

GESTIÓN DE TALENTOS

Un reto planteado por la globalización y la competitividad¹

C.P. Luis Álvaro Moreno Espinoza², Lic. Soledad Carbajal Granados², Lic. Ivonne Cortés González², Ing. Néstor Daniel Varela Medina², MA/MBA Ernesto Chávez².

Resumen. Se realizó un estudio de campo con una muestra de conveniencia a través de 83 encuestas aplicadas con dos criterios de inclusión: uno fue que las personas encuestadas fueran profesionistas y dos, que se encontraran laboralmente activos en diversas organizaciones para determinar si a lo largo de su vida laboral han participado en programas específicos para la identificación, atracción y retención de talentos a través de diversos mecanismos como son las remuneraciones y prestaciones, los beneficios adicionales, el ambiente laboral, la proyección profesional de largo plazo, la motivación, la capacitación y desarrollo. Existieron limitaciones impuestas por los factores de tiempo y costo, sin embargo, los resultados muestran la importancia de profundizar a través de diversas técnicas de investigación la situación general de esta problemática en Ciudad Juárez. De una manera preliminar se pudiera decir que las organizaciones no cuentan con un programa que les permitan la identificación, atracción y retención del talento. En los procesos de selección y contratación no contemplan los perfiles adecuados que garanticen la captación y desarrollo de talentos con visión de largo plazo. Los sistemas de remuneraciones o compensaciones son insuficientes por sí mismos para asegurar la permanencia de los talentos en las organizaciones. Los programas de capacitación son de carácter general sin considerar el desarrollo de talentos.

Palabras clave: Gestión, talento, competitividad

INTRODUCCION

En la actualidad el marco de actuación de las organizaciones esta definido por un entorno globalizado, ampliamente competitivo, por lo que resulta necesario el establecimiento de estrategias que aseguren esa competitividad a través de la excelencia en el servicio, la producción y venta de productos de alta calidad, la disponibilidad del producto en el momento preciso que se genera la necesidad del cliente, entre otras.

Es obvio que para mantener la competitividad es necesario el uso de tecnología de punta para la producción y comercialización de bienes y servicios, incluida la tecnología de información (TI); sin embargo, se debe dimensionar la participación del otro factor de

la producción: el factor humano. Es de la mayor relevancia el papel que juega el recurso humano dentro de las organizaciones, desde la cúspide de la estructura hasta los niveles inferiores del organigrama, guardadas las proporciones en cuanto a responsabilidades.

Dadas las necesidades de competitividad, las organizaciones requieren entonces contar con los mejores elementos en cada área de trabajo que les garanticen cierta continuidad, pero en la práctica no siempre sucede así. Los trabajadores mejor preparados, por lo general buscan otras opciones que les proporcionen mayores elementos de desarrollo profesional y económico y, en este punto, cabe preguntar: ¿Qué pasa con la *gestión de talentos* en las organizaciones? Desde la perspectiva de este estudio, la gestión de talentos implica un

¹ II Foro de Maestranes: Innovaciones Empresariales.

² Maestría en Administración. UACJ.

reto para las organizaciones, un reto que plantea la globalización y la competitividad.

Las empresas que no “sean capaces de gestionar los recursos humanos eficazmente, les resultará difícil atraer y retener a los mejores empleados y, en general, fracasarán a la hora de maximizar el valor del capital humano” (Delgado Piña et al., 2007). Un factor importante a considerar y por el cual la gestión

de talentos cobra relevancia, es el rápido aumento de la población de más edad y la rápida disminución de la generación más joven. Esta realidad obliga al establecimiento de planes que permitan la permanencia de los talentos en la organización y a darle un valor agregado a la experiencia y al conocimiento adquirido.

MARCO TEÓRICO

En actualidad se habla mucho del talento: de cómo descubrirlo, como atraerlo, como mantenerlo, como dirigirlo. Pero ¿cuál es la definición de talento? Según la Real Academia Española, talento significa *inteligencia*, referida a la capacidad de entender, o *aptitud*, entendida como la capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. Otra definición es que el talento es la capacidad de hacer las cosas obteniendo resultados extraordinarios, esto es, claramente por encima de la media y que lo convierte en una característica personal que hace la diferencia.

