



**Aurora Alonso**  
 Consultora Senior de  
 PeopleMatters  
[www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)

Durante los últimos tiempos estamos siendo testigos de cómo las empresas tienen una mayor necesidad de gestionar el talento dentro de sus organizaciones, algo que se ha visto agudizado recientemente debido a las exigencias competitivas que afrontan las organizaciones y la situación del mercado laboral. En este contexto, se hace preciso disponer de una estrategia de gestión de talento para lograr los objetivos de negocio, asegurando el cumplimiento de las prioridades estratégicas de la compañía.

Hay que tener en cuenta que la globalización incrementa la necesidad de ser competitivo permanentemente, lo cual requiere un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa en España, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, siendo el primer paso la definición del mismo en nuestras empresas.

Si atendemos a la situación actual que estamos viviendo en relación a los cambios estructurales en el mercado laboral, así como a factores económicos, culturales y demográficos, esta situación cobra aún mayor importancia. La nueva década presenta mayores dificultades para atraer y retener talento; baja tasa de natalidad, necesidad de hacer “más con menos”, lo que implica potenciar a los equipos, y convivencia de hasta cuatro generaciones en una misma empresa, cada una con diferentes habilidades, motivaciones y expectativas.

Hasta el año 1978 nacían en España entre 650.000 y 700.000 niños. A partir de ese año y hasta 1998 las cifras de nacimientos han caído de esas cuantías a 360.000.

## Capacidad Directiva & Gerencial



Aunque la demografía no es una ciencia exacta, las cuentas no salen, y si ahora el número de personas entre 16 y 39 años en España rondan los 15 millones, dentro de poco se reducirá en cinco millones. A este panorama se suma que en la próxima década el número de estudiantes universitarios descenderá en 300.000, respecto a 2001.

Otro aspecto de la globalización y actual problema añadido a la baja tasa de natalidad y futuro descenso de estudiantes universitarios que las empresas tendrán que atajar, es la posible fuga de talento de sus organizaciones.

La propia Comisión Europea estimó en 400.000 individuos la fuga de cerebros a otros países. Europa habría exportado a un país como Estados Unidos la “producción” total de un año de graduados científicos e ingenieros de todo el sistema europeo (Comisión Europea, 2007).

El término “fuga de cerebros” hace referencia a aquellos profesionales e investigadores que han emigrado a otro

# La necesidad de contar con una estrategia de gestión del talento



país en busca de mejores oportunidades de desarrollo, empleo y remuneración económica.

Así mismo, en 2010, un Comité de Expertos de la Unión Europea indicó que España solo recupera uno de cada 1.188 investigadores que se “fugan” en busca de “un mejor desarrollo de su carrera investigadora”.

La situación se ha agravado en el último año debido a la crisis económica. Según diversos estudios de satisfacción laboral y calidad de vida, actualmente un 80% de los españoles aprovecharía una oportunidad laboral en el extranjero.

Y la realidad es que a pesar de duplicar la tasa de paro de la Unión Europea, en España las empresas siguen teniendo problemas para disponer del talento que requieren. Según una encuesta realizada a CEO's en 2010, para la mayoría de los altos ejecutivos, “el acceso constante al talento” y “la retención del mismo” son variables críticas para la sostenibilidad de sus empresas en el largo plazo, opinando el 66% que en el mercado existe una cantidad limitada

de candidatos con las habilidades que su organización requiere y un 83% considera que es necesario cambiar su estrategia interna de gestión del talento.

Teniendo en cuenta el esfuerzo, en términos de tiempo, costes y recursos, que supone reclutar, capacitar y desarrollar el personal requerido para el establecimiento de grupos de trabajo competitivos, las organizaciones continúan considerando al talento humano como su capital más importante y la correcta gestión del mismo como una de sus tareas o prioridades más decisivas.

Es preciso que los responsables de las diferentes áreas de la empresa adquieran el compromiso de motivar a las personas, posibilitando que empleen su talento y por tanto mejoren su desempeño, permitiéndoles crecer como profesionales y contribuir con la empresa en su desarrollo y éxito.

