratación temprana de talento fortalece la imagen de la empresa y contribuye a ganar acceso temprano a los mejores talentos aun por conocer. Algunos ejemplos: Cátedras afines a su actividad, dotación de laboratorios con tecnología de vanguardia, becas para la elaboración de proyectos y tesis (Ballesta, 2013).

- **Técnicas de selección**

Las entrevistas de selección, es la técnica más usada. Las pruebas de conocimiento, permiten determinar cuál es la información que ha retenido la persona de acuerdo al campo técnico y profesional. Las pruebas de capacidades, evalúan el desempeño de las tareas. Las pruebas psicométricas, mide de manera porcentual las habilidades y actitudes. Las pruebas de personalidad, permiten conocer el carácter y personalidad. Las técnicas de simulación, son dinámica que consiste en visualizar el puesto de trabajo que posiblemente vaya a desempeñar (Barceló, 2012).

- **Selección por competencias y análisis de eventos conductuales**

Aplicar entrevistas de eventos conductuales, administrando pruebas psicométricas para inferir los rasgos de personalidad relevantes a la posición y recurriendo a los “*assessment centers*” (Fernández, 2008), para evaluar a candidatos potenciales mediante posibles situación a las que podría enfrentarse, puede definirse con cierta precisión, las aptitudes y actitudes de los candidatos a optar una posición abierta. Garantizar la compatibilidad y acoplamiento a la cultura, prácticas y estilo directivo imperante en la empresa.

### 3.7.3.2.- Prácticas de evaluación del desempeño

- **Diseñar un programa de evaluación del desempeño**

Para ello es necesario, de acuerdo con Villacís (2008), definir los objetivos y que sean medibles, mediante reuniones de los directivos con los empleados. Se deben establecer los indicadores o ratios así como la forma de calcularlos.

Identificar las conductas, actitudes y aptitudes que se quieren evaluar. Los responsables deben realizar seguimiento permanente y establecer un calendario formal para la evaluación.

Evaluar aquello que se hace bien y detectar lo que se puede mejorar. Reconocer de manera tangible o intangible para reforzar el buen desempeño.

- **Elaboración de indicadores**

Se debe contemplar el diseño y creación de indicadores de GT que permitan realizar un efectivo seguimiento, de tal modo que la estrategia debe ser susceptible de ser observable y medible, a efectos de poder calcular el valor agregado en la organización, y saber si se ha logrado alcanzar la ventaja competitiva.

Permiten conocer mejor los resultados y el rendimiento de la inversión en talento. Sirven para llevar a cabo un seguimiento riguroso del proceso y evaluar el impacto, la efectividad en el uso de los recursos, la agilidad de la respuesta y las sinergias logradas. (Jiménez, Hiller-Fry y Díaz, 2008). Es necesario medir el impacto de la estrategia y además se debe prestar atención a la periodicidad de la recogida de datos (Workmeter, 2014). Si no existen indicadores tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

- **Correcta evaluación**

Los pasos a seguir para una correcta evaluación del desempeño propuestos por Grateron et al., (2009), son:

- Garantizar un clima laboral de respeto y confianza.
- Proporcionar que los trabajadores asuman responsabilidad y definan metas.
- Desarrollar un estilo democrático, participativo y consultivo.
- Crear propósito de dirección, futuro y mejora continua.
- Generar expectativas de aprendizaje, innovación y desarrollo.
- Transformarla en un proceso de diagnóstico de oportunidades.

Las mediciones objetivas del desempeño tienden a ser de índole cuantitativa (números de unidades producidas, número de unidades defectuosas, tasa de ahorro, cantidad vendida en términos financieros...). Las mediciones subjetivas con las calificaciones no verificables, son opiniones del evaluador.

- **Consecuencias de la eficaz evaluación del desempeño**

Detectar necesidades de formación, identificar personal clave, realizar promociones internas, proponer planes de desarrollo, tomar decisión sobre salarios y compensaciones, impacto directo sobre la productividad (Sales, 2002).

