



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

**Importancia de la gestión del talento para las
empresas**

**The importance of talent management for
companies**

AUTOR/A

NATALIA SAIZ GÓMEZ

DIRECTOR/A

MARIA TERESA INCERA SAN MIGUEL

DICIEMBRE 2018

RESUMEN

El presente trabajo trata de demostrar cómo cobra cada vez más importancia en las organizaciones la gestión del talento que está estrechamente relacionada con los modelos de gestión del conocimiento y por competencias consiguiendo, con una combinación de todos ellos, ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Por todo esto, se puede afirmar que cada vez tiene más relevancia el factor humano para las organizaciones que tratarán de conseguir a los empleados más talentosos y retenerlos en el seno de las organizaciones y, además, la adecuación entre puesto y empleado. Para conseguir atraer el talento, las empresas tendrán que tener en cuenta los factores que valoran los posibles empleados a la hora de entrar a formar parte de una organización, como pueden ser la posibilidad de carrera profesional o la utilización de un estilo de liderazgo cercano. Una vez contratadas, se tratará de desarrollar su talento a través de la formación aumentando con ello su conocimiento y las competencias requeridas y fomentar su grado de compromiso para retener a estos empleados y que avancen en el desempeño de su puesto de trabajo consiguiendo mayor responsabilidad y, con ello, una mayor compensación monetaria. Se puede afirmar que se pasa de una visión tradicional a una basada en competencias, es decir, de una orientada únicamente a los resultados hacia una en la que se da más importancia al capital humano para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y con ello mejorar los resultados a largo plazo. En la gestión del conocimiento, hay que distinguir que los conceptos de talento y conocimiento no son iguales, sino que una combinación de factores como conocimiento y competencias forman el talento. En la gestión por competencias se puede mencionar que hay varias fases como pueden ser la selección, la formación o los planes de carrera, entre otras, que están relacionadas todas ellas con el talento y el conocimiento. Por todo esto, se da cada vez más relevancia a la gestión del talento vinculada con los otros dos modelos de gestión mencionados ya que con la combinación de todos ellos se consiguen ventajas competitivas a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Gestión, talento, conocimiento, competencias, ventaja sostenible.

The present work tries to probe how talent management. Which is closely related to knowledge management systems and competences, is becoming increasingly important in organizations, achieving, combating all of them, competitive advantages sustainable in the long term. Therefore, it is possible to state that human factor is increasingly relevant for the organizations, which try to get the most talented employees and hold them within the organizations and, in addition, the adequacy between the job and the employee. In order to stand out talent, companies will have to take into account the factor that future employees will value when they belong to an organization, such as the possibility of acquire professional experience or having a close leadership style. Once hired, the employees will develop their training, increasing knowledge and skills and encouraging their obligation in order to hold these employees so they can advance in the performance monetary compensation. It can be confirm that they move from a traditional vision to one based on competences, that is to said from a vision just oriented toward results to one in which they give more importance to human factor in order to achieve competitive advantages that are sustainable over time and, finally, improve long-term results. In knowledge management, it is necessary to distinguish between talent and knowledge; talent is a combination of factors such as competences and knowledge. In management by competences, there are several phases like selection training or career plans, among others, which one all related to talent and knowledge. Therefore, talent management, linked to the two other managements already mentioned, is becoming more relevant because, combating all of them, they can achieve long-term competitive advantages.

Key words: management, talent, knowledge, competences, sustainable advantages.

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS	6
3. METODOLOGÍA.....	7
4. LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA: ¿ES REALMENTE IMPORTANTE?	7
4.1 TALENTO.....	7
4.1.1 Concepto de talento.....	7
4.1.2 Gestión del talento.....	14
4.2 CONOCIMIENTO	16
4.2.1 Concepto de conocimiento	16
4.2.2 Gestión del conocimiento.....	16
4.3 COMPETENCIAS.....	18
4.3.1 Competencia laboral.....	18
4.3.2 Tipos competencias laborales	19
4.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	20
4.4.1 Selección por competencias	22
4.4.2 Evaluación del desempeño.....	23
4.4.3 Formación	25
4.4.4 Planes de carrera y sucesión.....	26
5. CONCLUSIONES	28
6. BIBLIOGRAFÍA.....	30

1. INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios constantes que sufren las organizaciones, tanto en el entorno externo como en el interno, estas se ven obligadas a replantear las estrategias que siguen, entre otras, la gestión de personal. Con el objetivo de mejorar esta gestión, se tiene cada vez mayor relevancia la gestión del talento y con ello, el factor humano para la empresa para conseguir a empleados más talentos y que sean más eficaces y eficientes, para lograr un mayor y más exitoso desempeño del puesto de trabajo. En definitiva, tener trabajadores más competentes.

La gestión del talento es cada vez más determinante debido a los avances en el ámbito tecnológico y por la globalización de los mercados. Debido a esta última las organizaciones tienen que tener en cuenta varios aspectos adicionales como puede ser la cultura de cada país o la aparición de un competidor extranjero inesperado.

La tecnología también es un factor determinante a tener en cuenta ya que gracias a los avances en este ámbito se están estandarizando y mecanizando cada vez más los procesos reduciendo por ello los costes de producción (Masuda 1980; Drucker 1993). Cada día hay más competitividad entre las empresas, debido a que la globalización y los procesos de producción están cada vez más relacionados con la tecnología por lo que tratan de reinventar sus productos y servicios para conseguir mayor cuota de mercado (Hamel 2000). Para lograr este objetivo, las organizaciones tratan de diferenciarse unas de otras por medio del factor humano (Bueno 2001). Es por esta razón que es cada vez más importante y con ello el conocimiento y el talento. El aumento de la tecnología y los avances en esta materia es un arma de doble filo ya que por una parte facilitan la comunicación entre personas y organizaciones, (Tapscott 1996), pero por otra favorece la globalización (Negroponte 2000). Al facilitar esta comunicación se facilita el intercambio de conocimientos y la posibilidad de trabajar en lugares diferentes. Sin embargo, el aumento de la globalización origina un aumento del intercambio de conocimiento por lo que, como consecuencia, se convierten en obsoletos con mayor rapidez.

Debido a los cambios y a las herramientas que están desarrollando las empresas para mejorar su gestión es cada vez más determinante atraer, desarrollar y retener el talento, lo que se vincula con las cuatro dimensiones en que se divide el talento (DCH organización internacional de directivos del capital humano, 2018). Para lograr este objetivo, es relevante que la organización logre un buen clima laboral, una buena planificación de carreras para conseguir un elevado compromiso y retener de esta forma el talento (Jericó, 2001). A la hora de ver la relación que tiene la gestión del conocimiento y por competencias con la del talento hay que mencionar el II Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España (DCH organización internacional de directivos del capital humano, 2018) en el que a través de los programas que se utilizan para lograr las cuatro dimensiones, se ve la estrecha relación que tiene con los otros dos modelos de gestión. En lo relativo a la gestión del conocimiento hay que tener en cuenta la evolución que ha sufrido la empresa de considerar que su valor se conoce únicamente con el balance hacia una perspectiva donde se considera que el valor viene dado tanto de los activos materiales como de los activos intangibles donde es importante el conocimiento (Lahaba, Yadira y León Santos, 2001). Este conocimiento se divide en tácito y explícito siendo el primero el más cercano al término de talento. La gestión propiamente dicha es un proceso que combina datos e información mediante las capacidades de los trabajadores (Malhotra 1988). Las organizaciones tratarán de conseguir crear y transmitir todo el conocimiento y talento posible a los empleados consiguiendo así incrementar los resultados. Este conocimiento forma parte del talento individual (Jericó, 2001) y está muy vinculado con la parte del desarrollo del talento y con la formación,

que es uno de los programas utilizados por las organizaciones, tratan de lograr un avance en los conocimientos y en las capacidades requeridas para el puesto de trabajo (DCH organización internacional de directivos del capital humano, 2018).

Por último, las organizaciones tratan de retener el talento en su seno con el objetivo de que no se produzca una fuga de cerebros y mantener las posibilidades de conseguir las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para ello, se pasa de una visión tradicional hacia la gestión por competencias en las que se tendrá en cuenta aspectos relevantes para los empleados como son la posibilidad de carrera profesional, que es una de sus fases, o una de las competencias más valoradas como es el liderazgo. La justificación de que se haya avanzado hacia la gestión por competencias es que permite a las organizaciones centrarse en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazo para poder hacer frente a los cambios en el entorno y conseguir de esta forma generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Pereda y Berrocal 1999). Además, tanto la carrera profesional como el estilo de liderazgo son dos de los factores que más valoran los empleados talentosos a la hora de entrar a pertenecer a una empresa (DCH organización internacional de directivos del capital humano, 2018) por lo que se ve la relación que tiene la gestión por competencias con la del talento.

2. OBJETIVOS

El objetivo primordial de este trabajo es conocer la importancia que tiene para las empresas y para los resultados la creciente relevancia del factor humano y por tanto su gestión del talento que está estrechamente relacionado con la gestión del conocimiento y con el paso de la gestión de recursos humanos tradicional hacia la gestión por competencias siendo el conjunto de todas ellas lo que ayuda a conseguir ventajas competitivas y lograr por ello mejores resultados.

La importancia de estos modelos de gestión es cada vez más creciente en las empresas y ello se justificará a lo largo del trabajo y se conseguirá observar cómo las organizaciones innovan cada vez más en la gestión del talento relacionada con competencias importantes, como puede ser el liderazgo, y con la gestión del conocimiento y del compromiso. Se terminará por afirmar la creciente relevancia que tiene el talento y el compromiso en las empresas y las formas de conseguirlo.

Una vez desarrollada una pequeña introducción se han establecido los objetivos que tiene este trabajo, con tal fin se empieza hablando de lo que se entiende por talento para llegar a la visión que tiene la empresa por gestión del talento.

A continuación, se ve la primera vinculación con otro modelo de gestión, en este caso con el modelo de gestión del conocimiento donde hay que destacar que conocimiento y talento son conceptos complementarios y no sinónimos.

Por último, se trata de la gestión por competencias en la que se verá los procesos para encontrar a las personas más adecuadas para el puesto de trabajo pasando de la visión tradicional a una basada en las competencias.