El desarrollo tecnológico de las comunicaciones, de las tecnologías de la información, y la incursión en la economía globalizada obliga, a las organizaciones a conseguir ventajas competitivas y necesariamente ha obligado a una modificación de las estructuras organizacionales en la cual se incluye necesariamente la gestión del talento humano. Anteriormente los empleos se

percibían como si fueran de por vida, ahora el reto es atraer y retener a profesionales con talento y expectativas únicas acerca de su trabajo.

Robbins, en *Comportamiento Organizacional* (2003), sostiene que de acuerdo a proyecciones durante los próximos 10 o 15 años, habrá una escasez de trabajadores que, particularmente en el caso de Europa, podrá representar una escasez aguda de mano de obra calificada debido al envejecimiento de su población y a la reducción de los índices de natalidad. En el caso de Estados Unidos el problema de la escasez de trabajadores se agrava por el hecho de que en la última parte del siglo XX hubo un incremento en el número de mujeres que se incorporaron al mercado laboral, lo que trajo una nueva oferta de trabajadoras talentosas y capaces. Ahora, esta fuente se terminó. Más aún, se ha reducido el interés de los trabajadores mayores por continuar en la fuerza laboral. En 1950, casi el 80% de los

hombres de 62 años seguían trabajando, hoy lo hacen apenas algo más de la mitad de ellos. Las mejoras en los planes de retiro, las nuevas prestaciones de la seguridad social y un mercado de valores fuerte han llevado a muchos trabajadores a retirarse pronto. Asimismo, sostiene que “en épocas de escasez de trabajadores, buenos salarios y prestaciones no bastan para conservar trabajadores habilidosos. Los administradores tendrán que perfeccionar sus estrategias de reclutamiento y retención, para lo que puede ayudarles el CO. En mercados laborales estrechos, los administradores que no comprendan el comportamiento humano ni sepan tratar bien a sus empleados, corren el riesgo de quedarse sin subordinados que dirigir.

En el caso de México, de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadísticas (INEGI, 2007), la población

mexicana presenta el mismo fenómeno de envejecimiento y la disminución en la tasa de natalidad, como el caso mencionado arriba, pero en este caso la tendencia es que el hombre mayor de 50 años permanece por mayor tiempo en la vida laboral tanto por su mayor esperanza de vida así como porque los esquemas de retiro no son muy alentadores.

De 1970 al año 2005, fecha del último recuento de población (Tabla 1), la proporción del grupo de menores de 15 años se redujo de 47.7% a 30.6%, por el contrario el grupo entre 15 y 64 años aumentó del 47.7% al 61.1% y la población mayor de 65 años pasó de 4.4% al 5.5% relación de este último grupo, que se estima será del 8.8% en el 2020, del 13% en el 2020 y del 28% en el 2050.

POBLACIÓN TOTAL POR GRANDES GRUPOS DE EDAD SEGÚN GÉNERO. 2005					
TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
(Miles)	%	(Miles)	%	(Miles)	%
103,263.4	100.0%	50,249.9	100.0%	53,013.5	100.0%
31,650.1	30.6%	16,060.9	32.0%	15,589.2	29.4%
63,086.2	61.1%	30,133.6	60.0%	32,952.6	62.2%
5,716.4	5.5%	2,649.2	5.3%	3,067.2	5.8%
2,810.7	2.7%	1,406.2	2.8%	1,404.5	2.6%

Tabla 1. INEGI. IIConteo de Población y Vivienda 2005. Resultados definitivos. Tabulados básicos. Sitio Internet: www.inegi.gob.mx (Junio, 2007)