### 3.7.3.3.- Prácticas de desarrollo

- **Invertir en talento**

Para lograr un excelente personal, que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, hay que invertir en ellos. Las empresas deben desprenderse de sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados no representan ventajas, en los que se debe minimizar costes, en cambio los talentos con destrezas propias y únicas, y a su vez estratégicos, ya que su trabajo crea valor, son los bienes en los que se debe invertir, según Stewar (1998).

Las inversiones en talento a medio plazo consiguen posiciones competitivas de mayor dificultad en su imitación en el mercado (Jones y Wright, 1992), en ocasiones implica inversión como su propio nombre indica, pero siempre termina significando ahorro (Workemeter, 2014).

- **Formación necesaria**

El crecimiento y desarrollo profesional contribuye a mejorar la calidad de los procesos y la satisfacción personal. Para ello debe estar presente la formación continua, en muchos casos ni si quiera implica incurrir en gastos, ya que casi todas las empresas privadas que cotizan en concepto de Formación Profesional, disponen de un crédito anual para cursos de formación (Workemeter, 2014). La formación no ha de estar limitada por un presupuesto rígido calculado (Ballesta, 2013).

Todas las empresas tienen el deber de formar a su personal (Quintero, 2009). La aplicación de ciertos planes de desarrollo sobre un empleado, sirve de eco para los demás talentos de la empresa, es interesante ver a uno de sus talentos crecer

profesionalmente, así todos los demás se enfocarán en alcanzar lo mismo, de esta forma se pueden descubrir nuevos talentos en la organización (Chacón, 2015).

- **La conexión del talento como clave de su desarrollo**

Es importante la forma de desarrollar y potenciar el talento de los profesionales con cualidades excepcionales, con alto potencial o desempeño sostenido en el tiempo. Tradicionalmente el desarrollo se ha focalizado en hojas de ruta diseñadas a medida del individuo y con un horizonte temporal (Ortega, 2014). Esto no debe cambiar, pero si añadir nuevos elementos para que se adapte a una nueva realidad.

Los planes de desarrollo deben contemplar la conectividad del talento. Hacer que profesionales con diferentes capacidades excepcionales colaboren en proyectos estratégicos, dinámicas y acciones de mestizaje con mecanismos de innovación (red social corporativa), conectados con grupos de interés, lobbies y comunidades externas a la compañía, que potencien sus habilidades creando sinergia que impulse hacia el objetivo global y traspase los límites organizativos (Pardo, 2015).

- **Prácticas de asesoramiento**

En culturas innovadoras el “*coaching*” o asesoramiento, es considerado como una competencia organizativa, que abarcando todas las áreas funcionales de la empresa, se aplica en la medida de lo posible, en diferentes niveles de su estructura organizativa. Estas prácticas desarrolladas por líderes influyentes, facilitan el aprendizaje y fortalece su implicación y compromiso (Ballesta, 2013).

- **Fomentar la participación**

Permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones, es decir, darles la información necesaria para desarrollar la actividad marcada de manera satisfactoria y así poder aportar su conocimiento y destrezas (Quintero, 2009). La participación debe ser activa, tanto para empleados como para directivos, promoviendo la creación de grupos de reflexión para la solución de cualquier contratiempo (Porras y Pardo, 2011).

### 3.7.3.4.- Prácticas de retención y fidelización

- **Diseñar, planificar y proporcionar un buen ambiente laboral**

Las malas relaciones con los compañeros o jefes son el primer motivo que impulsa a los trabajadores a buscar un nuevo empleo (Workmeter, 2014). Se debe implantar el uso sistemático de instrumentos para evaluar el clima, compromiso y satisfacción. El análisis del clima laboral o estudio del mercado salarial, se deben de utilizar regularmente para conseguir las condiciones ideales para adecuar el bienestar de los empleados (Ballesta, 2013). Procurar que las jornadas de trabajo sean lo más confortable posible (Workmeter, 2014).