Los modelos de gestión por competencias y del conocimiento están vinculados con el de gestión del talento mediante, entre otras cosas, las cuatro dimensiones que tiene el talento dentro de las cuales se pueden relacionar aspectos con los conceptos de competencia o conocimiento. Esto es así ya que en la dimensión de la atracción del talento se pone de manifiesto factores que son determinantes para los empleados a la hora de entrar a formar parte de una empresa como pueden ser la posibilidad de carrera profesional, siendo esta una de las fases de la gestión por competencias, o el estilo de liderazgo que es una de las competencias más valiosas. Además, en la dimensión de desarrollo del talento se habla de la formación, en la que se intenta desarrollar los conocimientos y competencias requeridas para el puesto de trabajo. También se puede mencionar la dimensión de vinculación en la que se tratará del grado de compromiso con el fin de retener el talento en el seno de la empresa y evitar así una posible fuga de cerebros. Finalmente, en las conclusiones se tratará de cómo a través de lo explicado a lo largo del trabajo de la unión de todos estos conceptos y modelos de gestión se conseguirá el objetivo final de toda empresa. Es decir, conseguir ventajas sostenibles a largo plazo y por ello se ve la creciente importancia que tiene el talento y su gestión ya que todo lo anterior se vincula con ello.

3. METODOLOGÍA

Puesto que el objetivo de este trabajo es corroborar la importancia que el capital humano tiene para las empresas y por tanto la relevancia de una adecuada gestión del talento, la metodología utilizada en el mismo ha sido la revisión bibliográfica para el análisis de contenido teórico y de estudios empíricos previos.

Mediante la búsqueda de artículos y libros vinculados con el modelo de gestión del talento o de sus vinculaciones con el conocimiento y las competencias y de estudios empíricos donde se vea la creciente importancia que tiene para las organizaciones. Por lo tanto, este trabajo puede ser útil para gestores y administradores para entender la importancia que tiene retener el talento en la empresa y las herramientas y factores más eficientes que existen para conseguir ventajas sostenibles a largo plazo.

4. LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA: ¿ES REALMENTE IMPORTANTE?

Para conocer la importancia que tiene para las empresas la gestión del talento lo primero a tener en cuenta es qué se entiende por este concepto y cómo ha evolucionado su gestión a lo largo del tiempo.

4.1 TALENTO

4.1.1 Concepto de talento

A la hora de tratar la gestión del talento, previamente habrá que explicar qué se entiende por talento. Las definiciones en el ámbito que interesa para el presente trabajo son escasas y es por eso que se tiene en consideración lo que explicó con anterioridad la Psicología.

Esta ciencia trata al talento como una capacidad, pero teniendo en cuenta que se refiere a una capacidad concreta y no a todas, Gardner (1983) fue el primero en tratar sobre ese tema y afirma que una persona que tiene un talento no lo tiene en todos los campos. Relacionado con esto, Goleman (1996) basándose en Gardner vincula las capacidades intrapersonal e interpersonal con la inteligencia emocional. Por último, la psicología dice que el talento no es totalmente innato y que, por lo tanto, se puede desarrollar. En cuanto a que no es innato se llega a la conclusión que no todos los talentos son innatos (Csikszentmihalyi et al. 1993). Esta teoría está apoyada por numerosos autores (Hayes 1981; Howe, Davidson y Sloboda 1998) debido a dos motivos fundamentales, el primero es lo poco que se sabe acerca de que el talento se adquiera genéticamente y, lo segundo que cada vez hay más descubrimientos que invitan a pensar que depende de la formación o de la práctica. El punto de si el talento es innato o no sigue en debate, aunque hay más evidencias de que no sea innato, hay autores que opinan lo contrario (Feldman y Goldsmith 1986; Winner y Martino 1993). Al margen de este debate, lo que sí afirma esta ciencia es que el talento se desarrolla (Chase y Ericsson 1981; Ceci et al 1986). Este desarrollo depende de varios factores:

- Tiempo de formación y desarrollo, según Gardner (1983) se estima un periodo mínimo de diez años para desarrollar un talento.
- La experiencia tiene su efecto en el rendimiento, Nonaka (1991) en base a lo que explicó Polanyi (1966), define los dos tipos de conocimientos explicados con anterioridad. La experiencia favorece el aumento del conocimiento tácito y por ello el rendimiento.

- Hay otros factores (Howe 1998; Gardner 1983; Csikszentmihalyi et al. 1993), que son:
 - Motivación.
 - Personalidad.
 - Oportunidades de desarrollo.
 - Calidad de la formación.

Una vez visto cómo define la Psicología el concepto de talento, en el ámbito de la dirección estratégica aparece por primera vez en el informe publicado por la consultora McKinsey y estudiado por Chambers et al (1998) donde se llega a la conclusión de que existe una escasez de talento. Los autores posteriores tampoco han llegado a una conclusión de la definición, pero si se ha llegado a un acuerdo de identificar el talento como *“trabajador del conocimiento”* (Drucker 1993; Tapscott 1996) o como *“trabajador intelectual”* (Stewart 1997). Estos términos según Bueno (1995) se entienden como el profesional *que “produce, intercambia, almacena y consume conocimientos. Agente que actúa y trabaja con el intelecto, con la mente”*. Se puede concluir que el trabajador con talento es aquel que, además de cumplir con las anteriores características, alcanza resultados superiores. Relacionando con lo considerado por la Psicología, Jericó (2001) considera este concepto como una aptitud o capacidad de poner en práctica y realizar las tareas por parte de un profesional para alcanzar los resultados más altos posibles en un entorno y organización determinados. Analizando esta definición se consigue varias conclusiones:

- Hay dos tipos de talento:
 - Talento individual

Este tipo de talento reside en los trabajadores del conocimiento o intelectuales.

- Talento organizativo

Sin embargo, este talento es el que se encuentra en los equipos de trabajo y en las empresas.

Hay que tener en cuenta que debido al constante cambio al que se ve sometido el entorno, es muy poco probable que únicamente una persona posea todas las capacidades necesarias. Es por esto que Lipman y Leavitt (2000), consideran que los resultados superiores se consiguen mediante trabajo en equipo y de trabajar en red con terceros. Vinculando esta conclusión con los tipos de talento, se ha llegado a la conclusión de que, aunque el talento individual sea importante, el que es realmente imprescindible es el organizativo. El filósofo Marina (2000) concluyó que las organizaciones tienen que buscar un conjunto de personas que, uniendo sus talentos, consigan resultados superiores. Para ayudar al paso de talento individual al organizativo, las organizaciones utilizan varios factores, como son la motivación, el liderazgo, el clima laboral, la cultura de la empresa y sus valores.

- Talento individual = Capacidades + Compromiso + Acción.

El talento individual se compone de tres factores (véase figura 4.1):

Figura 4.1: Talento individual



Fuente: Jericó (2001)

actitud emprendedora, es decir, que tenga interés en conseguir sus metas para generar conocimiento a medida que las consigue. Al igual que el talento, las capacidades individuales se pueden desarrollar mediante formación o experiencia.

○ Compromiso:

Por otra parte, también es determinante y necesario que los empleados que ostentan estas capacidades tengan un grado de compromiso con la empresa para que el desempeño del trabajo sea lo más óptimo posible. Las organizaciones tienen que alcanzar un equilibrio entre el compromiso y las competencias con el fin de conseguir que el empleado tenga las competencias necesarias y un nivel de compromiso alto para aportar el máximo en el desempeño del puesto de trabajo. Para que exista este compromiso Ulrich (1998) afirma que es necesario que los empleados dispongan de los recursos para conseguir los resultados que se les exige. Este compromiso depende de dos factores (Jericó 2001), de la motivación personal (Chinchilla 1996) y de la organización, tanto sea por el clima laboral y la cultura como por los planes de carrera o la retribución. El concepto de compromiso, por tanto, está estrechamente ligado con la motivación. Hay dos tipos de motivación (Fainé y Tornabell 2001):

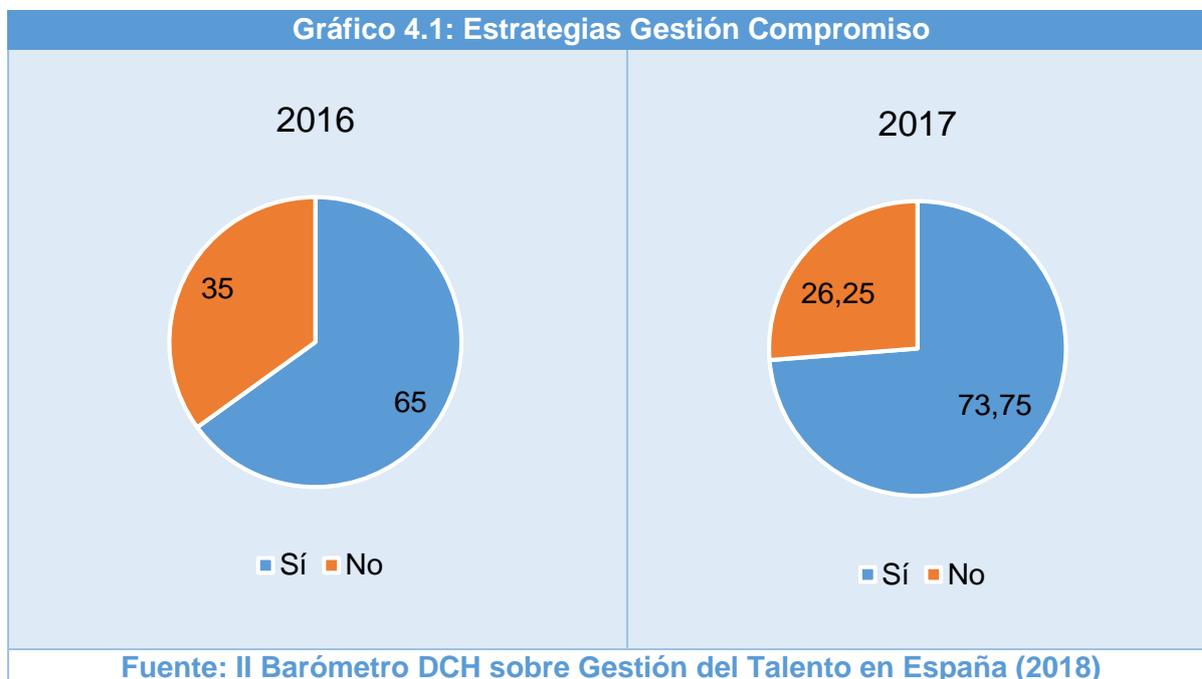
- Extrínseca

Este tipo de motivación se refiere a que los trabajadores satisfacen las necesidades de manera indirecta, principalmente por retribución monetaria.

