

GUÍA  
PRÁCTICA

Nº22 JULIO

2022

María José Bosch  
Directora

María Paz Riumalló  
Directora Ejecutiva

Martina Morgado  
Asistente de Investigación

# GESTIÓN DE TALENTO: UNA HERRAMIENTA NECESARIA

# GESTIÓN DE TALENTOS: UNA HERRAMIENTA NECESARIA

La gestión de talento es una herramienta central para el desarrollo y éxito de las empresas, y se ha vuelto imprescindible para que estas logren sus objetivos. Esto gracias a que gestionar de buena forma a los colaboradores de la compañía, facilita el trabajo en sí mismo. Contar con los talentos adecuados para los cargos o retener a los mejores talentos en la empresa hace que cada una tenga su particularidad y alcance el éxito deseado (CChC,2019).

## ¿Qué es la gestión de talento?

La gestión de talento es “el proceso en el que una empresa desarrolla e incorpora nuevos integrantes a su fuerza laboral, y que además desarrolla y mantiene a los recursos existentes” (CChC,2019). En resumen, es la atracción, desarrollo, motivación y retención de talento, y se refiere tanto a la incorporación de nuevos talentos como a los que ya llevan un tiempo trabajando.

Potenciar y gestionar los talentos es un tema de gran importancia para las empresas, ya que, una vez encontrado al colaborador adecuado para un puesto resulta óptimo retenerlo ya que buscar alguien nuevo significará para la empresa mayores costos y a la vez una pérdida en cuanto a competencias. En términos de costos, esto son tanto costos monetarios como de tiempo, haciendo mucho más costoso generar una nueva contratación que retener y potenciar al colaborador actual. Un nuevo trabajador necesita al menos “6 meses para lograr llegar al nivel de productividad esperado, 18 para integrarse por completo a la cultura de la empresa y 24 para conocer, entender y aplicar a la perfección la estrategia de la compañía” (Gympass,2016).

Las organizaciones centradas en la gestión de talento buscan personas que de alguna forma **destaquen** dentro de su rubro, y una vez logrado, utilizan todos sus recursos disponibles para **capacitarlo** aún más y **mantenerlo** dentro de la empresa el mayor tiempo posible, y además se preocupan de potenciar el talento ya existente dentro de los equipos.

## La gestión de talento y sus objetivos

Para poder implementar de la mejor manera estrategias para gestionar el talento dentro de la empresa, es necesario definirlo bien y comprender los objetivos específicos que se buscan lograr. Estos deberían ser (CChc,2019):

- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados, motivados y felices.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los colaboradores y de la compañía misma.

En el estudio realizado por McKinsey & Company (Hakin ,1997) se establecieron cinco elementos que permiten gestionar los talentos de la mejor manera para lograr empresas exitosas. Esta fórmula descrita, ayuda a comprender aún más esta estrategia presentada. La adopción depende de cada compañía y de sus necesidades, pero estos cinco elementos siguen siendo una base sólida que permitirá gestionar los talentos (Hakin,1997):

- 1) *Adoptar una mentalidad de talento en todos los niveles de la organización, comenzando por los altos cargos:* esto quiere decir, que todos los líderes adquieren el concepto de que desarrollar y retener talento es la clave para el éxito de su empresa. Los líderes serán los encargados de reclutar, nutrir y retener el talento y, lo más

# GESTIÓN DE TALENTOS: UNA HERRAMIENTA NECESARIA

importante, serán responsables de su contribución al desarrollo de la compañía.

- 2) *Crear una propuesta de valor que beneficie a empleados tiene el objetivo de atraer talento a la empresa y retenerlos:* estas propuestas responderán la siguiente pregunta ¿Por qué la gente con talento querría trabajar aquí? Todas las propuestas deben incluir estos cuatro elementos en el discurso:
  - Trabajo emocionante: las tareas desempeñadas deben representar un desafío
  - Cultura de la empresa: los talentos se mantendrán dedicados a su trabajo sólo si sienten que la empresa está bien administrada, respeta sus ideas y compromiso.
  - Riqueza y recompensa: las personas con talento deben ser reconocidas por el valor que agregan a la empresa con buenos salarios y beneficios corporativos. Una compañía que tiene a una escala salarial rígida no atraerá ni retendrá talentos.
  - Crecimiento y desarrollo: los talentos se esfuerzan por aprender y avanzar constantemente, por lo que nutrir ese deseo es esencial para retener al mejor talento.
- 3) *Reclutar continuamente talentos:* las empresas y los managers comprometidos con la gestión del talento están constantemente a la búsqueda del mejor talento. Las mejores compañías deben estar dispuestas a atraer nuevos talentos para tapar agujeros en todos los niveles, incluso en los altos cargos.
- 4) *Desarrollar a grandes líderes:* la mayoría de los líderes son nutridos en sus roles al ser desafiados a mejorar, apoyados cuando fallan y empujados nuevamente. Los programas de tutoría brindan una gran oportunidad para desarrollar un buen liderazgo en toda la organización.
- 5) *Diferenciar y afirmar:* los empleados con mejor desempeño deben ser recompensados con nuevas oportunidades de trabajo y desafíos, aumentos salariales, beneficios especiales y recompensas.

