

La gestión del talento: un recorrido sobre los principales conceptos.¹

Talent management: a tour of the main concepts.

Ileana Freire²

Resumen

En el presente artículo se realiza, en primera instancia, un análisis de la gestión del talento desde una perspectiva histórica. De esto se desprende que si bien el material de investigación predominante es conceptual y aborda la temática desde tres perspectivas esenciales: las definiciones del concepto de talento, los efectos esperados de la implementación de la gestión del talento y las prácticas asociadas, a la fecha no ha sido posible llegar a un consenso de una definición precisa ni al desarrollo de marcos de medición para su operacionalización. En segunda instancia, se analizan los principales ejes temáticos de la gestión del talento: la definición de talento para cada organización, la identificación de posiciones críticas, el desarrollo de la carrera de los grupos de talentosos, la influencia de los factores de contexto y la contribución de la gestión del talento a la estrategia de la organización, a fin de dar cuenta qué es la gestión del talento. Finalmente, se brindan recomendaciones con el objeto de lograr un abordaje empírico sobre dicha temática.

Palabras clave: gestión del talento; organización; desarrollo laboral.

Abstract

In the present article, an analysis of talent management from a historical perspective is carried out in the first instance. It follows that while the predominant research material is conceptual and addresses the subject from three essential perspectives: the definitions of the concept of talent, the expected effects of the implementation of talent management and associated practices, to date not it has been possible to reach a consensus of a precise definition and less to the development of measurement frameworks for its operationalization. In the second instance, the main thematic axes of talent management are analyzed: the definition of talent for each organization, the identification of critical positions, the career development of the talented groups, the influence of contextual factors and the contribution of Talent management to the strategy of the organization, in order to give an account about what is talent management. Finally, recommendations are given in order to achieve an empirical approach on this topic.

Keywords: talent management; organization; work development

Recibido: 4 de septiembre 2018. **Aceptado:** 4 de noviembre 2018.

¹ Artículo basado en la tesis “¿Cómo se gestiona la gestión del talento?” correspondiente a la Maestría de Administración de Recursos Humanos UBA.

² Magister en Administración de Recursos Humanos UBA. Lic. en Sociología UBA. Asumió la Dirección de Recursos Humanos de Johnson & Johnson Medical para la Región Sur de América Latina. Actualmente, se desempeña como consultora de recursos humanos y es profesora adjunta de la cátedra de Gestión de Recursos Humanos del ITBA. Argentina. E-mail: ileana.freire@audentisconsultores.com

INTRODUCCIÓN

La revisión de la literatura existente sobre el tema de gestión del talento induce a pensar que en estos últimos quince años ha sido un campo en pleno desarrollo. Según Lewis y Heckman (2006), numerosos autores se han embarcado en la investigación y publicación de artículos sobre esta cuestión.

Cuando se indaga acerca de la génesis de los estudios de dicha temática, surge Edgar Schein como uno de los primeros autores en sistematizar el tema, en su artículo *Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resource Planning and Development* de 1977. Sin embargo, fue recién veinte años después, en 1997, cuando la consultora McKinsey introdujo el problema de la guerra por el talento como un objetivo crítico de las organizaciones, lo que incrementó el interés por el tema.

Al analizar la gestión del talento en las organizaciones es necesario remontarse a la primera mitad del siglo XX, específicamente, a General Electric, dado que fue en esa organización donde se implementaron los primeros programas de desarrollo interno: *Manufacturing Leadership Program*, plan que incluía una combinación de entrenamiento en aula, incremento de responsabilidades, *coaching* del supervisor directo y asignaciones a proyectos (Conger y Pilans, 2016). Capelli y Keller (2014) definen a la década del 50 como el período en el que se desarrollaron casi todas las prácticas vigentes de gestión del talento.

En ese entonces, General Electric comenzó a gestionar activamente la carrera de sus talentos, identificando los movimientos que la organización requería. Por su parte, los empleados tenían muy poco control de su desarrollo organizacional. Este modelo se difundió entre las grandes compañías de Estados Unidos y Europa, en un contexto de estabilidad en los mercados que posibilitaban el planeamiento a largo plazo: el talento se desarrollaba internamente, se planeaban cuadros de sucesión a largo plazo y era muy excepcional reclutar ejecutivos de otras compañías. Los empleados podían permanecer en una compañía toda su

vida laboral y las carreras, que eran medianamente predecibles, podían pensarse como una escalera en la que cada uno iba ascendiendo.