- Intrínseca

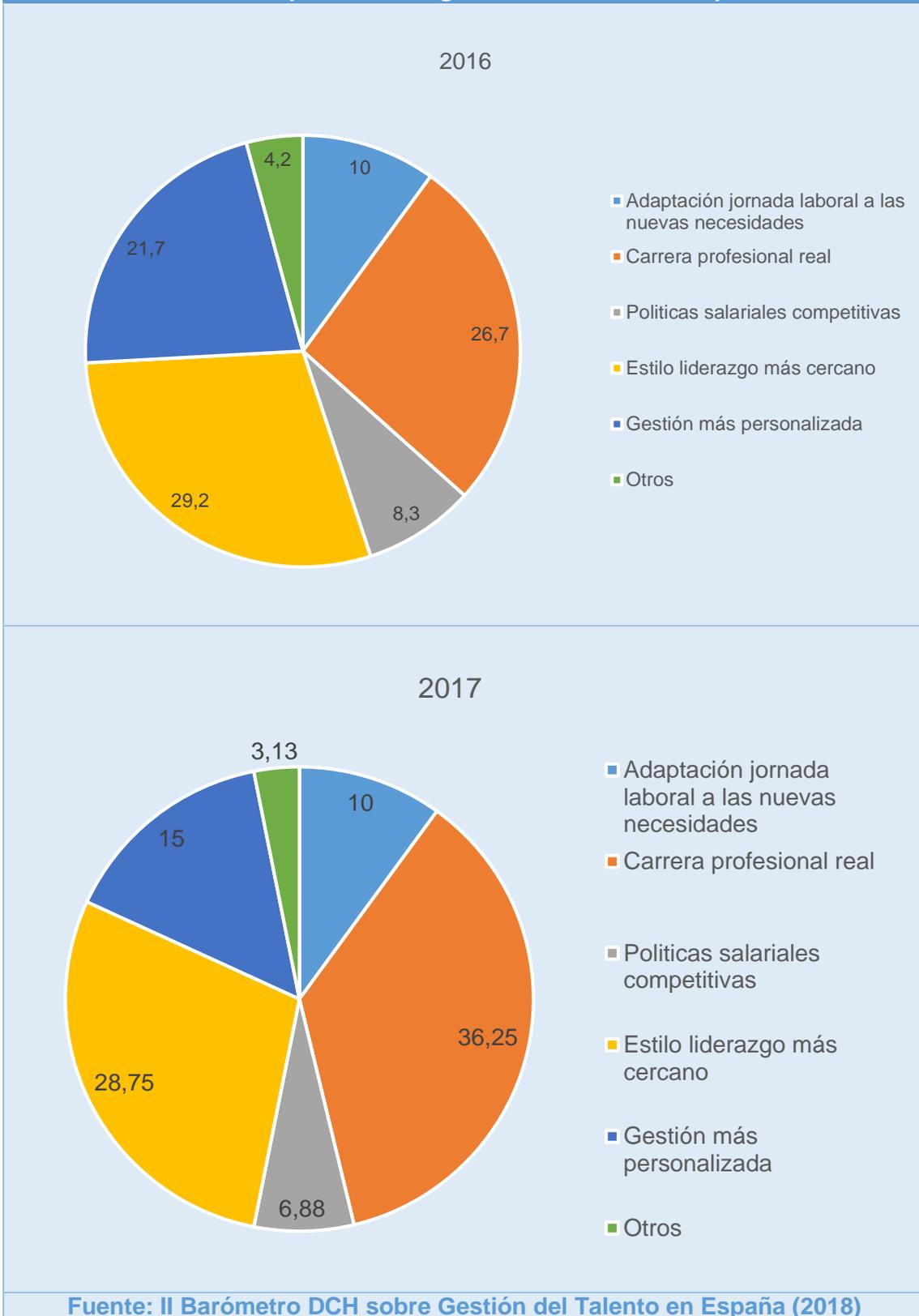
Los trabajadores satisfacen sus necesidades de manera directa. Posibilita la generación del conocimiento.

Con relación al compromiso, el II Barómetro DCH sobre Gestión del Talento en España (2018) demuestra la importancia que le dan las organizaciones a este factor ya que genera unos trabajadores más motivados e implicados. Gracias a su investigación, se puede afirmar que el 73,75% de las empresas lleva a cabo políticas para gestionar este punto aumentando en casi un 10% con respecto al año anterior (véase gráfico 4.1).



Además, por este mismo estudio (II Barómetro DCH sobre Gestión del Talento en España, 2018), este compromiso está relacionado con la gestión del talento por varios aspectos clave (véase gráfico 4.2).

Gráfico 4.2: Aspectos clave gestión talento con compromiso



- Acción

Por último, la acción, se refiere a conseguir los objetivos en el plazo que impone el mercado y por ello está estrechamente ligada con la proactividad que es una de las competencias que más buscan las empresas a la hora de contratar.

- El talento no es universal

Como se mencionó a la hora de hablar del concepto de talento desde el punto de vista de la Psicología, este concepto no es universal y depende de la cultura de la empresa. Por este motivo, las organizaciones buscan profesionales capaces de crear valor para la empresa, es decir, con talento. Para cumplir con los objetivos será necesario captar, desarrollar y retener el talento.

Debido a que el activo más importante para las organizaciones son las personas tratan de conseguir su compromiso a través de la fidelización para retener el talento en el seno de la empresa. El talento en las organizaciones según Zurdo (2010) es considerado como *“el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, capacidades y actitudes interrelacionados, que los profesionales o los equipos de trabajo ponen en práctica para conseguir resultados positivos en una empresa”*. Es por ello que se trata de conseguir un buen clima laboral y una formación continuada del personal con el objetivo de retener el talento.

Por último, a la hora de hablar del concepto de talento hay que destacar que el talento está formado por cuatro dimensiones (II Barómetro DCH sobre Gestión del Talento en España, 2018):

- Atracción

Teniendo en cuenta la idea de que todas las personas tienen un talento único que vinculándole con la empresa puede derivar en éxitos empresariales (Tourán, 2016), las organizaciones trataran de encontrar y vincular todo el talento posible. Para conseguir atraer el talento un paso importante es el reclutamiento y la selección que están relacionados con la gestión por competencias. Pero, además de este proceso existe otro tipo de programas como pueden ser:

- Interim Management:

Este tipo de programa consiste en asignar de forma temporal a un ejecutivo con mucha experiencia para gestionar un periodo de transacción, el cual se incorporará de forma externa y durante un plazo determinado con anterioridad para conseguir una serie de objetivos (Interim España, 2015).

- Employer Branding:

Pretender que la imagen de la empresa sea atractiva y capte la atención de las personas con talento y conseguir mejorar el posicionamiento de la empresa, la productividad y su rentabilidad. Las empresas pretenden, por tanto, que la marca sea reconocida como buen empleador (Amago, 2015).

- Vinculación

En esta dimensión se intenta que los empleados con talento estén motivados y comprometidos con la organización y que se identifique con la cultura y sus objetivos. En esta dimensión son importantes conceptos como:

- Programas On-boarding/Inmersión:

Son acciones para que los nuevos empleados adquieran los conocimientos, las habilidades y competencias necesarias para conseguir que el ingreso sea efectivo y que el empleado conozca su rol en la empresa desde el principio (Chávez, 2016).

- Gestión del Compromiso:

Un aspecto importante que quieren conseguir todas las organizaciones es comprometer a todos los empleados, sobre todo aquellos que tengan talento. Para ello las empresas tratan de que los empleados tengan las mejores condiciones consiguiendo con ello que se sientan identificados y motivados a contribuir con su éxito (Engage for Success, 2016).

- Sistemas de Compensación:

La compensación es una forma de motivar y retener a los empleados (Mondy y Noe, 2005). Pero para lograr un buen sistema de compensación las empresas tienen que tener en cuenta criterios básicos como son la equidad, la competitividad y el desempeño.

- Desarrollo

Una vez vinculado el talento el siguiente paso para las empresas es su desarrollo, entendido como la capacidad de adquirir mayores conocimientos y competencias y vinculado con ello mayores responsabilidades y autonomía. Por ello es importante que las empresas ofrezcan a los empleados posibilidades de progresión profesional. Esto se consigue con el diseño de los planes de carrera. Hay que destacar los siguientes conceptos:

- Formación:

Este concepto está estrechamente relacionado con el conocimiento ya que las empresas, según Chiavenato (1988), tratarán de formar a los empleados para mejorar sus capacidades, conocimientos y actitudes.

- Plan de Carrera:

Es una de las posibilidades que ofrecen las empresas que más valoradas están por las personas. Esta técnica consiste en ofrecer continuidad y desarrollo a los empleados consiguiendo mayor trayectoria profesional y ofreciendo la posibilidad de ascender en la empresa. Ayudan al empleado a impulsar su carrera y su desarrollo profesional (Ahmed y Kaushik, 2015).

- Gestión del Desempeño:

Trata de establecer una conexión entre la estrategia y la cultura de la empresa y la capacidad para gestionar el desempeño de los trabajadores para mejorar los resultados (Hay Group, 2010). Esta gestión, según Peñalver (2014), permite identificar las fortalezas y debilidades para ayudar al desarrollo y promoción de los empleados.

- Liderazgo:

El liderazgo es una de las capacidades más buscadas por las empresas, al igual que es uno de los aspectos más determinantes para que las personas quieran entrar en una empresa. El personal que se caracteriza por ella son capaces de llevar un grupo de personas y conseguir los objetivos que conlleven al bien común.