## ¿Qué procesos están involucrados?

Para introducir e implementar la gestión de talentos en la compañía, es necesario desarrollar o pasar por varios procesos y etapas. Parte de la gestión de talento son los **programas de capacitaciones y evaluaciones**. Estos varían, según las necesidades del perfil y el cargo desempeñado. Lo anterior tiene como resultado un fuerte compromiso en el colaborador con la empresa (Connect, s.f.).

Otro de los procesos que forman parte de esta estrategia, es la **planificación estratégica**. Esto tiene como objetivo lograr retener el talento, así como atraerlo y contratarlo (Connect, s.f.).

**Las evaluaciones 360°**, son otro de los procesos involucrados. Estas sirven para conocer el desempeño de las personas, el desarrollo del liderazgo y el desarrollo profesional.

Toda empresa que quiera gestionar el talento de sus colaboradores deberá realizar las siguientes tres etapas:

1. La implementación de actividades orientadas a los objetivos que mejoren las habilidades y actitudes de liderazgo de un trabajador.
2. Establecer metas y planes que tengan que ver con los objetivos y logros individuales del trabajador.

# GESTIÓN DE TALENTOS: UNA HERRAMIENTA NECESARIA

3. Programas de reconocimiento y motivación a las personas y equipos que forman parte de una empresa. Eso incluye conocer las competencias, comportamientos, habilidades y personalidad que identifican a una persona que pueda tener éxito.

## Implementación: elementos a considerar

Lo primero es aceptar y comprender que, la puesta en marcha de este tipo de modelo es un proceso que toma meses, por lo que los resultados no se verán a corto plazo. Es necesario ser paciente, organizado y contar con una estrategia y un plan de gestión de personal orientado a las capacidades requeridas para los cargos en cuestión. Para aquellos talentos que ya están en la empresa, es necesario diseñar un método que permita potenciar las virtudes existentes u otras deseables.

Por otro lado, es importante que el área de recursos humanos, este consciente y entienda que el talento ya está dentro de la empresa. Es por esto mismo, que es importante ayudar a los colaboradores a seguir creciendo en sus capacidades y virtudes. Como resultado de estas acciones, el desempeño de los trabajadores se hace más eficiente y nacen los roles de líderes.

Por último, reconocer los méritos de los colaboradores es tan importante como potenciar sus habilidades. “El reconocimiento es una señal de retroalimentación y una ayuda para mejorar la retención del empleado y de esta forma, aumentar su compromiso con la empresa” (CChC, 2019).

## ¿Cuáles son los beneficios?

- ✓ Ayuda a generar un ambiente laboral armónico y apropiado para fomentar la productividad, el compromiso y la motivación de los colaboradores.
- ✓ Ayuda a identificar las necesidades de los colaboradores, para encaminar de mejor manera las metas y objetivos de la compañía (CChC, 2019).
- ✓ Favorece el diseño e implementación de programas de bienestar para los trabajadores, y facilita la capacitación y desarrollo continuo de estos.
- ✓ Disminuye la rotación del personal y aumenta la retención de talento importante para el crecimiento de la empresa (Gympass, 2016).
- ✓ Ayuda a crear y fomentar una cultura organizacional con la que todos se sentirán identificados.

## Gestión de talento y tiempos de incertidumbre ¿Cómo se enfrenta?

La consultora Randstad realizó el *Talent Trends Reports (2021)*, en donde se describieron los desafíos que enfrentarán las compañías durante el periodo post Covid-19. Dentro de los principales están el teletrabajo, la organización del trabajo híbrido, y las nuevas tácticas que se deben generar en función de retener y atraer talentos (Randstad, 2021). Este informe evidencia **7 tendencias en gestión de talento** que buscan ser una ayudara para las empresas durante periodos de incertidumbre, las cuales son<sup>1</sup>:

1. **Foco en las competencias:** las compañías se están focalizando en elaborar una estrategia de gestión de talento centrada en las habilidades de las personas más que en el trabajo o las funciones que éstas

<sup>1</sup> Randstad. (26 de Febrero de 2021). *Randstad*. Obtenido de - <https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/7->

# GESTIÓN DE TALENTOS: UNA HERRAMIENTA NECESARIA

tienen que desempeñar.

