La gestión del talento: una necesidad

[Hemera]/Thinkstock.

En 1997, un estudio de McKinsey acuñó el término «la guerra por el talento». Ahora, en el nuevo milenio, nos encontramos en la era del talento. Cuando la agricultura era la base de la economía, la tierra era el activo físico verdaderamente válido y tangible. Después, la era industrial se caracterizó por una economía impulsada por la fabricación, donde el rendimiento de los negocios era mayor cuanto más eficaz era el uso de las fábricas y las redes de distribución. La era del conocimiento movió las bases del valor económico hacia las comunicaciones integradas y la tecnología informática. Hoy, la batalla se centra en la competencia por la mejor gente, porque ellos son los verdaderos creadores de valor.

Yolanda Antón

La gestión del talento es un conjunto complejo de procesos de recursos humanos conectados que brinda un beneficio sencillo fundamental para cualquier organización: el talento impulsa el rendimiento.

Muchas empresas no conocen el potencial de sus trabajadores. Seguramente, no sean conscientes de lo que están perdiendo, del valor que están dejando de aportar. Tal vez, la respuesta guarde relación con el desconocimiento de los responsables o con la escasa importancia que algunos dan a las personas a su cargo.

Dado que los equipos con la mejor gente rinden más, las organizaciones líderes saben que un rendimiento superior en el negocio es impulsado por un talento superior. La gente es la diferencia. La gestión del talento es la estrategia.

Las organizaciones líderes saben que un superior rendimiento en el negocio es impulsado por un superior talento e invierten en ello

Los investigadores han demostrado que las organizaciones que utilizan estrategias y soluciones de

gestión del talento presentan un mayor rendimiento que sus competidores directos y que el mercado en general. Las compañías líderes invierten en la gestión del talento para seleccionar y adaptar a la mejor persona para cada puesto de trabajo porque saben que el éxito está impulsado por la calidad de talento total de su fuerza de trabajo.

[iStockphoto]/Thinkstock.

Muchas organizaciones se esfuerzan enormemente por atraer empleados, pero dedican poco tiempo y recursos en su retención y desarrollo

Operativamente, el proceso de gestión de talento, entendido como todas aquellas actividades dirigidas a atraer, desarrollar y mantener a los mejores empleados, podemos resumirlo en siete fases, que van desde el reclutamiento hasta la compensación. No todas las empresas abordan todas esas fases. Muchas se centran sólo en algunas, aquellas que les reportan más valor en relación con el esfuerzo. Sin embargo, es conveniente tener en cuenta todas ellas, porque, de manera integrada, generan una gran diferencia respecto a la competencia. Las siete fases mencionadas son:

1. Planificación de personal integrada con el plan de negocios. Establecimiento de planes de contratación y presupuestos de compensación.
2. Reclutamiento. Se lleva a cabo a través de un proceso integrado de reclutamiento, evaluación y contratación.
3. Acogida. La organización debe capacitar y habilitar a los empleados para ser productivos e integrarse en la empresa con la mayor rapidez posible.
4. Gestión del rendimiento. Teniendo en cuenta el plan de negocios, la organización debe establecer procedimientos para medir, evaluar y gestionar el rendimiento de los empleados.
5. Formación y apoyo en el desempeño. Ésta es una función crítica. Se trata de proveer programas de aprendizaje y desarrollo a todos los niveles de la organización.
6. Planificación de la sucesión. Dado que la organización evoluciona y cambia, hay una continua necesidad de mover a la gente a nuevas posiciones. La planificación de la sucesión, de gran importancia, permite a los directivos identificar a los candidatos idóneos para un puesto. Esta función también debe estar alineada con el plan de negocios para así cumplir con las necesidades que se han de cubrir en los siguientes tres o cinco años. Este proceso se reserva y aplica más a menudo a los puestos directivos y ejecutivos.
7. Compensación y beneficios. Obviamente, ésta es una parte muy importante de la gestión de personas, siendo fundamental vincular el plan de compensación directamente a la gestión del rendimiento a fin de que las compensaciones, incentivos y beneficios se alinean con los objetivos de negocio y su ejecución.

El proceso descrito aporta indudables beneficios a la organización. Su complejidad puede hacer necesaria la asistencia de compañías especializadas que ayuden en su implementación. Existen, además, soluciones de *software* cada vez más integradas, sistemas que incluyen herramientas para la gestión de la contratación, formación, evaluación, compensación..., que facilitan la implementación y el desarrollo del proceso para permitir a directivos y empleados aumentar la creación de valor para el negocio en un momento en el que casi todos los factores de competitividad empresarial se han convertido en *commodities*.

El proceso de gestión de talento se inicia en el reclutamiento y termina en la compensación

Factores como la competencia creciente por la mejor cualificación, los bajos niveles de compromiso de los empleados, las tendencias hacia la deslocalización y la externalización o la necesidad de alinear a la gente con los objetivos corporativos obligan a los departamentos de recursos humanos a evolucionar a través de la creación de políticas, reducción de costes, eficiencia de procesos y gestión de riesgos hacia una nueva forma de pensar más centrada en el talento ::