La crisis del petróleo de los 70 y sus consecuencias en los 80 y 90 pusieron en crisis el modelo de mediados de siglo: las compañías se enfocaron en reestructurarse, la reingeniería ganó terreno y la gestión del talento pasó a un segundo plano. Era difícil anticipar los niveles que alcanzaría el negocio en el mediano plazo y la inversión en desarrollar talento para el futuro parecía no tener sentido frente a un contexto tan incierto. El foco se centró en reclutar los recursos necesarios para enfrentar las necesidades de talento de ese momento. Dicho modelo se basaba en un mercado ofertante, que ponía a disposición gente experimentada y talentosa que buscaba insertarse laboralmente (Cappelli y Keller, 2014).

A fines de la década del 90, la situación cambió sustancialmente. El escenario económico internacional se transformó radicalmente por las nuevas tecnologías y posibilidades que se abrieron en el campo de las comunicaciones. Emergió la globalización como modalidad de articulación de los procesos de trabajo y se establecieron nuevas reglas en los mercados mundiales, lo que generó cambios cada vez más rápidos. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones y los servicios ganaron preponderancia por sobre la economía de bienes. En dicho contexto, el conocimiento ocupó un lugar fundamental en las organizaciones, por lo que captar y retener al talento adecuado se convirtió en el reto primordial. En 1997, un estudio de la consultora McKinsey introdujo el concepto de *la guerra por el talento* como un desafío de negocio estratégico y un factor crítico para el desempeño de las corporaciones en dicho contexto.

Actualmente, la globalización tiene impacto en la administración del talento y genera nuevas necesidades: mercados que atraviesan los ejes de gestión, líderes preparados para gerenciar múltiples geografías, la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas y la información como herramienta central para gestionar. La carrera de los individuos en la organización comienza a ser una responsabi-

lidad compartida, donde el eje pasa por la adquisición de experiencias de carrera enriquecedoras más que por la aspiración a ocupar posiciones específicas.

Los desafíos que se plantean en este escenario se relacionan con la pertinencia de las herramientas y procesos existentes, así como con el uso que se les da a estos en contextos donde emergen nuevas problemáticas: la diversidad e integración de actores tradicionalmente relegados en las grandes organizaciones, la tensión entre el balance de la vida fuera y dentro del trabajo como opciones que se contraponen frente a las exigencias de las empresas para desarrollar carreras exitosas y el cambio permanente como marca de época que dificulta la planificación precisa de las necesidades futuras.

MARCO TEÓRICO

Desde el siglo pasado, la problemática de la gestión del talento ha recibido bastante atención en la literatura académica. El campo teórico ha evolucionado, pero aún hay un número muy limitado de estudios empíricos. El material de investigación predominante es conceptual y aborda la temática desde tres perspectivas esenciales: las definiciones del concepto de talento, los efectos esperados de la implementación de la gestión del talento y las prácticas asociadas.

Hasta ahora, la mayor parte de los resultados de las investigaciones tratan de responder a la pregunta ¿qué es la gestión del talento? (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). A pesar de estos esfuerzos, no ha sido posible llegar a un consenso de una definición precisa sobre la gestión del talento; mucho menos al desarrollo de marcos de medición para su operacionalización (Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016).

Las definiciones de talento y gestión del talento son ambiguas en la literatura existente. Lewis & Heckman (2006) identificaron tres corrientes de trabajo para definir la gestión del talento.

La primera corriente considera a las prácticas habituales de gestión de recursos humanos

como gestión del talento, agregando formas de gestión informatizadas y procesos más ágiles. Desde esta mirada, el talento es equivalente al capital humano; por lo tanto, la gestión del talento es el manejo integral de Recursos Humanos. Implica hacer lo que Recursos Humanos siempre ha hecho en las organizaciones, en algunos casos focalizando áreas de especialidad para acotar la definición. Por ejemplo: reclutamiento como identificación del talento fuera de la organización, entrenamiento como herramienta para *hacer crecer* el talento, compensaciones para reconocer el talento crítico.

La segunda línea de análisis se focaliza principalmente en el concepto de *reserva de talentos* y trabaja la gestión del talento como un proceso para asegurar el flujo adecuado de empleados a través de la organización. Dicho abordaje se encuadra en lo que generalmente se define como *planeamiento de la sucesión o planeamiento de talento/recursos humanos*", y en algunos casos también incluye otras prácticas como selección. Se focaliza predominantemente en el interior de la organización y trabaja sobre la proyección de las necesidades del talento organizacional y la progresión de carrera de algunos individuos.

La tercera perspectiva encuadra el talento de manera genérica sin especificar posiciones determinadas o límites organizacionales. En dicho caso, el abordaje se trabaja desde dos ángulos:

- El primero se concentra en los individuos de alto rendimiento o en los talentos de alto potencial como un activo organizacional que debe ser gerenciado de acuerdo con los niveles de desempeño. El enfoque es específicamente sobre la gestión de grupos de individuos con desempeño destacado más que sobre reservas de talento y planeamiento de la sucesión. Generalmente, se propone diferenciar a los individuos según sus niveles de desempeño, reconocer excepcionalmente a quienes se destacan y separar de la organización a quienes no alcanzan el estándar requerido.
- El segundo enfoque del *talento genérico*

estipula que todos los empleados tienen algún talento y Recursos Humanos debe ayudar a que lo potencien para alcanzar el máximo nivel de desempeño posible.