2. Salud y bienestar: gestionar eficazmente la seguridad y las necesidades emocionales de los trabajadores no solo atraerá y fidelizará talento, sino que también garantizará beneficios, al contar con una fuerza laboral más saludable y, por lo tanto, productiva.
3. Teletrabajo y flexibilidad: con el teletrabajo aparecieron nuevos retos para las áreas de dirección de personas, tales como crear un ambiente laboral propicio para el home office y/o mantener a los empleados bien informados a pesar de la distancia física. Frente a esto, durante 2020 la capacidad de operar de manera ágil y flexible fue un factor clave para la supervivencia de muchas organizaciones.
4. Transformación digital: fue necesaria la adopción de herramientas y formas innovadoras de trabajo. Esto hizo que muchas empresas hayan tenido notables ganancias de productividad, lo que -en parte- fue posible gracias a la aceleración de la transformación digital. La tecnología ayudó a que millones de personas siguieran haciendo su trabajo o atendiendo a sus clientes a distancia y que muchos negocios se reinventaran, pese a la pandemia.
5. Diversidad e inclusión: muchas empresas han intensificado sus esfuerzos para ser más responsables socialmente y han impulsado medidas en las áreas de diversidad e inclusión, atrayendo talentos más diversos en entornos más inclusivos. Una organización que cuente con una buena estrategia logrará posicionarse por encima de competidores que no apuesten por estos valores.
6. Formación continua: el desarrollo profesional es decisivo, tanto para la competitividad de la organización como para el crecimiento de las personas. Aquellas compañías que llevan tiempo invirtiendo en la formación continua de sus trabajadores han logrado salir a flote de una manera más rápida y eficiente.
7. Reorientación de los equipos: Producto de los nuevos escenarios a los que se vio enfrentada la sociedad, algunas organizaciones debieron reinventarse. El *reciclaje* y desarrollo de las personas se han convertido en un objetivo prioritario en la gestión de talento para que los trabajadores sean capaces de asumir nuevos papeles.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que, la gestión de talento no solo se trata de contar con los mejores colaboradores, sino que se necesita un trabajo constante de capacitación, retroalimentación y motivación. Dado lo anterior, resulta ideal implementar un equipo con un especialista en gestión de talento, que trabaje en conjunto con el área de Recursos Humanos. Contar con colaboradores calificados y motivados es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización en la economía actual, ya que permite retener a los mejores talentos y con esto, apoyar al aumento de la productividad de la empresa.

# GESTIÓN DE TALENTOS: UNA HERRAMIENTA NECESARIA



## Bibliografía

CChC. (2019). *Vida Cámara*. Obtenido de <https://www.vidacamara.cl/que-es-la-gestion-de-talento-y-por-que-es-tan-importante-para-la-empresa>

Connect, H. (s.f.). *HR Connect*. Obtenido de <https://www.hrconnect.cl/desarrollo/la-importancia-de-la-gestion-de-talento-en-el-desarrollo-laboral-de-los-trabajadores-de-una-empresa/>

DCH. (19 de Abril de 2021). *Organización internacional de Directivos de Capital Humano*. Obtenido de <https://www.orgdch.org/como-definir-competencias-que-sirvan-para-medir-el-desempeno-de-los-colaboradores/>

Gympass. (2016). *Gympass*. Obtenido de <https://blog.gympass.com/es/que-es-gestion-de-talentos/>

Hankin, S. (1997). War for Talent. The Mckinsey Quartely.

Randstad. (26 de Febrero de 2021). *Randstad*. Obtenido de - <https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/7->

## ***Autores***

### ***María José Bosch K.***

Directora Centro Trabajo y Familia  
Profesora Titular Dirección de Personas

### ***María Paz Riumalló H.***

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia  
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

### ***Martina Morgado***

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

## ***Información Corporativa***

### ***ESE Business School Chile***

### ***Universidad de los Andes***

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de  
Apoquindo  
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: [www.esec.cl/ctf](http://www.esec.cl/ctf)

Teléfonos:

226181565 - 226181148

Correo:

[mpriumallo.esec@uandes.cl](mailto:mpriumallo.esec@uandes.cl)



CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA