

## EL TALENTO EN LA EMPRESA

*Todas las empresas afirman que su verdadero valor es su capital humano, pocas saben cómo fomentarlo y casi ninguna logra, en contra de lo que desea, hacer de ello un factor diferenciador*

La gestión del capital humano, el activo más dinámico de una empresa, representa un desafío continuo, en especial cuando los eventos sociales, políticos y económicos se hacen sentir fuertemente. Nos movemos en un ambiente cambiante, donde prevalece una economía inestable, un entorno socioeconómico cambiante y donde el acelerado ritmo de la evolución tecnológica cambia constantemente no sólo la forma de hacer negocio sino también la de vivir. Es en este contexto donde es necesario marcar claras líneas estratégicas para obtener altos rendimientos de una inversión que tiene en sus manos la clave del éxito o el fracaso de la empresa.

La gestión del Talento como un activo estratégico de la empresa no es una frase de moda sino una necesidad para el crecimiento empresarial. Si preguntamos a los CEOs de empresas punteras, sea cual sea el sector al que pertenecen, nos contestarán que las personas son el principal activo de sus Compañías. Ahora bien, ¿cuántos de ellos dedican a este tema la misma atención que a las finanzas o a las ventas?. Aquéllos que lo han hecho han logrado ventajas competitivas (mejores productos, mayores ventas y "de mejor calidad") y han mejorado su eficiencia empresarial.

Entonces, ¿qué es el Talento?. Si nos fijamos en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua en su 22a. edición, el Talento es:

- ♣ *Aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación*
- ♣ *Persona inteligente o apta para determinada ocupación.*

Adaptando estas definiciones a nuestro entorno empresarial, podemos decir que el Talento lo componen el grupo de personas que comparte los valores de la empresa, que posee gran capacidad intelectual y de liderazgo, que pone especial empeño en el trabajo en equipo y que son susceptibles de desarrollarse en la empresa. El Talento trabaja para ser mejor y para que su equipo tenga éxito, y su actividad empresarial se traducirá siempre en valor añadido para que la empresa pueda sobresalir y posicionarse en mejores condiciones frente a sus competidores. El Talento es lo que da a la empresa esa superioridad única e irrepetible consecuencia de haber desarrollado quizá la única ventaja competitiva verdaderamente diferencial, que es el Talento humano de su Organización.

Todos los líderes empresariales saben que el éxito de su empresa depende de la calidad de su personal. Pero la pregunta, ahora más que nunca, es cómo construir un equipo de trabajo fuera de lo común, extraordinario y con el Talento necesario para enfrentarse con éxito a los escenarios de negocio esperados en el futuro y con las capacidades clave que la empresa requerirá. Una vez que se definen los conocimientos y los roles que la empresa requerirá para poder alcanzar sus objetivos estratégicos a medio y largo plazo, el reto es proyectar las tendencias que se ven y poder anticiparse a las necesidades de Talento del futuro. En otras palabras: identificar el tipo de Talento que hay que reclutar hoy para tener mañana unos resultados excelentes conducentes a alcanzar los objetivos de negocio de la empresa.

Ya que el Talento se hace cada vez más escaso (de hecho, *siempre* ha sido escaso), la empresa necesita mejorar su eficacia en los procesos de identificación, atracción, retención y motivación del tipo de Talento que necesita. Podemos definir dos tipos de Talento: el Talento Potencial y el Talento Actual. El Talento Potencial se refiere a las competencias que un individuo puede adquirir dadas sus capacidades personales y en las condiciones y el entorno adecuados. El Talento Actual se refiere a las aptitudes que un individuo tiene en el presente. Éste es el talento que se puede fichar, pero es caro. Indudablemente tendrá una ventaja competitiva la empresa que sea capaz de identificar el Talento de forma temprana y así nutrirlo e ir actualizando su potencial. Ello requiere una inversión constante enfocada, a corto plazo, a proporcionar la formación necesaria en cada momento y, a más largo plazo, desarrollar las capacidades y competencias para contribuir de manera eficaz a la consecución de los objetivos de la organización y también para el desarrollo de una carrera profesional fructífera.

Ahora, en el tormentoso entorno económico y para un sector en continuo movimiento con un índice de rotación de personal extraordinariamente alto, ¿cuál es la clave para atraer, desarrollar, retener y motivar el Talento que hemos identificado con tanto esfuerzo?

- ⤴ La empresa debe desarrollar programas para atraer Talento en sus primeros pasos, ofreciendo un primer trabajo interesante que combine una experiencia de aprendizaje con proyección de carrera.
- ⤴ El desarrollo del Talento es competencia de cada colaborador, que debe asumir la responsabilidad de su formación y en el progreso de su carrera. Naturalmente la empresa debe asegurar los medios para que este proceso sea constructivo y se proyecte la carrera del Talento identificado teniendo en cuenta su potencial, sus habilidades y sus posibilidades de movilidad.
- ⤴ En lo que se refiere a la retención del Talento, es absolutamente necesario un esquema de compensación adecuado que alinee las gratificaciones con los retos y la consecución de objetivos de la empresa, pero esto no garantiza la retención del Talento. Los mecanismos de fidelización, más efectivos que los de retención, tienen que ver con el ambiente de trabajo, el liderazgo empresarial, la proyección de carrera y los retos que se brindan al colaborador para que muestre sus mejores habilidades.
- ⤴ La Motivación del Talento es tarea difícil ya que normalmente cada persona se motiva de una manera diferente. Para desarrollar un ambiente de trabajo que promueva la motivación, las organizaciones tienen que identificar lo que es importante para sus colaboradores y hacer hincapié en esos factores de motivación. Para que todos trabajen en equipo, el empresario debe crear una cultura de aprecio, reconocimiento y recompensa. La motivación del Talento pasa por el reconocimiento del trabajo bien hecho y la excelencia en la actuación.

En algún momento en la vida de una Compañía, personas de gran valor empresarial se van, bien por propia elección o por cuestiones relacionadas con la edad, y reemplazarlas se está haciendo cada vez más difícil. Hemos pasado de un excedente de trabajadores cualificados a una escasez de Talento. Estamos viviendo una feroz competencia para reclutar y desarrollar el Talento a partir de un grupo limitado de personal cualificado; éstas son malas noticias sólo para las empresas que no están tomando las acciones necesarias. Los primeros que se muevan y actúen inteligentemente en la Gestión del Talento se posicionarán con clara ventaja en el mercado.

**Teresa Martín Fillol**  
Consultora Asociada  
MorellConsultor.es