Estos datos sustentan las afirmaciones de que es necesario gestionar el talento en las organizaciones para garantizar la

competitividad, lo que implica el establecimiento de programas específicos de identificación, atracción y retención de talentos.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Es evidente que no se puede analizar de una manera aislada la gestión del talento, porque se encuentra englobada en el contexto general de la gestión integral de los recursos humanos y, por lo tanto, la gestión del talento se tiene que ver desde esa perspectiva y en cada uno de los procesos que la gestión integral del recurso humano implica. La gestión del talento inicia desde las prácticas de reclutamiento y

selección de personal que incluyen los análisis de puestos, descripción del puesto, los medios de selección y la contratación, porque en estos procesos se pueden identificar los nuevos talentos y las formas específicas y programadas sobre las que se pueda llevar a cabo la atracción y posteriormente la retención de dichos talentos. Otros procesos posteriores a considerar son: la capacitación y desarrollo, las remuneraciones, la motivación, la evaluación del desempeño junto con el reconocimiento y el desarrollo de carrera.

Chiavenato (2002) plantea que la Gestión de Talentos se lleva a cabo a partir de 6 procesos (Figura 1):



Figura 1. Chiavenato 2002

◆ Admisión de Personas, que tiene que ver con el reclutamiento y selección.

◆ Aplicación de Personas, que incluye los procesos para guiar y orientar a las personas tanto en los aspectos generales de la organización (misión, visión, objetivos, metas), así como la información necesaria sobre sus responsabilidades en el cargo que debe desempeñar. Aquí incluye el diseño,

descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

◆ Compensación de Personas, que es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

◆ Desarrollo de Personas, que tiene que ver con la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.

♦ Mantenimiento de las condiciones laborales, que se refiere al manejo adecuado de las condiciones labores que favorezcan la calidad de vida y su permanencia en la organización.

♦ Monitoreo de Personas, Registro y seguimiento de toda la información relacionada con el personal.

A continuación abordaremos la vinculación teórica de la gestión de talentos en cada una de las etapas de la administración de recursos humanos.

Reclutamiento, selección y contratación de personal.

Desde el punto de vista tradicional el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la organización, es en síntesis, el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

De acuerdo a Robbins (2003, op.cit.), el objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que se va a realizar. En efecto, pero para lograr lo anterior es necesario primero establecer lo que la organización está buscando con relación a las necesidades y requisitos del puesto y esto se logra a través del análisis de puestos, proceso que comprende la evaluación

de actividades inherentes al mismo. Esto permite caracterizar el perfil idóneo que involucra la definición de conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener el empleado que desempeñe dicho puesto.

Para Chiavenato (2002, op.cit.) la admisión de personas incluye el reclutamiento y selección de personas. En esta etapa de reclutamiento, selección y contratación y con los perfiles de puesto bien determinados se inicia la gestión de talentos con su identificación y atracción.

En esta etapa se propone el establecimiento de registros que permitan dar seguimiento a los posibles talentos detectados y que posteriormente serán sujetos a programas de capacitación y desarrollo y de evaluación del desempeño pero además la implementación de un programa de retención de talentos que garantice su permanencia y continuidad en la organización y que involucre remuneraciones, prestaciones extraordinarias, plan de carrera, etc.

Plan de remuneraciones

El sistema de remuneraciones es la herramienta indispensable para la satisfacción y motivación de los empleados y que marca una diferencia en su desempeño hacia la organización. Es uno de los medios a través del cual la empresa logra que sus empleados sepan que su esfuerzo es valorado. “La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución,

retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización” (Chiavenato, op.cit.). Desde el enfoque tradicional las remuneraciones representan el elemento exclusivo de motivación de las personas, es decir, que a través de incentivos salariales, financieros y materiales se logra la satisfacción del empleado. Desde el enfoque moderno y dirigido a la gestión del talento, se plantea que la remuneración debe propiciar la motivación no solo a través de los niveles salariales sino también otros programas de incentivos, beneficios sociales por ejemplo:

- ◆ Remuneración básica: Salario
- ◆ Incentivos salariales: Programa de compensaciones por desempeño, bonos, etc.
- ◆ Beneficios: Vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.

Capacitación y Desarrollo

Este rubro es de gran importancia para la mayoría de las organizaciones y en el cual invierten miles de millones de dólares. Se informó que, en un año reciente, las corporaciones estadounidenses con 100 o más empleados invirtieron 56,800 millones de dólares en capacitación. La mayor parte de la capacitación se enfoca al desarrollo, actualización y mejoramiento de capacidades técnicas de los empleados cobrando especial relevancia en la actualidad por el desarrollo de nuevas tecnologías y cambios en modelos organizacionales y de producción. Es evidente

que la competitividad exige un alto rendimiento y si la capacitación resulta necesaria para todo el personal más necesaria resulta para el personal clasificado como *talento*. De acuerdo a lo anterior, la gestión del talento debe incluir un programa permanente de capacitación de talentos que permita la actualización de los conocimientos y el incremento en las habilidades de quienes marcaran la diferencia con respecto a otras organizaciones. Los programas deberán estar enfocados desde luego al desarrollo de funciones de alto desempeño. La capacitación que propicia un incremento en el desarrollo profesional de los talentos representa por sí misma un factor importante de motivación por la superación personal, la perspectiva de beneficios presentes y futuros y por la seguridad de la estabilidad laboral.

El enfoque tradicional de la capacitación y desarrollo lo considera un modelo rígido y estandarizado que no considera las necesidades organizacionales y de las personas, es decir, no contempla la planificación en cuanto a la pertinencia de considerar los diferentes procesos. El enfoque moderno busca incentivar la creatividad y el desarrollo de las diferentes habilidades de los empleados. Se plantea la importancia de conocer las necesidades e intereses de todas las personas con proyección al futuro. Este enfoque considera no solo el desarrollo personal sin también el desarrollo organizacional para lograr un desarrollo integral debidamente enfocado a

las posibles necesidades futuras de la organización.

CASO DE ESTUDIO

El objetivo general fue determinar el nivel de utilización de la *Gestión del Talento* para la detección, atracción y retención de talentos dentro de algunas organizaciones en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Método. Se realizó un estudio transversal. La selección de muestra por empresa fue aleatoria. Se diseñó y aplicó una encuesta. La aplicación de encuestas se efectuó a profesionistas laboralmente activos, sobre diversos aspectos que tienen que ver con la gestión de recursos humanos en las empresas de la localidad donde ellos prestan sus servicios, no pudiendo confirmar su aleatoriedad por la forma como las aplicaron los encargados de recursos humanos de las empresas participantes. Por lo anterior se determinó una muestra de conveniencia de 83 encuestas, estableciendo dos criterios de inclusión: el primero, que los encuestados fueran profesionistas; el segundo, que se encontraran laborando. Se abarcaron cinco sectores: (1) el negocio propio, (2) la maquiladora, (3) empresas de gobierno, (4) empresas comerciales y de servicios, y (5) universidades e instituciones académicas. Por otra parte, se seleccionaron 6 empresas a las cuales se les aplicó otro cuestionario para evaluar la situación desde el punto de vista de los responsables de la administración de los

recursos humanos en la organización entrevistada. El objetivo de dichas encuestas fue determinar, en opinión de los directamente involucrados, la atención que tienen las organizaciones con respecto a las siguientes interrogantes:

1. ¿Existe algún sistema para ubicar al empleado o candidato, quien debe trabajar en el puesto adecuado en la organización, de tal manera que permita atraer talentos?
2. ¿Existen perfiles de puesto que determinen claramente lo que deben hacer las personas, de tal forma que no solo se garantice la ocupación del puesto sino que se visualice de una manera organizacional a largo plazo?
3. ¿Existe un sistema adecuado de remuneraciones, compensaciones y beneficios, acordes con las capacidades del personal?
4. ¿Existe un sistema que permita la capacitación y el desarrollo del personal?
5. ¿Se cuenta con un sistema que permita retener a los empleados en el trabajo, en especial a los talentos?
6. ¿Existen información sobre el desempeño para saber lo que hacen y lo que pueden hacer?