A la hora de gestionar el talento interno en las organizaciones, hay que tener en cuenta que éste no solo se centra en los conocimientos y grado de experiencia de las >

> personas, sino que también entran en juego la motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades de estas personas.

Si tenemos en cuenta la información expuesta hasta el momento, se hace patente la necesidad de gestionar el talento de nuestras organizaciones. Es evidente que el talento es crítico para el éxito de las empresas, y por tanto, es prioritario que los responsables de las mismas incorporen estrategias que permitan gestionarlo adecuadamente.

- Qué se necesita hacer para cumplir los futuros requerimientos.
- Cuáles son las consecuencias de la estrategia para la organización.
- Qué competencias se necesitan para lograr los objetivos estratégicos.

Para ello es esencial elaborar políticas y procesos de mayor eficacia y en términos estrechamente alineados con las prioridades del negocio, las claves estratégicas y las capacidades necesarias para el éxito actual y futuro.

### COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

<i>Retención</i>	<i>Desarrollo profesional</i>	<i>Liderazgo y altos potenciales</i>	<i>Gestión del desempeño</i>	<i>Indicadores de gestión</i>	<i>Cultura</i>
Esfuerzos especiales	Assessment centers	Asignaciones temporales y programas de rotación	Perfiles de competencias	Entrevistas de salida	Valores corporativos
Compensación total	Sistemas desarrollo profesional	Desarrollo de altos potenciales	Sistemas de gestión del rendimiento	Encuestas de clima	Trabajo flexible
	Formación	Executive coaching	Programas de compensación y recompensa	Balanced Scorecard™	Programas de diversidad
		Oportunidades internacionales e inter-funcionales			Comunicación interna

Fuente: The Conference Board (2004): *Integrated and Integrative Talent Management*

### QUÉ ENTENDEMOS POR TALENTO

El talento se entiende como el conjunto de conocimientos y habilidades, unido al compromiso y a la capacidad de hacer que las cosas ocurran.

Los elementos clave del talento son, capacidad para lograr un desempeño superior, potencial, valores y compromiso, aportando en conjunto una contribución significativa y diferencial ahora y en el futuro.

No obstante, no podemos hablar de una definición genérica de talento, puesto que el talento se define en términos de las necesidades estratégicas de cada organización:

- Qué cambios se esperan en el entorno de la compañía: cuáles son las tendencias en el mercado y las tendencias demográficas, comentadas previamente al principio de este artículo.

En este sentido, el reto de los directivos de las empresas se centra en la capacidad para definir el talento dentro de sus propias organizaciones, identificar dicho talento tanto dentro como fuera de la empresa, desplegar el talento en la organización, desarrollarlo y llevar a cabo todas las medidas oportunas que permitan retenerlo en la compañía.

Las exigencias competitivas que afrontan las empresas en el marco de la globalización y la situación de nuestro mercado laboral, caracterizado por un altísimo nivel de desempleo que en ningún caso compensa la necesidad de talento requerido por las organizaciones, unido a una creciente “fuga de talento”, hacen que obtener el compromiso del talento humano a través de una estrategia que permita gestionarlo adecuadamente, sea una prioridad para los directivos en España, dado que es evidente que el talento es crítico para el éxito actual y futuro de las organizaciones. ■

Ready,  
Steady, Go!

NIVELES ADAPTADOS  
AL MARCO DE REFERENCIA  
COMÚN EUROPEO (MRCE)

UNIVERSITY OF  
CAMBRIDGE  
BULATS EXAMS

TAILOR MADE COURSES

ONE-TO-ONE SESSIONS

Lo que necesitáis cuando lo  
necesitáis. **Estamos listos.**

¿Estáis preparados?

of english

**CUP**  
online language school

[www.cupofenglish.com](http://www.cupofenglish.com)

+34 902 15 35 15