- Desvinculación

Las empresas tienen que tener en cuenta la desvinculación de los empleados con la empresa. Es por esto que las empresas cada vez más utilizan el Outplacement donde se reubicarán a los trabajadores por motivos de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones para facilitarles el proceso de reinserción laboral.

4.1.2 Gestión del talento

Una vez entendido el concepto de talento, y viendo como es necesario su gestión debido al constante cambio en el entorno, hay que tratar cómo van a gestionar las organizaciones este talento. Las empresas están interesadas en este punto para lograr que, a pesar de los cambios en el entorno, la organización pueda obtener una ventaja competitiva. Esta gestión del talento ha ido evolucionando a lo largo de los años dada su creciente importancia.

Las empresas tratan, cada vez con más frecuencia, de retener y desarrollar el talento de sus empleados y así evitar la posible fuga de cerebros. En la década de los años noventa se trata un enfoque de carácter interno que intenta retener el talento y que los empleados tengan una buena base mediante su desarrollo con el fin de que si se produce la fuga de cerebros la organización pueda sustituirles de manera interna. En esta década cabe destacar a Jackson y Schuller (1990) que consideran que uno de los objetivos es conseguir una buena adecuación de persona-puesto. Por otra parte, Rothwell (1994) afirma que las organizaciones tienen que poner especial atención en asegurar la continuidad en los puestos clave a través de un desarrollo del talento. Es por esto que se centra especialmente en el desarrollo que de manera implícita conlleva a la retención del talento que desarrollan para garantizar la continuidad. Hay que mencionar a Kristof (1996) ya que estudia la compatibilidad que tiene que existir entre empresa y empleado, se consigue con la adecuación del puesto con el empleado y está muy relacionado con la retención.

En la siguiente década y debido a los constantes cambios que surgen en el entorno, las organizaciones tienen que avanzar del enfoque interno hacia un enfoque externo donde se añade la atracción de candidatos con talento y la administración de dicho talento. Las organizaciones tratan de integrar y fusionar las perspectivas internas, retención y desarrollo, con la perspectiva externa, atracción (Lawer, Levenson y Boudreau 2004; Pascal, 2004). Relacionando este planteamiento con la Dirección Estratégica y desde el punto de vista conceptual las organizaciones tienen que conseguir adaptarse a estos cambios y para ello tendrán que coordinar sus competencias internas y externas para lograr ventajas competitivas. Según Teece, Pisano y Shuen (1997) denominaron a la capacidad de generar ventajas competitivas "capacidades dinámicas". Para Eisenhardt y Martín (2000) este concepto son las rutinas organizativas para conseguir modificar los recursos de las empresas y para atender las necesidades del entorno.

Hay que destacar que el objetivo de esta gestión según Jericó (2001), es conseguir responder a los cambios en el entorno generando talento organizativo a través de los procesos empresariales. Por lo tanto, se puede entender la gestión del talento como capacidad dinámica entendiendo por procesos empresariales la atracción, el desarrollo, la motivación y la desvinculación.

El año 2006 supone el punto de inflexión en la evolución de la gestión del talento gracias al trabajo de Lewis y Heckman (2006) donde se identifica al talento interno y establecen las tres vías de la gestión del talento. Estudios posteriores se han basado en esta idea, hasta que se completó con una cuarta (Collings y Mellahi 2009). Gracias al trabajo de estos últimos se considera a los procesos de atracción, identificación, desarrollo y retención los procesos fundamentales en esta gestión del talento (Kehinde 2012). Hay

que tener en cuenta el trabajo de Jackson y Schuler (1990) que divide a la gestión del talento en dos dimensiones básicas, las personas y los puestos clave y son estas dimensiones claves a la hora de explicar las cuatro vías de la gestión del talento.

- La primera vía:

Relaciona la gestión del talento con la consideración de dirección de recursos humanos tradicional donde solo se consideraba al talento con el empleado cualificado. Tiene un enfoque industrial ya que, se considera que el talento valioso es aquel que tienen los empleados con conocimientos formalmente adquiridos. La empresa se limita a utilizar una estrategia para obtener ventajas competitivas a través de un talento diferencial. Por esto, la gestión del talento en este caso se centra únicamente en las personas y no tiene en cuenta el puesto clave (Lewis y Heckman, 2006).

- La segunda vía:

Comparte con la primera la importancia de las personas, pero avanza y se centra en la dificultad que existe a la hora de reemplazar este talento si abandona la empresa, el cual, puede deberse a muchas causas que pueden no estar en el control de la empresa (Scullion et al 2010). Por este motivo la gestión del talento tiene que cubrir todas las necesidades que requiera la organización en cualquier momento (Huselid y Becker 2006). En esta vía se estudia el talento de forma cuantitativa considerando su gestión como un proceso para el correcto flujo de empleados sin tener en cuenta cómo desempeña su puesto de trabajo. Como consecuencia, esta vía se centra en la dificultad de reemplazar. El enfoque de esta vía es interno ya que se centra en el talento humano y su desarrollo, vinculado con los planes de carrera para asegurar que la vacante se cubra con un empleado con el talento necesario (Lewis y Heckman, 2006).

- La tercera vía:

En esta vía se produce un avance significativo y se pasa a entender que el talento está formado por los individuos que obtienen un rendimiento alto o con mucho potencial futuro. El objetivo principal es la preparación del personal con talento para obtener un mayor rendimiento. Es decir, se centra en mejorar las capacidades que tienen los empleados para crear valor (Walker y Larocco 2002). Trata de fomentar el desarrollo para generar un “banquillo del talento” y mejorar los procesos de reemplazo del talento al crear un equipo de trabajo más competitivo para poder generar ventajas competitivas sostenibles.

En este mismo año, Walter y Larocco (2002) consideran que la gestión del talento es un proceso de crecimiento del personal que tiene en cuenta una clasificación de los trabajadores según el rendimiento, perfil A, B y C donde el A son los mejores, el B los competentes y el C los funcionales (Michaels et al 2001; Axelroad et al 2002). Una vez vista esta clasificación, estos autores y Smart (1999) proponen ir eliminando a los perfiles más bajos. Esta eliminación puede llevarse a cabo de dos formas, desarrollar las capacidades de los empleados actuales (Michaels et al. 2001; Axelrod et al. 2002), mientras que Smart (1999) considera el despido de los empleados que no tengan el perfil A y contratar a este tipo de empleado.

En conclusión, consigue relacionar los planes de gestión del talento con las dos dimensiones clave. Las organizaciones tienen dos funciones, tener a los empleados más talentosos para generar ventajas competitivas y determinar los puestos clave donde se pueden conseguir dichas ventajas.

- La cuarta vía:

Esta vía, propuesta por Collings y Mellahi (2009), se centra en analizar los puestos claves de las organizaciones en vez de en los empleados talentosos. Además, consideran que el objetivo principal es que las ventajas competitivas sean sostenibles a largo plazo por lo que el análisis de los puestos de trabajo tiene que vincular las ventajas competitivas con los puestos de trabajo clave donde se generen. A partir de estos puestos, las organizaciones trataran de tener los empleados con más talento en los puestos donde se consigan las ventajas competitivas.

Se puede afirmar, además, que esta vía es una combinación de la segunda y la tercera. La diferencia y el aspecto nuevo que tiene esta cuarta vía es que el enfoque de la misma se centra en las ventajas competitivas de la empresa tratando de mantenerlas. Por lo tanto, se centra en los puestos clave, dejando de lado a las personas (Collings y Mellahi, 2009).

4.2 CONOCIMIENTO

El concepto de conocimiento está vinculado con el talento ya que es una parte fundamental del mismo. Jericó (2001) afirmaba que el talento individual está compuesto por capacidades, compromiso y acción. Las capacidades dependen del conocimiento y de las competencias (McClelland 1987) es por ello que conocimiento y talento no es lo mismo. Además, Alles (2005) entiende que el talento es la unión de conocimiento y competencias por lo que son conceptos complementarios y no iguales.

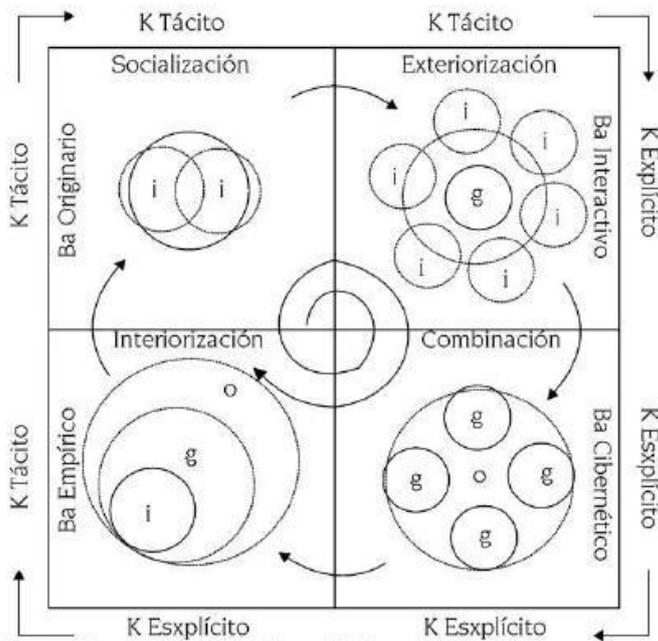
4.2.1 Concepto de conocimiento

Debido al constante cambio al que se ve sometido el entorno se ha aumentado la importancia de los activos intangibles como pueden ser el conocimiento y el talento, frente a los tangibles. En este apartado se va a tratar del conocimiento y su gestión. El concepto de conocimiento ha sido tratado por varios autores entre los que se pueden destacar a Cañibano y Sánchez (2004) que entiende este concepto como un promotor del crecimiento y por ello es indispensable entender como participa en la economía y en las empresas. En comparación, Zurdo (2010) lo considera como el conjunto de datos e información que ayudan a resolver problemas y tomar decisiones.