PRINCIPALES EJES TEMÁTICOS

Collings y Mellahi (2009) identificaron cuatro líneas de trabajo en lo que a gestión del talento se refiere:

- Gestión integral de las prácticas de reclutamiento, desarrollo de líderes, planeamiento de la sucesión, formación.
- Desarrollo de los grupos de talentosos, trabajando sobre las necesidades de cobertura de puestos de la organización y el crecimiento de los empleados asignándolos a distintas posiciones.
- Administración diferenciada de la cartera de talento: los más talentosos a las posiciones de mayor valor estratégico y la salida de la organización de quienes no llegan al estándar requerido.
- Identificación de las posiciones críticas que pueden generar ventajas diferenciales para la organización.

Los aspectos esenciales de cada una de ellas son los siguientes:

- *Atracción de talento*: alude al proceso de reclutamiento de individuos para la organización. Está condicionado por la propuesta de valor integral de la empresa. Hay distintas estrategias asociadas al reclutamiento: puede enfocarse en necesidades actuales (capacidades requeridas por la organización) o bien apuntalar la estrategia de talento de mediano plazo (adquisición de potencial). Muchas organizaciones buscan talento solo cuando lo necesitan, otras tienen planes permanentes para reclutar posiciones de niveles inferiores en la organización (las únicas de nivel profesional que captan del mercado). Una combinación de ambas alternativas posibilita un equilibrio en lo que a integración de talento refiere.
- *Despliegue del talento*: refiere a la alineación

de los objetivos de la organización con los objetivos de talento (decisiones de reclutamiento, promoción, cobertura de vacantes, formación, definiciones de plan de acción para el talento existente, acciones de retención específicas para el talento crítico). Implica la optimización de la asignación de los recursos en función de objetivos de corto y mediano plazo.

- *Evaluación de potencial*: se utiliza para diferenciar a los individuos dentro de la organización, estableciendo el crecimiento organizacional que pueden alcanzar en un periodo determinado para ciertas posiciones o niveles organizacionales. En algunos casos, se hace con herramientas complementarias; otros sobre la base de *feedback* de distintos interlocutores en función de la gestión observada. En la mayoría de los casos, se analiza a partir del desempeño de periodos anteriores.
- *Desarrollo del talento*: se trabaja sobre las acciones que llevan a que cada individuo alcance su máximo potencial. En general, se asocia a planes de formación y desarrollo específico: asignaciones de trabajo especiales, asistencia a cursos dentro y fuera de la organización, participación en proyectos, exposición a líderes organizacionales, creación de redes de trabajo más allá de la empresa, *coaching* y *feedback* formal.
- *Planeamiento de la sucesión*: el foco está puesto en la planificación de los potenciales ocupantes de determinadas posiciones dentro de la organización. Este proceso permite diseñar planes de acción a medida tanto para la organización como para los individuos identificados como reemplazos.

De todo lo expuesto se desprende que los principales temas a los que se asocia la problemática de la gestión del talento son los siguientes:

- La definición de talento para cada organización.
- La identificación de posiciones críticas.

- El desarrollo de carrera de los grupos de talentosos.
- La influencia de los factores de contexto.
- La contribución de la gestión del talento a la estrategia de la organización.

¿Qué es el talento para cada organización?

Hay varias definiciones de talento. Estas se estructuran en función de cada organización, el entorno en el que se inserta en la comunidad, su estrategia para posicionarse en el tiempo, sus historias de éxito y sus fracasos.

Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz (2013) realizaron un relevamiento de las definiciones del talento en el contexto del mundo laboral y concluyeron que hay dos grandes ejes para focalizar el análisis: el talento como objeto (habilidad natural o adquirida) y el talento como sujeto (el talento como toda la gente que trabaja en esa organización o un grupo selecto de ellos).

El primer eje de análisis define al talento como una característica intrínseca de la persona: es descripto como una competencia especial en un campo particular. Generalmente, se hace referencia a un rasgo por el cual las personas se destacan. Desde dicha perspectiva, el talento se equipara a un desempeño excepcional en un ámbito determinado.

La discusión sobre si estas características especiales son innatas o desarrolladas se refleja en dicha perspectiva. En la mayor parte de la literatura predomina la visión de que el talento es algo innato (Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz, 2013). La idea del talento como algo natural tiene importantes repercusiones en la forma en que puede o no ser gestionado. Desde esta visión, la gestión del talento debería centrarse en la correcta identificación, captación y retención del talento, con especial foco en generar las posibilidades para que dicho talento natural pueda ponerse en juego.