Historial. De acuerdo a estudios realizados por la AMAC, Asociación de Maquiladoras, A.C. en Ciudad Juárez, existe una alta rotación de personal. Tan solo en la industria maquiladora el nivel de rotación reportado en el 2007 es del 7.3% y según el presidente de esta asociación se debe a las oportunidades de contratación que tienen en otros lugares y cambian para ganar mejores sueldos. Comenta que la falta de personal se da desde el nivel profesional, técnico y operativo, es decir a todos los niveles. Las principales causas de la emigración de los empleados hacia otro lugar se resumen en las siguientes:

- ◆ Desacuerdo con la orientación, cultura organizacional y liderazgo de la empresa.
- ◆ Mala gestión o trato inadecuado de la gerencia, especialmente en cuanto a definición y evaluación del desempeño esperado con una nula o escasa retroalimentación.
- ◆ Desaprovechamiento de las capacidades y experiencias.
- ◆ Escasas oportunidades de ascenso (movilidad vertical)
- ◆ Imposibilidad de contribuir a la organización a través de trabajo fuera de su descripción del puesto (movilidad horizontal)

- ◆ Falta de apoyo para la capacitación y aprendizaje
- ◆ Sueldos no competitivos y sin asociación a logros.
- ◆ Beneficios adicionales reducidos (bonos, vacaciones, etc.)

Uno de los problemas que se observa es que las políticas de retención varían según el modelo del negocio y la cultura de cada organización, cuando existe esa política. Por eso se pretende contribuir al establecimiento de una política de retención que no solo se centre en la selección de candidatos con estabilidad y potencial, y que no solo se tomen medidas reactivas a la salida del talento, sino que los esfuerzos se focalicen en el desarrollo de talentos.

Resultados. El trabajo se realizó con la encuesta de 83 personas de las cuales 3 (3.61%) fueron rechazadas por no cumplir con el criterio de inclusión. De las 80 aceptadas, 48 (60%) fueron hombres y 32 (40%) fueron mujeres (Tabla 2).

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculino	48	60.0	60.0	60.0
femenino	32	40.0	40.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 2.

Por el enfoque de la encuesta que pretende determinar la situación de talentos, las encuestas estuvieron dirigidas a personas con un nivel de educación superior, de tal forma que 72 (90%) encuestados tienen un nivel de licenciatura y 10 (8%) tienen una maestría (Tabla 3).

Educación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid "profesional"	72	90.0	90.0	90.0
Maestria	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 3.

El ámbito laboral comprendió lo siguiente: Maquiladoras (56.2%), Empresas de Gobierno (16.2%), Empresas comerciales y de servicios (13.8%) y Universidades o Instituciones académicas (13.8%). (Tabla 4).

Ambito laboral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid maquiladora	45	56.2	56.2	56.2
gobierno	13	16.2	16.2	72.5
Comercio y Servicios	11	13.8	13.8	86.2
universidad o academia	11	13.8	13.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 4.

La edad promedio de los encuestados fue de 31.9 años, el promedio de experiencia laboral fue de 10.6 años y la media de permanencia el trabajo actual fue de 2.1 años. Estos datos nos muestran una población encuestada con una edad promedio joven, con

una experiencia bastante razonable y con cierta estabilidad laboral (Tabla 5).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	80	23	57	31.89	7.329
Experiencia laboral	80	1.00	39.00	10.6500	8.04277
Tiempo trabajo actual	80	1	4	2.10	.739
Valid N (listwise)	80				

Tabla 5.

Del total de encuestados solo 16 (20%) respondieron tener conocimiento de un programa de retención de talentos dentro de la organización, 35 (43.8%) dijeron que su organización no cuenta con un programa de retención de talentos y 29 (36.2%) no sabe si existe o no. Estos indicadores nos muestran en primera instancia que solo pocas empresas tienen implementado un programa de retención de talentos. Asumiendo que los que contestaron

no saber si su organización cuenta o no con un programa de talentos y que realmente su respuesta fuera positiva, entonces el 56.2% estaría confirmando que si tienen dicho programa y el 43.8% no. Pero si asumimos que la respuesta fuera totalmente negativa, entonces el porcentaje de los que afirman que su organización no cuenta con un programa de retención de talentos sería del 80% (Tabla 6).