4.2.2 Gestión del conocimiento

Es importante tener en cuenta el conocimiento ya que el factor humano tiene cada vez más relevancia en el ámbito empresarial pudiendo llegar a ser una ventaja competitiva prolongada en el tiempo. Su gestión se puede entender como un proceso que intenta combinar los datos y la información a través de la tecnología y las capacidades que tienen los trabajadores (Malhotra 1988). Hay dos tipos de conocimiento, tácito y explícito (Nonaka y Takeuchi 1995). El primero hace referencia a las actitudes, por ello se acerca más al talento, y es difícil de transmitir a otras personas. Sin embargo, el explícito se puede transferir fácilmente ya que es fundamentalmente capacidades o habilidades. Se proponen cuatro formas de creación de conocimiento organizativo (Nonaka y Konno 1998) (véase figura 4.2):

Figura 4.2: Formas de creación de conocimiento



Fuente: Nonaka y Konno (1998)

K: Conocimiento

i: individuo

g: grupo

o: organización

- Socialización

Consiste en compartir el conocimiento tácito entre los individuos gracias a la experiencia y la convivencia, aumentando de esta forma el conocimiento tácito colectivo de la empresa.

- Externalización

Trata de convertir el conocimiento tácito en explícito para poder transmitirlo al resto de la empresa. Esto puede ser mediante imágenes, conceptos u otros medios.

- Combinación

Consiste en avanzar en el conocimiento explícito para hacerlo más complejo mediante la comunicación.

- Internalización

Intenta convertir el conocimiento explícito, por ejemplo, mediante la práctica, en conocimiento tácito.

A través de estas técnicas la organización trata de gestionar el conocimiento para aprovechar este intelecto. Este modelo de gestión, según Brooking (1996), implica que la empresa trata de captar, desarrollar y compartir todo el conocimiento de los profesionales. Para Zurdo (2010) entiende la gestión del conocimiento como un grupo de procesos que permite aumentar el conocimiento a través de gestionar las capacidades y de la resolución de problemas para lograr ventajas competitivas a largo plazo. Como conclusión se entiende que se trata de encontrar un activo intangible, conocimiento, llevando a cabo todos los procesos disponibles para desarrollarlo y que todos los trabajadores dispongan de él para mejorar la calidad y conseguir ventajas competitivas.

El objetivo de las empresas es conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y por ello hace falta combinarlo con el talento. Para concluir con este modelo de gestión, se afirma que la acción, la cual está relacionada con talento y conocimiento, se relaciona con la proactividad que consigue que la organización tenga más posibilidades de obtener una ventaja competitiva al innovar y adquirir conocimientos antes que la competencia. Esta ventaja competitiva para De Geus (1988) puede ser la única ventaja competitiva sostenible por aprender con más rapidez que los competidores.

4.3 COMPETENCIAS

A lo largo de la explicación de los dos modelos de gestión anteriores se ha mencionado en varias ocasiones el concepto de competencia. Con respecto al talento, se ha visto que uno de los factores que más tienen en cuenta las personas a la hora de entrar a una empresa es el estilo de liderazgo que es una de las competencias más relevantes. Además de que es una de las partes que forman el talento individual. Por lo tanto, lo primero a desarrollar en este punto es lo que se entiende por este concepto. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra “competencia” tiene dos acepciones fundamentales.

La acepción que se vincula más acertadamente a este trabajo, define competencia como *“Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.”* Esta palabra tiene numerosos significados y, por lo tanto, se utiliza en ámbitos diferentes. Este trabajo se refiere al ámbito laboral de las empresas y es por ello que cada vez que se mencione dicha palabra se entenderá como competencia laboral.

4.3.1 Competencia laboral

Este concepto ha ido evolucionando a medida que se ha ido integrando en el ámbito de la empresa y como consecuencia muchos autores la definen a lo largo del tiempo.

El precursor del modelo de gestión por competencias fue McClelland (1973), el cual define este concepto como *“indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo.”* Fue el primero en defender que para conseguir un empleado competente para el desempeño del trabajo tiene que tener las capacidades necesarias para efectuar las tareas. Las competencias están relacionadas con un mayor desempeño del puesto de trabajo y su efectividad ya que, para ellos, son una parte de la personalidad que puede predecir cómo va a actuar el trabajador en una situación que pueda llegar a presentarse en un trabajo y es por ello, que tienen tanta relevancia a la hora de contratar a alguien (Spencer, L. 1993; Spencer, S. 1993). Tomando como referencia a estos dos últimos autores, Alles (2000) define a la competencia laboral como una característica que surge del individuo relacionada con un estándar de efectividad y un desempeño superior en el trabajo. Otra definición puede ser la que considera este tipo de competencias como la capacidad de realizar las funciones de un puesto de trabajo de forma idónea generando los conocimientos y habilidades necesarias para lograr los objetivos (Vargas, Casanova y Montanaro 2001). Relacionada con esta definición, Sagi-Vela (2004) las entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que generan éxito. Por último, Blanco (2007) tomando como referencia a varios autores, como son McClelland, Boyatzis y Spencer y Spencer, define a las competencias laborales como características personales que pueden medirse con fiabilidad y que son causantes de un rendimiento eficiente al pronosticar un desempeño idóneo en el puesto de trabajo.

En definitiva, las competencias laborales son características o aptitudes propias de la personalidad de las personas que indican cómo actuarán en determinadas situaciones a lo largo de un periodo de tiempo. Son comportamientos observables tanto en el desempeño del puesto de trabajo como en situaciones de evaluación, es por ello que son nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño del puesto de trabajo.

Están integradas por cuatro factores (Maldonado, 2006):

- Ser: es el talento, las capacidades innatas.
- Saber: conocimientos.
- Poder: capacidad de aplicar talentos y conocimientos.
- Querer: la actitud para llevar a cabo el desarrollo.

4.3.2 Tipos competencias laborales

Las competencias son estudiadas por numerosos autores y, como consecuencia, habrá diversas clasificaciones según el autor al que se haga referencia.

Una de las clasificaciones más importante es la que trata Herranz y De La Vega (1999), que hablan sobre los enfoques de la gestión de recursos humanos, donde se podrá distinguir dos tipos de competencia.

- Competencias genéricas:

Hacen referencia a las que son comunes para la mayoría de los empleados y se relacionan con la personalidad, las aptitudes y los conocimientos y valores adquiridos en un puesto de trabajo, por lo tanto, se refieren a un conjunto de rasgos que tendrán todos los trabajadores que realicen un grupo de actividades.

- Competencias específicas:

Son las que se refieren a un determinado puesto de trabajo. En cada empresa y en cada puesto de trabajo se pueden considerar de mayor relevancia unas u otras, pero por lo general, todas las organizaciones buscan en un trabajador características como pueden ser la adaptación al cambio, el trabajo en equipo o la visión de futuro entre otras. Son conductas observables que determinan el éxito de una persona en un puesto de trabajo determinado.

Sin embargo, hay muchas clasificaciones de competencias teniendo en cuenta el punto de vista de varios autores.

Uno de los más representativos es Leboyer (1997) que se centra en el plano individual y, como resultado, diferencia a las competencias en umbrales o básicas y en diferenciadoras o superiores.

- Competencias umbrales o básicas:

Hacen referencia a las competencias esenciales a la hora de realizar un trabajo, es decir, todos los trabajadores deben tenerlas por lo que no constituyen una ventaja competitiva en sí.

- Competencias diferenciadoras o superiores:

Estas competencias son las que pueden generar ventaja competitiva ya que tienen un grado de diferenciación superior al sólo poseerlas los trabajadores con una actuación superior.

Figura 4.3: Modelo Iceberg



Fuente Spencer y Spencer (1993)

Por otra parte, Spencer y Spencer (1993), teniendo como referencia la definición de McClelland de competencias laborales, propone el modelo de iceberg que diferencia cinco tipos de competencias dentro de dos conductas (véase figura 4.3).

- Conductas observables

Las conductas observables son fácilmente localizables, por lo que las empresas consiguen características superficiales.

- Conductas no observables

Estas conductas al ser difícilmente observables proporcionan a la empresa la posibilidad de generar ventajas competitivas. Esto es así, ya que ayudan a la empresa a lograr resultados superiores y sirven como predictores de éxito.

Por último, Alles (2000) las clasifica en dos en función de la estrategia de cada organización:

- Competencias cardinales

Son competencias indispensables para todos los empleados de la empresa.

- Competencias específicas

Sólo son necesarias para algunos colectivos de la empresa.

4.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión de recursos humanos tradicionalmente, como explica Claver (1998), considera que los empleados son un coste que hay que intentar minimizar ya que evalúa únicamente los puestos de trabajo sin tener en cuenta el potencial que el empleado puede fomentar. Sin embargo, Parsons (1949) propone que hay que valorar las aptitudes y las cualidades que tienen los empleados. Según McClelland (1961) define estas aptitudes y cualidades como las que conducen al éxito empresarial ya que el mismo radica en el factor humano. Esto es así ya que al estar más integrado en una empresa y en el puesto de trabajo idóneo la organización puede aprovechar más óptimamente las cualidades del personal consiguiendo así una mayor competitividad en la empresa y la generación de ventajas competitivas.

Podemos definir la gestión por competencias como un proceso para identificar las competencias necesarias en el puesto de trabajo que van a desempeñar, consiguiendo así gestionar de una manera más efectiva los recursos humanos al estar más relacionada con las líneas estratégicas que tiene la empresa. Es decir, es una manera de establecer las aptitudes que necesita un empleado para desempeñar un puesto de trabajo determinado ayudando a la empresa a conseguir sus objetivos.

Sin embargo, a pesar de que se da cada vez más importancia, en España casi no existen evidencias empíricas, salvo algún estudio de casos aislados, en el que se desarrolle el grado de implantación de esta técnica. En comparación, en otros países sí se conocen más datos y se puede afirmar que en el Reino Unido el 80% de los organismos públicos realizan este tipo de gestión (Horton 2000). Si nos centramos en la Unión Europea, Francia tiene la organización MEDEF y de acuerdo con Peretti (1997) tienen un balance de competencias para utilizar un plan de formación.¹

Debido a que la gestión de Recursos Humanos por competencias considera a las competencias como el nexo de unión entre los trabajadores y la estrategia de la organización podemos considerar que este modelo de gestión tiene una doble función (Blanco 2007):

- Función estratégica: aporta valor ya que permite relacionar a las personas con la estrategia de la empresa
- Función operativa: ya que al pasar del enfoque tradicional al enfoque por competencias se tendrá que modificar una serie de áreas implicadas (véase figura 4.4):

Figura 4.4: Áreas implicadas



Fuente: Alles (2000)

¹ La organización MEDEF (Movimiento de Empleadores en Francia) realizó un proyecto para realizar una lista de criterios comunes y prácticas de gestión por competencias para asesorar a otros países de Europa y darles seguimiento con el fin último de la utilización. CEOE (2002)

4.4.1 Selección por competencias

La selección de personas hace referencia al proceso de recoger todos los datos relevantes y de evaluar la adecuación de los posibles candidatos con el puesto a cubrir. Hay que destacar la relevancia de esta fase ya que está estrechamente relacionada con la atracción del talento a las organizaciones.