En relación con la perspectiva del talento como algo objetivo, también existe una corriente que ve el talento como la posibilidad de

alcanzar la maestría en alguna(s) competencia(s). Dicha visión del talento como resultado del desarrollo abre la puerta a la gestión con foco en el aprendizaje, la experiencia y el esfuerzo. Thunnissen, Boselie y Fruytier (2013) lo definen como un encuadre *positivo* para la gestión del talento, en el que se enfatiza el desarrollo y entrenamiento de las habilidades excepcionales: *el talento se hace*. La contrapartida es la necesidad de evidencia o mediciones consistentes para monitorear la evolución de las habilidades.

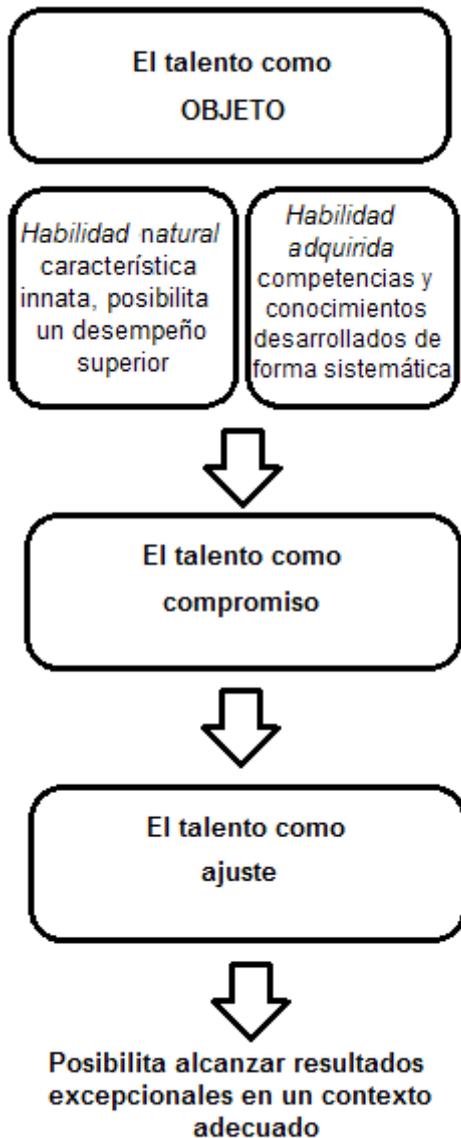
De manera complementaria, hay quienes incorporan un elemento adicional en la perspectiva objetiva del talento: su definición ligada al compromiso, determinado por la perseverancia y estrechamente vinculado a la motivación, el interés, la pasión y la voluntad de invertir tiempo y esfuerzo en el éxito organizacional. La definición del talento como compromiso suele ser adicional a la del talento como algo innato o adquirido y cumple la función de potenciarlo.

Un abordaje final es el del talento como *ajuste* entre la persona y la organización, la persona justa en la posición correcta en el momento y lugar adecuados. Esta propuesta enfatiza la importancia del contexto: la definición de talento es relativa en lugar de absoluta. El contexto organizacional se convierte en una variable determinante dado que, además de habilidades y motivación, los empleados necesitan oportunidades para desarrollar su potencial (Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz, 2013).

El segundo eje de análisis equipara el talento con el individuo. Esta perspectiva se divide en dos tipologías: puede aplicarse a todos los empleados (abordaje inclusivo) o a un grupo selecto (enfoque exclusivo).

La tipología inclusiva/subjetiva del talento es utilizada por aquellos autores que entienden que el talento es toda la fuerza de trabajo de una organización: los individuos que allí se desempeñan. En el marco de dicha tipología, los conceptos de talento / empleados / recursos Humanos son intercambiables.

Tabla 1. El talento como objeto en el entorno laboral.



Fuente: Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz, 2013.

Este enfoque es característico de los encuadres de gestión del talento basados en las fortalezas de los individuos. Por ejemplo, la posibilidad de reconocer cuáles son las áreas de talento de cada uno y trabajar para desarrollar capacidades o formaciones específicas requeridas por la posición para que ese talento lo materialice en un desempeño concreto. Esto

se contrapone al abordaje basado en las brechas, que trabaja fundamentalmente sobre el apuntalamiento de las *necesidades de desarrollo*. La tipología subjetiva/inclusiva garantiza una distribución más equitativa de los recursos existentes en una organización por encima del foco en algunos pocos empleados, manteniendo la motivación de quienes no son considerados *superestrellas*.