- **Retribución y felicidad, factores fundamentales**

Ajustarse a los salarios del sector es una buena medida y necesaria para la retención de los empleados, pero ya no es todo la cantidad si no también la calidad (Workmeter, 2014). La flexibilidad horaria, políticas de conciliación de la vida personal y profesional, permisos adicionales, políticas de igualdad, etc. Son algunas de las condiciones a las que los trabajadores quieren tener acceso, incluso antes que un salario competente. Estas no requieren un impacto económico significativo, pero su incidencia si se ve reflejada de forma positiva en la cuenta de resultado.

Reduce las tasas de absentismo laboral, minimiza los índices de enfermedades ocupacionales causadas por estrés, mejora el clima laboral, incrementa la productividad individual, reduce índices de rotación e incrementa índices de satisfacción del personal. Todos los beneficios anteriores, conlleva innumerables consecuencias positivas para la empresa, como atraer a los mejores talentos, garantizar la continuidad y el éxito en la gestión de proyectos, satisfacer los requerimientos del cliente de forma sistemática y consciente, y generar un linaje de líderes emergentes que dirija a la empresa al éxito (Ballesta, 2013).

- **Conexión emocional**

Además de evitar malos entendidos y errores, favorecer la comunicación tanto horizontal como vertical, llevando a cabo reuniones “uno a uno” entre directivos y empleados, provoca un efecto positivo doble. El jefe recibe información, opiniones y percepciones desde el punto de vista del empleado, y a su vez este aprende de la influencia y visión de un líder (Ballesta, 2013), todo esto crea un sentimiento de

confianza que reafirma la sensación de identificación con la empresa y fortalece la relación existente, alejándola de un mero contrato laboral (Workmeter, 2014).

- **Participación activa**

Que el empleado desarrolle un cierto nivel de autonomía es positivo, es decir hay que delegar el control de las tareas asignadas y así facilitarles el desarrollo dentro de las mismas (Workmeter, 2014).

- **Proyectos de RSE**

Incentivar la participación en proyectos de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), ayuda a reforzar la identidad corporativa, cuando los empleados interaccionan con las comunidades beneficiarias de la acción solidaria (Ballesta, 2013).

- **Ofrecer y reconocer**

Ofrecer oportunidades de trabajo atractivas dentro de la empresa logrará que el empleado esté motivado para emprender nuevos proyectos, sintiéndose satisfecho (Workmeter, 2014). Recibir “*feedback*” o reconocimiento positivo cuando realiza bien sus tareas y su aporte a la empresa, es digno de mención (Workmeter, 2014).

Para que todo lo anterior dé resultados, la empresa debe ser capaz de adaptarse a los cambios y a las nuevas tendencias. En estos tiempos cuando la rentabilidad y el éxito dependerán de la capacidad para innovar a ritmo superior al de la competencia, alcanzar este propósito supone desarrollar la disposición para atraer, motivar y preservar al mejor talento disponible en el mercado laboral (Chacón, 2015).

### 3.7.4.- Mapa conceptual

En el siguiente mapa conceptual se refleja parte del tercer punto de este TFG. Con él se pretende proporcionar una visión esquematizada y simplificada de los elementos fundamentales a tener en cuenta para planificar o desarrollar una estrategia de gestión del talento. (*Fuente: Elaboración propia*)

**¿CÓMO GESTIONAR EL TALENTO?**

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO**

<b>ASPECTOS</b>	- SERES HUMANOS - ACTIVADORES INTELIGENTES - SOCIOS ESTRATÉGICOS	<b>TALENTO</b>	<b>PLAN DE ACTUACIÓN</b>	ATRACCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DESARROLLO	RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN																						
	<b>OBJETIVOS</b> - LOGRO DE OBJETIVOS - COMPETITIVIDAD - EMPLEADOS CUALIFICADOS - SATISFACCIÓN LABORAL - ADM. CAMBIOS SOC, TEC, ECON, CULT Y POLIT. - ESTABL. POLÍTICAS ÉTICAS Y SOCIALES			<b>PREGUNTAS CLAVES</b>			<b>EQUIPO DE RRHH</b>	<b>DISEÑAR UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO</b>	<b>INVERTIR EN TALENTO</b>	<b>BUEN CLIMA LABORAL</b>																			
				¿Qué significa el talento en mi organización?	<b>EMPLOYER BRANDING</b>	<b>ELABORACIÓN DE INDICADORES</b>					<b>FORMACIÓN NECESARIA</b>	<b>RETRIBUCIÓN Y FELICIDAD</b>																	
				¿Qué talento necesito?									<b>TECONLOGÍA IDENTIFICAR TALENTO</b>	<b>CONEXIÓN TALENTO CLAVE DESARROLLO</b>	<b>CONEXIÓN EMOCIONAL</b>														
				¿Por qué voy a invertir en talento?												<b>"SOCIAL RECRUITMENT"</b>	<b>CORRECTA EVALUACIÓN</b>	<b>PARTICIPACIÓN ACTIVA</b>											
				¿Qué pretendo conseguir?															<b>CAPTACIÓN TEMPRANA UNIVERSIDADES</b>	<b>PRÁCTICAS DE ASESORAMIENTO</b>	<b>PROYECTOS RSE</b>								
				¿Dónde voy a actuar?																		<b>TÉCNICAS DE SELECCIÓN</b>	<b>CONSECUENCIAS DE LA EFICAZ EVALUACIÓN</b>	<b>FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN</b>					
				¿En qué colectivos y áreas de la organización?																					<b>SELECCIÓN POR COMPETENCIAS</b>		<b>OFRECER Y RECONOCER</b>		
				¿Cuánto me cuesta atraer y retener el talento que necesito?																									
				¿Cuál es mi capacidad para desarrollar el talento a ritmo del mercado?																									
¿Quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito?																													
¿Cómo voy a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva?																													
¿Cuándo voy a ver resultados y qué voy a hacer para mantenerlos?																													
<b>TENDENCIAS</b> - AUMENTO COMPETITIVIDAD - COSTES/VENTAJAS TALENTO - CRISIS PRODUCTIVA - CAMBIOS SOC, CUL, DEM... - ALTERACIONES LUGARES TRABAJO	<b>OBSTÁCULOS</b> - NO DEDICACIÓN - COMPORTAM. ESTANCOS - NO DESARROLLO - NO IDENTIFICAR TALENTO - NO INVOLUCRAN DIREC. - NO ALINEACIÓN ESTRAT. - NO GEST. BAJO RENDIM	<b>PLAN DE ACTUACIÓN</b>	<b>PLAN DE ACTUACIÓN</b>	<b>CONSECUENCIAS DE LA EFICAZ EVALUACIÓN</b>	<b>FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>																							
							<b>FUNCIÓN RESPONSABLE</b> - CONSOLIDAR ACT. PPAL. - MANTENER LA COMPETITI. - ORIENTACIÓN AL LOGRO - APRENDIZAJE CONTINUO - CONOCIMIENTO EMPRESA - PENSAMIENTO ESTRATEG. - CAPACIDAD INTERRELACIÓN - LIDERAZGO - GEST. CAMBIO																						

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**ÉXITO**

## 4.- Conclusiones

Este trabajo es una toma de contacto con los elementos claves para el desarrollo de la gestión del talento y tras la elaboración del mismo, se concluye que en épocas de crisis, incertidumbre y alta competitividad, como es la actual, y a la vista de las tendencias del siglo XXI, las personas son el motor de una empresa, entregan sus conocimientos, habilidades y destrezas, y sobre todo su tiempo, a la consecución de los objetivos propuestos para lograr el éxito empresarial. El talento intrínseco en ellas está siendo un factor decisivo, ya que sus cualidades sobresalientes son las que ayudan a sobrevivir a situaciones difíciles, donde saber afrontar y destacar en la resolución de los problemas a los que se enfrentan las empresas, las conducen al éxito y no al fracaso. No basta con disponer de buenas infraestructuras, tecnologías, maquinarias y recursos económicos, todo esto no proporciona unos resultados óptimos si no cuenta con un personal cualificado. El talento y la innovación han sustituido a los recursos económicos como factores esenciales, se debe admitir que todo desarrollo de actividad económica o procesos productivos dependen de los empleados, a los cuales es necesario darles prioridad y saber gestionar su desarrollo profesional, de esta manera podremos ser conscientes de los numerosos beneficios que reporta una eficaz GT, beneficios intangibles pero que se verán reflejados en la cuenta de resultados.

La GT es un término novedoso y poco familiar, un reto difícil y a la vez atractivo, pero queda mucho por hacer. Las empresas deben ser dinámicas, la flexibilidad y adaptación a la frenética evolución de la sociedad y los mercados, son capacidades indispensables para adecuar su gestión de forma rápida y ágil para no quedar desfasados. En el futuro se deberá adoptar un enfoque global e implementarlo como una estrategia competitiva, donde los procesos, prácticas y capacidades que permiten su funcionamiento, queden articulados para ser aplicados eficazmente. La clave para la competitividad está en la GT, el talento se transforma en valor añadido para la organización.

Todo lo anterior no es únicamente tarea del área de RRHH, el cual no debe verse como un departamento aislado, sino como mediador o impulsor. Debe ser obligación de todos los miembros de la empresa, el integrar y llevar a cabo las buenas prácticas en todos los niveles, y tienen que ser desplegados por todos los responsables de equipos, que deben velar por el desarrollo y potenciación del personal a su cargo. Concluimos que falta concienciar a los directivos de los impactos estratégicos y beneficios que aporta el capital humano transformado en talento, y por tanto la urgente necesidad de gestionarlo como una inversión y no como un gasto.

Para alcanzar los objetivos de la empresa, las acciones dirigidas a la GT tienen que estar perfectamente alineadas con la estrategia empresarial, para ello se debe tener una visión clara y total conocimiento de la organización, su misión, visión y valores, lo que nos lleva a la conclusión de la estrecha relación existente entre la GT y la Dirección Estratégica de la empresa. Consiste en planificar y desarrollar pautas destinadas a cumplir un objetivo claro, dotar a la empresa del talento necesario en todo momento, para obtener los resultados adecuados y de este modo alcanzar una posición clara de liderazgo demandada por la competitividad del entorno.

Será una ventaja competitiva para las empresas cuando estas apliquen todo lo planteado en el TFG, es decir, cuando se consiga atraer, desarrollar y retener a los empleados que sean considerados profesionales con talento, motivados, implicados y comprometidos. Además podrá ser sostenida en el tiempo ya que la inversión realizada en ello se transforma en ahorro. Las prácticas expuestas en el TFG, además de muchas otras, deberían estar integradas en las dinámicas empresariales y que pasaran a ser una cuestión prioritaria para los directivos.

## 5.- Glosario de términos

Término	Significado/ Traducción
Assesment centers	Centro de evaluación
Coaching	Entrenamiento
DE	Dirección Estratégica
Employer Branding	Marca empleador
Feedback	Realimentación
GT	Gestión del talento
RAE	Real Academia Española
RRHH	Recursos humanos
Social Recruitment	Contratación Social
TFG	Trabajo Fin de Grado

## 6.- Bibliografía

Amargo, J., Rivera, A. (2004), *“Expertos en Personas”*, Ed. Prentice Hall, Madrid, España.

Calderón Hernández, G. (2008). *“Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa”* Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Calderón, G. y Naranjo, J. (2004) *“Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Innovar”*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.

Cappelli, P. (2008). *“Talent on demand”*. Harvard Business School Press. Boston

Casado, J. (2003), *“El valor de las personas”*, Ed. Prentice Hall, Madrid, España.

Chiavenato, I. (2002), (2008), (2009), (2010). *“Gestión del talento humano”*. Ed. McGraw Hill, México.

Cuesta, A. (2010). *“Gestión del Talento Humano y del Conocimiento”*. Ed. ECOE, Bogotá.

Diccionario Real Academia Española. (2016)

Dolan, S., Schuler, R., y Valle Cabrera, R. (1999). *“La Gestión de los Recursos Humano”* Ed. McGraw Hill, Madrid, España.

Dolan, S., Valle Cabrera, R. (2007). *“La Gestión de los Recursos Humanos”*, 3ª Edición, Ed. McGraw Hill, Madrid, España.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *“La gestión de los recursos humano: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?”* Ed. McGraw Hill

Jericó, P. (2001). *“Gestión del talento”*. Ed. Prentice Hall, Madrid, España.

Lockwood, N. (2007). *“Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR’s strategic role”*. Ed. Harvard Business School Press.

Pardo, C. (2007). *“Gestión del talento humano basado en competencias, la clave para lograr el éxito empresarial”*. (Tesis) Universidad La Salle. Bogotá.

Pardo, C., Porras, J. (2011). *“La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas”*. (Tesis) Universidad La Salle. Bogotá.

Scullion, H.; Collings, D.G. (2011). *“Global Talent Management”*. New York, NY: Taylor & Francis.

Stewart, T. (1998). *“La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual”*. Ed. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Ulrich, D. (1997), *“La futura agenda de la competitividad: recursos humanos”*, Ed. McGraw Hill, México.

## 6.1.- Webgrafía

- A, Jiménez., C. Hiller-Fry., J. Díaz. (2008), “Gestión del talento: Una estrategia diferenciada para un entorno global” Ed. Desuto. Página Web: [http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Global\\_HDBR\\_0811.pdf](http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf)
- Alfonso, A., García-Muina, F. (2014). “La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave”. Página Web: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/518/455>
- Ballesta, O. (2013). Blog del autor: Talento en expansión “Prácticas innovadoras de gestión de personas para afrontar con éxito la guerra del talento”, “Indicios de una función fallida de RRHH”, “Decálogo de iniciativas para actualizar la función de RRHH”. Página Web: <https://talentoenexpansion.com>
- C. Hiller-Fry. (2009). “Los nuevos retos de la gestión del talento”. Ed. Desuto. Página Web: <http://www.peplematters.com/los-nuevos-retos-de-la-gestion-del-talento/>
- Castillo, F.W. (2010). “La importancia de la gestión del talento humano”. Página Web: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Manpower. (2016). Estudio Human Age. “Gestión del talento, un factor clave para acelerar el desempeño empresarial” Pagina Web: [http://www.manpower.cl/manpower/site/artic/20160208/asocfile/20160208165953/gestion\\_de\\_talento](http://www.manpower.cl/manpower/site/artic/20160208/asocfile/20160208165953/gestion_de_talento)
- Navarro, E. (2002). La guerra por el talento. Página web: <http://www.arearh.com/rrhh/guerratalento.htm>
- Ortega, A. (2014) “3 claves para innovar la gestión del talento en la empresa del siglo XXI”. Página Web: <http://andres-ortega.com/3-claves-para-innovar-la-gestion-del-talento-en-la-empresa-del-s-xxi/>
- Tarique, I.; Schuler, R.S. (2010). “Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research. Journal of world business” <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Workmeter. (2014). “Gestionar el talento: ¿Por qué es tan importante?”. Página Web: <http://es.workmeter.com/blog/336394/Gestion-del-talento-Por-que-es-importante>
- Workmeter. (2015). Guía gratuita: “Cómo gestionar el talento en tu empresa” Pagina Web: <http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa>