En la siguiente fase se tiene que poner en manifiesto las competencias necesarias e involucradas para conseguir la adecuación entre puesto y trabajador realizando el perfil profesional donde se establecen las características que tiene que poseer la persona que ocupe el puesto. Hay dos tipos:

- Requerimientos básicos o fundamentales:

Hacen referencia a las condiciones indispensables para el rendimiento normal en el puesto de trabajo, como puede ser la formación o la experiencia en un puesto similar. Este procedimiento empieza cuando se ha detectado una necesidad de contratación y hay que tener en cuenta que, previo a la selección por competencias, hay que realizar el análisis y descripción del puesto de trabajo y, por lo tanto, definir el perfil del mismo.

- Requerimientos adicionales o complementarios:

Son las características que, combinándolas con los requerimientos básicos, pueden hacer que el rendimiento sea superior.

La selección por competencias es el primer paso para mantener, o incluso mejorar, la productividad en la organización.

El proceso de selección y reclutamiento está constituido por muchos pasos para conseguir una mayor seguridad en la elección del empleado. Donde el paso más importante es la entrevista que se puede relacionar con la evaluación.

- La entrevista

Al igual que en la gestión por competencias, en la entrevista también vamos a avanzar hacia la entrevista por competencias que es más objetiva al inducir al entrevistado a contestar sobre hechos que pueden ocurrir en la realidad laboral. El entrevistador tiene que analizar las respuestas que da el entrevistado e identificar los comportamientos, que puede llegar a tener ante ciertas situaciones.

El objetivo de esta técnica es intuir el futuro analizando el pasado, ya que las personas repiten las conductas, por lo tanto, analizando comportamientos pasados, se podrá predecir cómo actuaría en un futuro ante una situación similar.

Esta técnica al principio se utilizaba para puestos elevados debido al coste y la dificultad que tiene, sin embargo, cada vez se utiliza más para cualquier puesto de trabajo. Es una selección más objetiva y justa al valorarse las cualidades del trabajador.

Algunas de las ventajas que podemos obtener con esta forma de entrevista son:

- Ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado consiguiendo así que la organización sea más eficiente.
- Menor índice de rotación de personal al seleccionar la persona más idónea para cada puesto de trabajo.

La correcta selección de personal permite generar ventajas competitivas dentro de las empresas, al ser trabajadores más productivos y comprometidos.

El método utilizado para evaluar las competencias es el método STAR (Situación, Tarea, Acciones y Resultados). Es efectivo porque induce a que el entrevistado exponga su experiencia y posibilita determinar si el candidato cuenta con el saber hacer (know how) en un contexto determinado.

- Situación, es decir, el problema al que hizo frente el entrevistado en un trabajo anterior.
- Tarea, lo que al candidato le dicen que tiene que hacer para resolver la situación.
- Acción, lo que hizo para cumplir con la tarea que le encomendaron.
- Resultado que obtuvo por la acción que realizó.

Las diferencias entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencia son importantes (véase tabla 4.1):

Tabla 4.1: Entrevista tradicional vs Entrevista por competencias

	Entrevista tradicional	Entrevista por competencias
Objetivo principal	Conocer habilidades y conocimientos necesarios para un puesto de trabajo	Conocer comportamiento y forma de actuar en situaciones pasadas para predecir el éxito
Tipo de preguntas	Cerradas, abiertas, de sondeo, provocadoras	Cerradas, para ceñirse a una situación concreta. Método STAR
Modelo iceberg	Información punta (inteligencia, experiencia, conocimientos)	Rasgos, motivos, roles (genera resultados superiores)
Resultado	Características superficiales	Ejemplos específicos predictores de éxito.

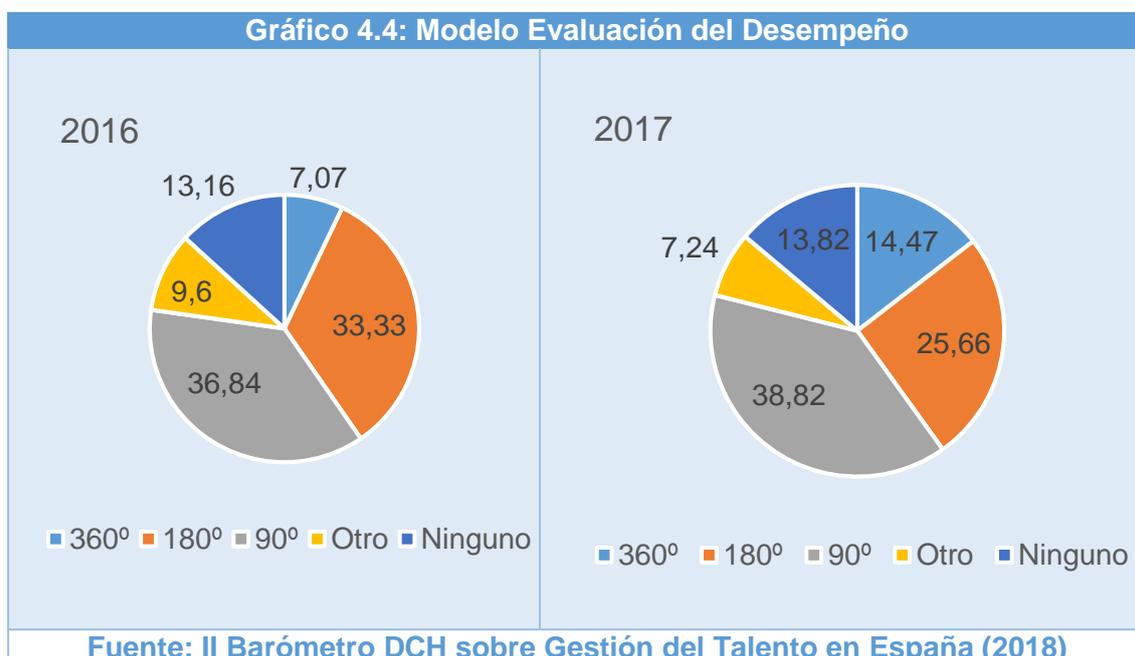
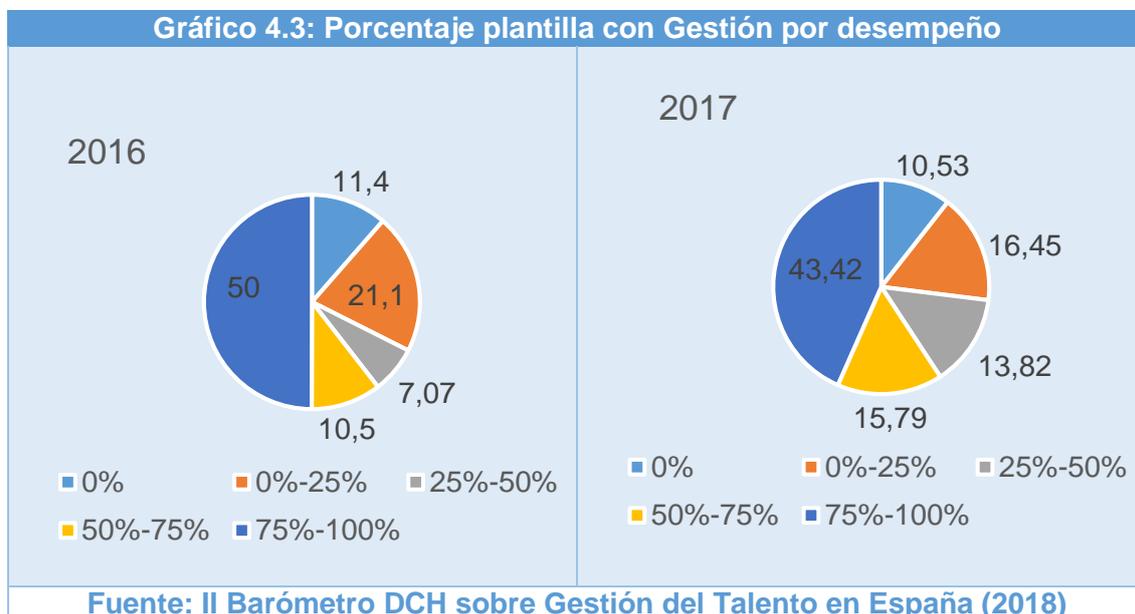
Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Evaluación del desempeño

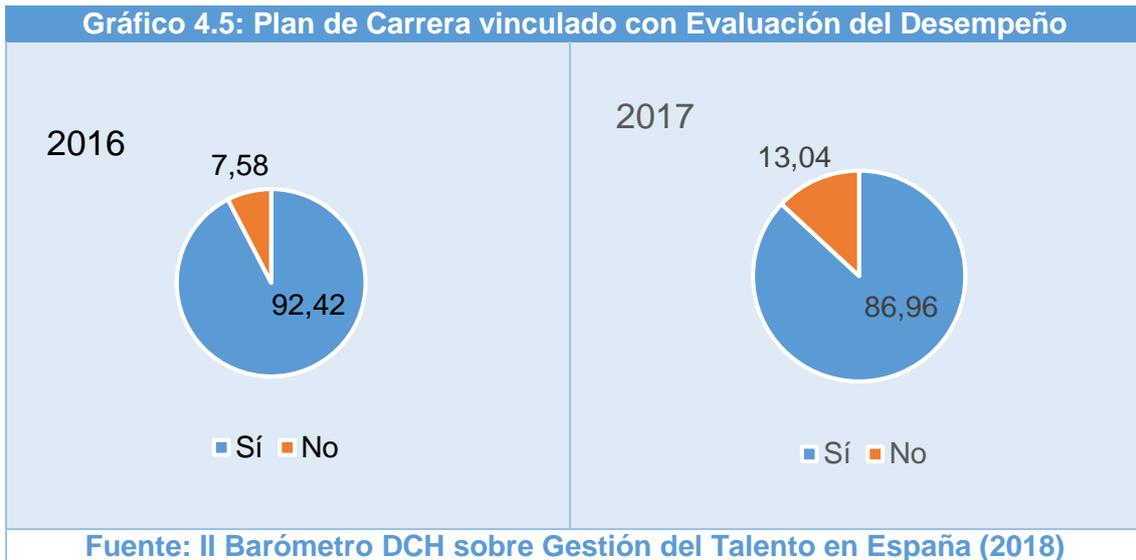
En este punto hay que tener en cuenta que las organizaciones no deben prescindir de la gestión por competencias ya que los resultados aumentan entre un 30 y un 72 por ciento (Cubeiro y Fernández 1998), esto quiere decir que aumenta la efectividad en el desempeño del puesto de trabajo. Hay que mencionar a Leboyer (1997) que explica que para poder ser eficientes las empresas tienen que tener como objetivo empresarial evaluar estas competencias. La consultora HayGroup² (2005) propone que las organizaciones que están orientadas al futuro tratan de que sus sistemas de remuneración por desempeño estén relacionados con las competencias.

² Antigua Hay/McBer, es una consultora formada por varios autores, McClelland (1973), Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993).

En la gestión del desempeño ha surgido un pequeño aumento en las empresas que utilizan sistemas de gestión del desempeño, aumentando en los sistemas 90° y 360° (II Barómetro de DCH sobre la Gestión del Talento en España, 2018), (véase gráficos 4.3 y 4.4).



Hay que tener en cuenta, y gracias al II Barómetro DCH sobre Gestión del Talento en España (2018) se obtienen evidencias empíricas, que la Evaluación del desempeño está muy relacionada con el plan de carrera (véase gráfico 4.5).



4.4.3 Formación

Dado que en ocasiones no se consigue una adecuación perfecta entre el perfil requerido y el empleado contratado surge el efecto “mirlo blanco”. Para solucionar esto, las empresas generan un plan de formación y desarrollo. Además, cada vez están más interesadas en satisfacer las necesidades de desarrollo de los empleados y para ello les proporcionan formación para poder desarrollar las competencias que tienen (Le Boterf 2001; Alamillo y Villamor 2002). Relacionado con esta afirmación, cabe mencionar a Gómez-Llera y Pin (1994) que consideran que son los directivos de las organizaciones los que deben crear y desarrollar las capacidades necesarias para poder desarrollar a su personal y conseguir así un buen funcionamiento de la organización.

La formación sigue siendo un aspecto clave en la gestión de Recursos Humanos ya que el 63,82% de las empresas han realizado formación aumentando la inversión en este ámbito a 1639,35 euros por empleado y año (II Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España, 2018) (véase gráfico 4.6). Esta formación está relacionada tanto con el conocimiento como con el talento ya que forma parte de su fase de desarrollo en la que se trata de que los empleados adquieran más conocimientos y competencias.

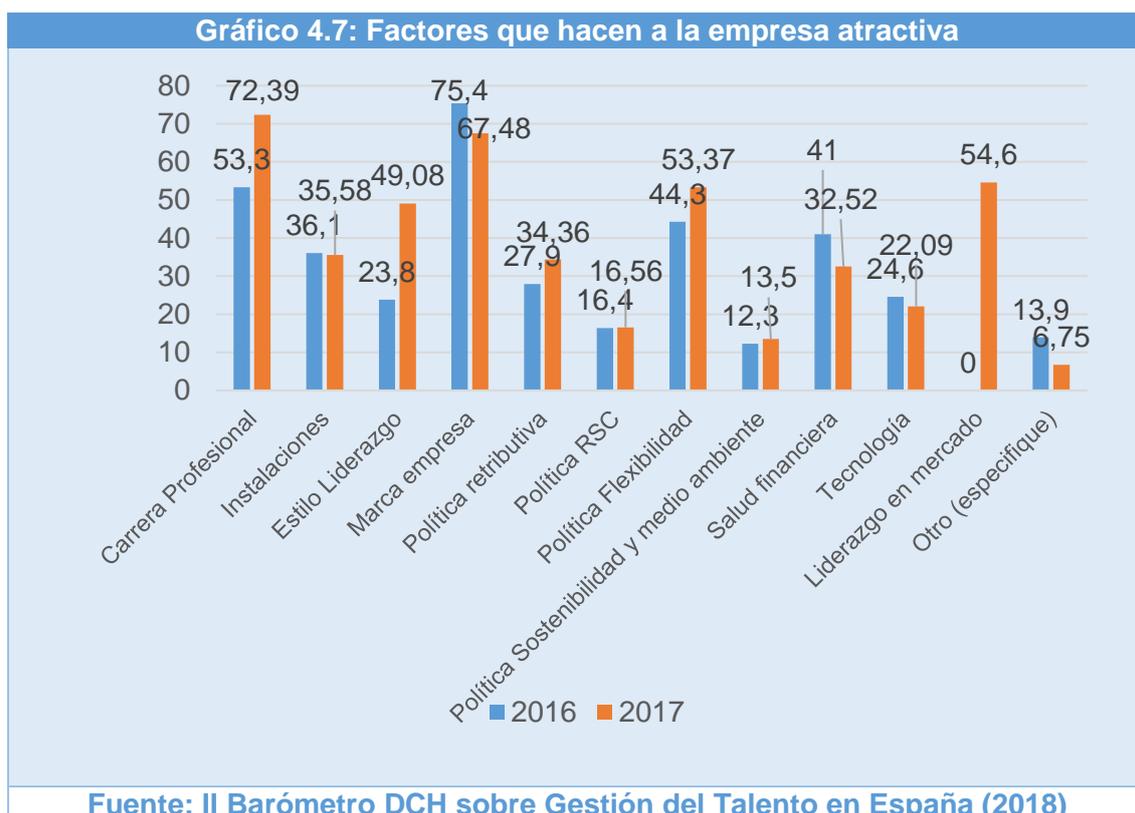


4.4.4 Planes de carrera y sucesión

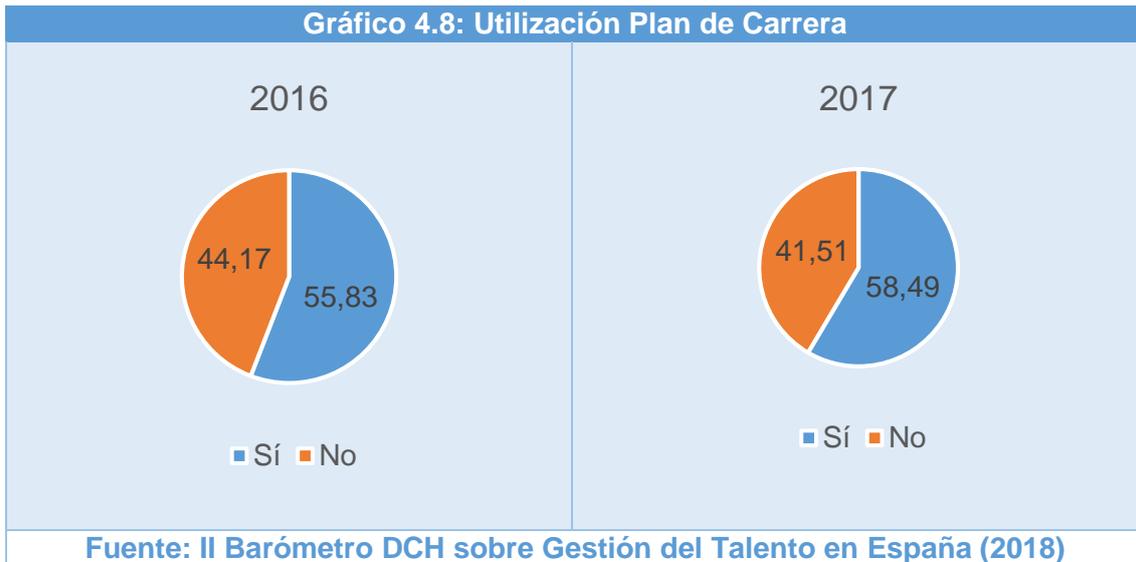
Los planes de carrera son importantes a la hora de retener y mejorar el factor humano que genera ventajas competitivas para la empresa. Esto es así porque forma parte del desarrollo del talento y es uno de los aspectos más valorados por los empleados ya que influye en la satisfacción laboral al sentirse más considerados.

De acuerdo con HayGroup (1996) son un proceso de desarrollo de aptitudes que consiste en conseguir una adecuación de la persona con el puesto de trabajo que ocupa con la posibilidad de desarrollo a puestos de más nivel.

Vinculado con los planes de carrera, está la promoción laboral ya que es el siguiente paso a una buena planificación de sucesión. Esta planificación de sucesión implica una selección de los empleados más competentes que puedan diversificar sus tareas y ascender a un puesto de mayor nivel (Spencer y Spencer 1993; Blanco 2007). Relacionado con esto, se puede mencionar el II Barómetro de DCH sobre la Gestión del Talento en España (2018) ya en él se puede observar como los planes de carrera son uno de los factores que hacen a la empresa más atractiva (véase gráfico 4.7).



Por ello, se puede ver que más de la mitad de las empresas realizan estos planes (véase gráfico 4.8).



Como se ha podido ver en el gráfico 4.7, hay varios factores que hacen a una empresa atractiva y, dentro de los cuales, uno de los más importantes es el liderazgo, por lo que se puede afirmar que es una de las competencias más buscadas tanto por los administradores como por los posibles trabajadores. Esto es así ya que al ser un factor atractivo los gestores intentarán contratar a empleados que ostenten el estilo de liderazgo demandado por los candidatos (véase gráfico 4.9).



5. CONCLUSIONES

Como el objetivo del trabajo era demostrar la creciente relevancia que tiene el talento y su gestión para las empresas lo primero que se ha tratado es el concepto de talento, el cual, está formado por dos tipos, el individual y el colectivo; el primero es el que tienen los trabajadores del conocimiento y está compuesto por capacidades, compromiso y acción mientras que el segundo se encuentra en los equipos de trabajos y las empresas. Es aquí donde se ve la primera relación con el conocimiento y donde se puede deducir que el talento y el conocimiento no son conceptos sinónimos sino complementarios. Es importante tener en cuenta que el talento tiene cuatro dimensiones fundamentales: la atracción, la vinculación, el desarrollo y la desvinculación que son fundamentales a la hora de conseguir diferenciarse y lograr ventajas competitivas. Es dentro de estas dimensiones donde se localizan más vinculaciones con la gestión del conocimiento y por competencias. En la dimensión del desarrollo se ven diversos programas entre los que destaca la formación, ya que se ha incrementado la inversión en la misma y donde se tratará de avanzar en lo que se refiere al conocimiento y a las competencias que se requiere para el correcto desempeño del puesto de trabajo. En cuanto a la atracción del talento se ha visto los factores más valorados entre los que desatacan la posibilidad de carrera profesional y el estilo de liderazgo cercano que está estrechamente relacionado con la gestión por competencias y con las competencias más requeridas respectivamente. Además, es importante la gestión del talento debido al constante cambio del entorno y a la innovación. Con motivo de este cambio las empresas tratan de atraer y retener el talento al ser la forma más eficaz de conseguir ventajas competitivas. A la capacidad de generar ventajas competitivas se le denomina "capacidades dinámicas". Un año clave para este tipo de gestión es el año 2006 donde se proponen las tres vías de la gestión del talento que posteriormente se completará con una cuarta y gracias a ellas se consideran los procesos de identificación, desarrollo y retención como los procesos fundamentales. Estas vías se centran en una única dimensión, personas o puestos claves, salvo la tercera que considera ambas y es por ello la más completa.

Se ha visto la relación que tiene el talento con la formación de conocimientos y la diferencias entre talento y conocimiento. Pero también, cabe mencionar con respecto a la gestión del conocimiento que, dada la importancia que tiene el factor humano para las organizaciones, este modelo es importante para que las ventajas competitivas, logradas a través de la gestión del talento, sean sostenibles a largo plazo. Las organizaciones tratan de crear conocimiento organizativo a través de las cuatro formas que explican Nonaka y Konno (1998) para aprovechar todo el conocimiento tácito y explícito que tienen los empleados y desarrollándolo con el objetivo de propagarlo a todos los empleados posibles. Un concepto clave dentro del conocimiento capital humano que es propio de los empleados y que las organizaciones tratan de retener ya que estos conocimientos favorecen la proactividad, la innovación y el talento que son aspectos clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La proactividad o el liderazgo son dos de las competencias laborales más valoradas por las empresas. El concepto de competencia laboral se define como las características, conocimientos y actitudes que son indicadores de éxito en el desempeño del puesto de trabajo para conseguir un rendimiento superior. Estas competencias están integradas por el talento, los conocimientos y la capacidad de aplicarles y la actitud de querer seguir desarrollándose.

Es por esto que se ha pasado de una gestión de recursos humanos tradicional hacia una basada en competencias donde se valora más al factor humano con el objetivo de incrementar el rendimiento de las organizaciones al entender que su éxito proviene de este factor. Dentro de la gestión por competencias están implicadas varias áreas entre las que caben destacar el desarrollo, los planes de carrera y la evaluación del desempeño ya que son factores importantes para la gestión del talento que es el objetivo final de cualquiera de las organizaciones al ser el talento un requisito indispensable para conseguir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que para llegar a esas áreas y conseguir empleados con conocimiento y talento es importante el estudio del área de la selección por competencias ya que el primer paso es conseguir que los empleados que contraten las empresas sean adecuados y tengan todas las competencias necesarias para el puesto y por ello ser talentosos. Al igual que la gestión ha evolucionado hacia la gestión por competencias la selección sufre un proceso similar. Para conseguir una selección por competencias adecuada y al candidato idóneo un paso fundamental es la entrevista que utiliza un método STAR para predecir un comportamiento futuro a través de experiencias pasadas en otras empresas.

El siguiente paso dentro de este tipo de gestión es la evaluación del desempeño que trata de que la gestión por competencias sea eficaz ya que esta gestión logra que los resultados de las organizaciones se incrementen entre un 30% y un 72% (Cubero y Fernández 1998). Mediante esta gestión se evalúa a los trabajadores y les relaciona con los objetivos y valores de la organización.

También hay que destacar la importancia de la formación, la cual está relacionada con la gestión del talento como se ha tratado a lo largo del trabajo, donde se pretende que la organización fomente el desarrollo de sus empleados para conseguir que tengan el perfil idóneo. Muy relacionado con este punto se encuentra los planes de carrera y sucesión los cuales, como se ha ido viendo a lo largo del trabajo, son un punto importante para los empleados y un factor buscado a la hora de elegir permanecer o introducirse en la organización.

Por lo tanto, para concluir se puede afirmar que la gestión del talento facilita la implantación y creación de estrategias empresariales con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Es por esto que se ve incrementada la importancia de este modelo de gestión y del factor humano para las organizaciones.

Además, para mejorar los objetivos, propondría a las organizaciones avanzar en la posibilidad de planes de carrera ya que, aunque ha aumentado con respecto al año anterior y está cerca del 60% de las empresas que la ofrecen, sigue siendo uno de los motivos más frecuentes de abandono de la empresa, el 66,4% (II Barómetro DCH sobre Gestión del Talento en España, 2018). Otra causa de abandono es una mala relación con el jefe, un 46% (II Barómetro DCH sobre Gestión del Talento en España, 2018), por lo que también sería interesante aumentar el porcentaje de liderazgo colaborativo ya que es el modelo más demandado por los candidatos y puede mejorar esta relación.

6. BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, Alvaro; GARCIA-MUINA, Fernando E. La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, [S.l.], v. 10, n. 5, p. 1003-1025, dic. 2014. ISSN 1697-9818. [Consulta 10 mayo 2018] Disponible en: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/518>

Darós, L. C., Conca, J. V., & Sáez, P. d., Carmen Zaragoza. (2003). LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO PIEZA FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. *Boletín De Estudios Económicos*, 59(180), 445-463. [Consulta: 2 abril 2018] Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/1348772196?pq-origsite=summon>

DCH organización internacional de directivos del capital humano (2018). II Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España. [Consulta 14 mayo 2018]. Disponible en: <https://www.orgdch.org/ii-barometro-dch-sobre-la-gestion-del-talento-en-espana/>

ESCOBAR VALENCIA, MIRIAM. LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *estud.gerenc.*, Cali , v. 21, n. 96, p. 31-55, Sept. 2005 [Consulta 12 abril 2018] Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&nrm=iso

Jericó, P. (2001). LA GESTIÓN DEL TALENTO: ENFOQUE CONCEPTUAL Y EMPÍRICO. *Boletín De Estudios Económicos*, 56 (174), 423-441. [Consulta: 22 abril 2018]. Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/1348772004?accountid=14497>

López Gumucio, J. Ricardo (2010) LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL PERSPECTIVAS, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia [Consulta: 21 marzo 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Msc.Ing.Rosa Palavecino, Msc.Ing.Liliana Maria Figueroa Departamento de Informática-Facultad de Tecnologías y Ciencias Exactas- Universidad Nacional de Santiago del Estero- Av. Belgrano (s)1912, CP:4200, Santiago del Estero. [Consulta 2 mayo 2018] Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/20642/Documento_completo.pdf?sequence=1

Nieves Lahaba, Yadira, & León Santos, Magda. (2001). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA NUEVA PERSPECTIVA EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. *ACIMED*, 9(2), 121-126. [Consulta 29 de octubre de 2018] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004

Bibliografía electrónica:

Blog PeopleNext (2015). ENTREVISTA DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS. [Consulta: 28 marzo 2018] Disponible en: <http://blog.peoplenext.com.mx/entrevista-de-reclutamiento-por-competencias>

Conexiónesan (2017). EL MÉTODO STAR PARA RECLUTAR PERSONAL [Consulta 28 marzo 2018] Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/el-metodo-star-para-reclutar-personal/>

Escuela de Negocios y Dirección. Business Review (2014). CÓMO PRESUPUESTAR UN PROCESO DE SELECCIÓN [Consulta 26 marzo 2018] Disponible en: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/presupuestar-seleccion/>

Gestion.org (2018). MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMEPTENCIAS [Consulta 3 abril 2018] Disponible en: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/>

Infoautónomos (2015). CLAVES DE ÉXITO PARA CONTRATAR A UN TRABAJADOR. [Consulta: 26 marzo 2018] Disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es/contratar-trabajadores/claves-de-exito-para-contratar-un-trabajador/>

La Vanguardia (2015). ¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS? [Consulta: 26 marzo 2018] Disponible en: www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html

Mailxmail.com (2005). CAPÍTULO 5: CORRIENTES DIFERENCIADAS EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. ENFOQUE ANGLOSAJÓN [Consulta 4 abril 2018] Disponible en: www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/corrientes-diferenciadas-gestion-competencias-enfoque-anglosajon

Mailxmail.com (2005) CAPÍTULO 6: CORRIENTES DIFERENCIADAS EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIA. ENFOQUE FRANCÉS. [Consulta 4 abril 2018] Disponible en: www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/corrientes-diferenciadas-gestion-competencias-enfoque-frances

Manual Atalaya de Apoyo a la Gestión Cultural. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, EL CONOCIMIENTO Y EL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES. [Consulta 8 mayo 2018] Disponible en: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-calidad-conocimiento-talento-organizaciones-culturales>

Orientación Villares (2014). ENTREVISTA TRADICIONAL VERSUS ENTREVISTA POR COMPETENCIAS. [Consulta 2 abril 2018] Disponible en: <http://agalamartin1.blogspot.com/2014/02/entrevista-tradicional-versus.html>

Thinking People Consultores Recursos Humanos (2017). SELECCIÓN DE PERSONAL: COSTES DE LOS ERRORES EN SELECCIÓN DE PERSONAL. [Consulta: 26 marzo 2018] Disponible en: www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/seleccion-de-personal-costes-de-los-errores-en-seleccion-de-personal/