Dicho abordaje ha sido cuestionado porque su uso académico y organizacional es demasiado laxo y carece de un sentido específico. Trabajar con todos los empleados de la misma manera disminuye el foco en los recursos críticos que la organización necesita. La perspectiva basada en las brechas de desarrollo propone una solución más efectiva en términos de costo-inversión, contraria a la tipología subjetiva-inclusiva que requiere importantes recursos para impactar en todos los empleados. Adicionalmente y desde la perspectiva del rol de recursos humanos, no habría diferencia entre la gestión del talento y la gestión integral de recursos humanos, ya que ambas apuntan a lo mismo.

La segunda tipología propone trabajar de manera exclusiva con los sujetos, sobre la base de la segmentación o diferenciación de un grupo selecto de la fuerza de trabajo. Como se mencionó en el apartado anterior citando a Lewis y Heckman (2006), este abordaje hace referencia a aquellos empleados que se posicionan como *lo mejor* de la organización en términos de sus capacidades y su desempeño, y que realizan contribuciones diferenciales para el presente y futuro de la organización. Los términos que usualmente se emplean para identificar a este grupo de gente es talento crítico, altos potenciales, empleados de desempeño excepcional. Gallardo-Gallardo (2013) diferencian dentro de esta tipología a los empleados de alto desempeño (los mejores de la clase) y los altos potenciales (quienes pueden alcanzar niveles superiores de responsabilidad dentro de la organización en un plazo determinado). La principal ventaja de esta tipología es que garantiza la concentración de recursos en los talentos críticos de la organización y esto genera, teóricamente, retornos de inversión más

elevados, dado que en estas personas está depositada la expectativa de mejores resultados.

Thunnissen, Boselie, y Fruytier (2013) mencionan que algunos autores consideran a dicha tipología insuficiente, dado que es necesario incorporar la dimensión organizacional para completar la identificación de dicho grupo. Deben contemplarse también las posiciones críticas y las capacidades organizacionales requeridas, analizando a quienes ocupan o pueden ocupar dichas posiciones.

Las críticas a esta perspectiva son varias. Algunas hacen referencia al énfasis en el desempeño: sostienen que el excesivo reconocimiento del desempeño individual afecta el trabajo en equipo y exacerba la competencia. Además, se pone en juego la relación entre el alto desempeño y el potencial, dado que una buena gestión es el resultado de realizar bien una tarea específica y no necesariamente implica potencial. Asimismo, se cuestiona que ni el desempeño ni el potencial cuentan con mediciones completamente objetivas, por lo cual la cuota de subjetividad en ambos casos es

elevada. Hay quienes mencionan que de dicha tipología puede devenir una profecía autocumplida o efecto Pigmalión. Las expectativas tanto de desempeño como de potencial (altas o bajas) que hay sobre los empleados impactan en la estima y la motivación, lo que determina el resultado final en el desempeño (Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz, 2013).

Thunnissen, Boselie y Fruytier (2013) destacan que la mayor parte de las organizaciones utiliza una combinación del abordaje inclusivo/exclusivo, aunque el foco en quienes son especiales parece ser más implementado.

Más allá del posicionamiento con respecto a si el talento requiere o no la diferenciación de empleados o el foco en el individuo o en las capacidades, existe un consenso entre los investigadores en que el talento no es absoluto: es relativo y subjetivo. La combinación de competencias requeridas varía en función del contexto organizacional, el tipo de tarea, los desafíos que se enfrentan y su perspectiva a través del tiempo (Lewis y Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013).

Tabla 2. El talento como sujeto en el entorno laboral.



Fuente: Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz, 2013.

Las posiciones críticas y los planes asociados a las mismas.

Esta perspectiva se enfoca en la identificación de las posiciones críticas en las organizaciones. Se busca diferenciar y ponderar los puestos de acuerdo con tres criterios:

- En función de su carácter estratégico por encima de los no estratégicos.
- Por su capacidad de generar una contribución diferencial: prometen un impacto marginal muy superior y están sujetos a una gran variabilidad en el resultado según quién esté desempeñando el rol.
- Por ser escasos dentro de la organización: hay autores que limitan las posiciones críticas a no más del 10% de los puestos de una organización, aproximadamente.

El registro de los puestos críticos permite avanzar en el diseño de planes de cobertura de esas posiciones, en el monitoreo cercano del desempeño de sus ocupantes, en la identificación de las brechas existentes entre lo que se espera del rol y lo que actualmente es el resultado de la gestión y en acciones específicas de desarrollo para potenciales ocupantes de estos puestos.

Collings y Mellahi (2009) agregan un factor adicional a considerar en el trabajo sobre las posiciones críticas: distinguen los requerimientos organizacionales asociados a dichas posiciones como estáticos o dinámicos. Los estáticos se refieren a los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren actualmente. Los dinámicos se vinculan con los conocimientos, habilidades y capacidades que serán necesarios en el futuro. La gestión del talento aborda ambas perspectivas y trabaja en su identificación, evaluación y plan de acción para cerrar las brechas existentes, lo que permite dar cobertura a las necesidades actuales y anticipar las futuras.

La gestión del talento a partir de las posiciones críticas está directamente asociada a la administración diferenciada de la cartera de talento. Es decir, la asignación de los empleados de mayor talento a las posiciones de mayor

valor estratégico junto con la ubicación de los empleados de buen desempeño en posiciones de soporte y la desvinculación de quienes no alcanzan los estándares de desempeño requeridos.

Gallardo-Gallardo (2012) plantearon que el foco exclusivo en los roles críticos pone de manifiesto cuestiones sensibles. Consideran necesario un entendimiento común y uso consciente de la palabra *talento* para evitar daños innecesarios en los procesos de gestión asociados a este. El hecho de *no pertenecer al grupo de elegidos* puede impactar negativamente en el compromiso de los empleados. “Las organizaciones ‘sabias’ también trabajan intensamente para asegurar que todos se sientan valorados y que cada uno tenga la posibilidad de ser exitoso y dar lo mejor de sí” (Gallardo-Gallardo, 2012).

La naturaleza volátil del entorno en el que se desarrollan actualmente las organizaciones hace que el proceso de identificación de posiciones críticas sea dinámico. En algunos casos, ya se ha comenzado a trabajar con foco en las capacidades críticas requeridas por la organización, independientemente del rol que las ponga en funcionamiento (Ulrich, Kryscynski, Ulrich y Brockbank, 2017).

El desarrollo de carrera de los “grupos de talentosos”

Se utilizan de manera habitual los términos *Pool de talento / Grupo de talentosos* para referirse al conjunto de individuos de alto desempeño y/o alto potencial que constituyen la reserva de las organizaciones para cubrir las posiciones críticas (Collings & Mellahi, 2009). Algunos abordajes de gestión de talento asocian la identificación de posiciones críticas con la gestión de los grupos de talentosos: una vez registrados los roles clave de la organización, se trabaja en el desarrollo de aquellos individuos que, por su destacado desempeño y su posibilidad de asumir mayores responsabilidades, se constituyen en potenciales ocupantes de dichas posiciones.

Las organizaciones que eligen este abordaje se enfocan de manera sistemática en las

necesidades futuras de su negocio en términos de conocimiento, habilidades y capacidades. También evalúan la disponibilidad de dichas necesidades en la organización actual y toman decisiones en consecuencia, reclutando o desarrollando sobre la base de ese criterio.

Desde dicha perspectiva, la gestión del talento se identifica con un conjunto de procesos diseñados para asegurar el flujo adecuado de empleados para las posiciones críticas de la organización. Estas prácticas se conocen con el nombre de *planeamiento de la sucesión* y, en algunos casos, incluyen también procesos como el reclutamiento y la selección (Lewis y Heckman, 2006).

Algunos especialistas sostienen que la gestión de los grupos de talentosos debe focalizarse en el manejo de la relación costo-beneficio asociada a las expectativas hacia las posiciones críticas (Collings y Mellahi, 2009). La experiencia organizacional demuestra que es muy difícil anticipar las potenciales necesidades de talento de manera precisa. La dinámica del contexto, las nuevas tecnologías y los vaivenes del mercado hacen que la estimación sea difícil de realizar.

Los riesgos de trabajar sobre expectativas erróneas se centran en la potencial incompatibilidad entre las capacidades requeridas por la organización y las habilidades/competencias de los empleados; por ejemplo: muy pocos empleados para cubrir los roles vacantes o demasiados empleados calificados para trabajar con muy pocas posiciones disponibles. Perder al talento en el que se invirtieron recursos por falta de oportunidades en la organización lleva a pensar necesariamente en el costo de la inversión realizada. De forma inversa, no contar con el talento requerido implica la captación de las capacidades necesarias en el mercado en un contexto organizacional de *urgencia*; esto suele generar situaciones de inequidad en términos de compensaciones, con impacto en el resto de los empleados de la organización.

Los caminos de carrera que permiten el desarrollo rápido del talento no debieran ser de acceso exclusivo a una elite (Gallardo-Gallardo, 2012). Los grupos de talento deben

ser porosos en las organizaciones, ya que el contexto, los líderes y las necesidades del negocio cambian; si estas herramientas se convierten en elementos sumamente rígidos pueden perder su fiabilidad y efectividad a la hora de tomar decisiones.

La influencia de los factores de contexto en la gestión del talento.

Hay factores que ejercen un impacto directo sobre la gestión del talento. Algunas de las cuestiones que están cambiando (Conger y Pilans, 2016) y que es necesario monitorear son las siguientes:

- La responsabilidad por el manejo de la carrera de los empleados deja de estar completamente en manos de la organización para pasar a ser una responsabilidad de cada individuo. Se evidencia en mayor medida en aquellas organizaciones que tienen más trayectoria en las cuestiones de gestión de talento.
- Las organizaciones son cada día más dinámicas; en consecuencia, las opciones de carrera para el desarrollo organizacional no son claras ni predecibles como pudieron serlo hace algunos años atrás. Adicionalmente, el diseño de las estructuras organizacionales tiende a achatare, creando menos opciones para el crecimiento vertical.
- La relación empleado–organización ha dejado de ser una relación *para toda la vida laboral*; las organizaciones no garantizan estabilidad y a muchos empleados tampoco les interesa sostener ese nivel de compromiso. La planificación de carrera de largo plazo se ha convertido en una misión casi imposible.
- El crecimiento de redes sociales como LinkedIn aumentó la información sobre posiciones vacantes, lo que posibilita un mayor movimiento de profesionales entre distintas organizaciones.
- Muchas de las personas identificadas como *altos potenciales* se sienten cada vez menos atraídas hacia el desarrollo de

una carrera corporativa, y buscan dejar *su huella*, llevando adelante emprendimientos propios.

- La globalización del talento, acompañada por la posibilidad de manejar determinadas funciones de manera remota desde cualquier punto, permite en algunos casos que las organizaciones globales busquen los talentos que necesitan en cualquier lugar, sin necesidad de hacerse cargo de costosas mudanzas.
- La escasez de perfiles con formaciones técnicas específicas, particularmente en áreas tecnológicas y de ingeniería.
- La velocidad del cambio tecnológico y los desafíos asociados a esta situación. La volatilidad del entorno, con cambios sucediendo muy rápidamente y a escala global pone de manifiesto que los límites organizacionales, tal como funcionaban hace algunos años, actualmente no existen.
- La incertidumbre y la ambigüedad generan más dificultad que antes para predecir lo que sucederá, lo que impone la necesidad de tomar decisiones con información incompleta (Petrie, 2014).

La contribución de la gestión del talento a la estrategia de la organización

En una investigación reciente, Ulrich, Kruscynski, Ulrich y Brockbank (2017) enfatizan la relevancia de la organización para contextualizar y dimensionar la importancia del talento individual. Los autores plantean que el foco tradicional de la gestión del talento en las contribuciones individuales genera como resultado una organización que es igual a la suma de sus partes.

Dicha perspectiva cuestiona el enfoque exclusivo en el talento crítico y cita ejemplos en los cuales las *estrellas* de la organización se echan a perder. Estas personas reciben señales inequívocas de su relevancia, logran escalar posiciones con rapidez y reciben un tratamiento diferencial en términos de compensación. Dichas acciones refuerzan la idea de que son especiales por demás y aumentan

su narcisismo al punto que, muchas veces, los intereses de la organización deben adecuarse a los intereses de la *superestrella*, lo que genera múltiples problemas que pueden llegar hasta la quiebra de la empresa. En la investigación realizada por Ulrich, Kruscynski, Ulrich y Brockbank (2017) citan el caso de Enron como ejemplo de ello.

Los autores no reniegan de la importancia de gestionar el talento; simplemente, ponen el eje en la organización como una unidad integral, especificando que el talento de los individuos *per se* no genera una ventaja competitiva en la organización. La contribución de Ulrich es encuadrar el talento en la perspectiva del todo: el factor diferencial consiste en qué se hace con el talento una vez que se lo identifica. No es suficiente contar con el talento sino que hay que gestionarlo integralmente y eso es un tema de la organización como totalidad.

El talento deviene en una ventaja competitiva cuando se construye pensando a la organización como algo más que la suma de partes aisladas entre sí. Es la integración y el aprovechamiento de las distintas funciones de la organización lo que genera dicha ventaja.

Desde este enfoque, se propone asociar la gestión del talento con la organización como un conjunto de capacidades que representan aquello en lo que la organización se destaca generando valor para sus principales interlocutores. Las capacidades incluyen el modo en que la organización combina la inteligencia colectiva de sus empleados y las actividades a través de procesos de infraestructura, incentivos, diseño organizacional, entrenamiento y flujo de comunicación.

La contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización implica la integración del talento individual con el liderazgo, asegurando que ambos actores asuman la responsabilidad y trabajen para el logro de los objetivos de la organización de manera eficiente. Requiere también del balance entre las necesidades de productividad más inmediatas y las estrategias organizacionales de largo plazo, dado que las necesidades de talento individual en uno y otro caso pueden diferir. La tensión

entre requerimientos de habilidades específicas versus la atención a comportamientos y competencias con impacto menos inmediato debe manejarse para desarrollar las capacidades estratégicas requeridas por la organización.

Otra variable adicional que incorpora esta perspectiva es la cuestión de la diversidad. Las organizaciones con buena integración y con procesos de desarrollo organizacional comprensivos incluyen la compleja temática de los grupos subrepresentados o con desventajas dentro de estas (Hedayati Mehdiabadi y Li, 2016). La problemática de la diversidad y su impacto en el cambio de la organización aparece como una consideración de gran relevancia que conlleva un profundo cambio en la cultura y la gestión de las organizaciones.

CONCLUSIÓN

A partir de la revisión de la literatura sobre el tema es posible concluir que, a pesar de la gran atención que recibió la gestión del talento en los últimos años, no es factible encontrar un consenso claro sobre los principios epistémicos de la gestión del talento y su integración con las principales teorías del comportamiento organizacional. Adicionalmente, hay poco material empírico que contribuya a dilucidar las numerosas discusiones conceptuales existentes.

A fin de poder analizar la modalidad de gestión del talento de las organizaciones, se recomienda utilizar una de las definiciones de *gestión del talento* más empleadas en la bibliografía. Se trata de una definición que combina diferentes perspectivas de gestión del talento y capital humano e involucra un conjunto de procesos.

Nos referimos a la definición formulada por Collings y Mellahi (2009), dado que integra diferentes aspectos de esta problemática. Según los autores, se conoce como gestión del talento a “las actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de posiciones críticas que contribuyen de manera diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de la reserva de talento de indivi-

duos de alto potencial y alto rendimiento para ocupar esas posiciones, y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar la cobertura de esas posiciones con personas competentes y para asegurar su compromiso continuo con la organización”.

Dicho abordaje, desde múltiples perspectivas, presenta a la gestión del talento como un proceso de transformación. El talento como materia prima del proceso, desarrollo, transformación y resultado de la culminación del proceso (Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013).

Con el objeto de analizar la gestión del talento en este marco, se deberán comprender las definiciones asociadas a cada una de estas etapas. Asimismo, a fin de indagar sobre qué es el *talento*, será necesario identificar la definición que subyace en cada una de las organizaciones a analizar. Dado que el talento no es absoluto sino relativo y subjetivo, la combinación de competencias y habilidades varía de acuerdo al contexto organizacional, el tipo de trabajo, las definiciones de capacidades organizacionales requeridas y las especificidades de la organización a lo largo del tiempo.

En cuanto al desarrollo del talento, se recomienda indagar sobre diferentes niveles de resultados esperados y distintos niveles de intervención: el nivel individual y el de la organización como un todo.

Por último, en relación con las prácticas dominantes, si bien las actividades de atracción, desarrollo y retención del talento son las que tienen mayor prevalencia en las organizaciones, estas podrían contar con modelos específicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital, Diciembre-Sin mes*, 1003-1025.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16 (2), 125-138.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1 (1). March, pp. 305-331.
- Cheese, T. C. (2008). *La organización basada en el talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Collings, D. G. (2014). Towards Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resources Development Quarterly*, 25 (3).
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304–313.
- Conger, J., & Pilans, G. (2016). Rethinking Talent Management. *Corporate Research Forum*.
- Fernández Aroz, C. (Junio de 2014). 21st Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*.
- Gallardo-Gallardo, E. D.-C. (2012). What do we actually mean by Talent in Business?. *EIASM Workshop on Talent Management*. Brussels, Belgium.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resources Management Review* 23, 290-300.
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development. An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, Vol 15 (3)*, 263-294.
- Hesketh, A. (Julio de 2014). *Managing the value of your talent A new framework for human capital measurement*. Obtenido de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/valuing-talent>
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Kucharčíková, A. (2013). Managerial approaches to understanding the Human Capital. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7 (1).
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. New York: Routledge.
- McKinsey (Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod). (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Ojeda, H. (2013). *Vigilar y Diferenciar*. Buenos Aires: Letra Viva.
- Petrie, N. (2014). Future Trends in Leadership Development. *Center for Creative Leadership - White Paper*.
- Schein, E. (1977). Increasing Organizational Effectiveness through Better Human

Resources Planning and Development.
Sloan Management Review 19 (1).

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of Talent Management: infancy or adolescence?. *The International Journal of Human resource management review*, Vol 24 (9), 1744-1761.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory through Organization. Why the war for Talent is Failing your company and what you can do about it*. New York: Mc-Graw-Hill.

Vasilachis de Gialdino, I. y. (2008). *Estrategias de investigación cualitativa*. Cap. 2. Buenos Aires: Gedisa.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v4n2a03>
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