Programa retencion talentos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	16	20.0	20.0	20.0
no	35	43.8	43.8	63.8
no sabe	29	36.2	36.2	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 6.

Por otra parte de las entrevistas realizadas directamente con los responsables de recursos humanos de 6 (100%) organizaciones locales, coincidieron en afirmar que no cuentan con algún sistema para ubicar al empleado o candidato de tal manera que les permita atraer talentos y que no cuentan con una política para

la retención de empleados y en especial de talentos. El 93.8% de los encuestados se autoevalúan con capacidades suficientes para desempeñar tareas de mayor responsabilidad, sin embargo el 60% no han tenido nunca un ascenso lo que pudiera traducirse en una falta de

reconocimiento a su capacidad o simplemente a falta de oportunidades (Tabla 7 y 8).

Autoevaluación de capacidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid positivo	75	93.8	93.8	93.8
negativo	5	6.2	6.2	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 7.

Ascenso

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	32	40.0	40.0	40.0
no	48	60.0	60.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 8.

El 54% no se siente bien remunerado tomando en cuenta las responsabilidades y expectativas de su puesto, lo que se traduciría en un problema potencial para la fuga del talento (Tabla 9).

Se siente bien remunerado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	37	46.2	46.2	46.2
no	43	53.8	53.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 9.

El 33.8% no se siente ningún tipo de motivación, lo que incentiva la rotación del personal, sin embargo al 42.5% lo motiva el desarrollo de su profesión, situación que implica ofrecer oportunidades dentro de la misma organización a riesgo de que esa causa de motivación lo lleve a la búsqueda de otra organización que le ofrezca ese desarrollo (Tabla 10 y 11).

Se siente motivado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	53	66.2	66.2	66.2
no	27	33.8	33.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 10.

Causa de motivación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Remuneración y prestaciones	7	8.8	8.8	8.8
el reconocimiento	3	3.8	3.8	12.5
la capacitacion constante	3	3.8	3.8	16.2
el ambiente de trabajo	6	7.5	7.5	23.8
el desarrollo de mi profesión	34	42.5	42.5	66.2
sin motivacion	27	33.8	33.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 11.

En tal sentido, a 60 profesionistas (75%) le han ofrecido empleo en otra organización de los cuales 31 (55%) no se siente bien remunerado y de esos 60 empleados 20 (33.3%) no se sienten

motivados, lo que demuestra el alto riesgo de que los talentos emigren hacia otras organizaciones (Tabla 12, 13 y 14).

Le han ofrecido empleo por otra organizacion

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	60	75.0	75.0	75.0
no	20	25.0	25.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Tabla 12.

Se siente bien remunerado * Le han ofrecido empleo por otra organizacion Crosstabulation

			Le han ofrecido empleo por otra organizacion		Total
			si	no	
Se siente bien remunerado	si	Count % within Se siente bien remunerado	29 78.4%	8 21.6%	37 100.0%
	no	Count % within Se siente bien remunerado	31 72.1%	12 27.9%	43 100.0%
Total		Count % within Se siente bien remunerado	60 75.0%	20 25.0%	80 100.0%

Tabla 13.

Se siente motivado * Le han ofrecido empleo por otra organizacion Crosstabulation

			Le han ofrecido empleo por otra organizacion		Total
			si	no	
Se siente motivado	si	Count % within Se siente motivado	40 75.5%	13 24.5%	53 100.0%
	no	Count % within Se siente motivado	20 74.1%	7 25.9%	27 100.0%
Total		Count % within Se siente motivado	60 75.0%	20 25.0%	80 100.0%

Tabla 14.

CONCLUSIONES

Por lo anterior, se pueden responder de una manera preliminar algunas respuestas a las interrogantes motivo del presente estudio:

- ◆ La mayoría de las organizaciones no cuentan con una gestión de talentos que le permita la identificación, atracción y retención del talento.
- ◆ Los mecanismos actuales de selección y contratación de personal no contemplan perfiles de puestos enfocados no solo a las capacidades y aptitudes sino también a una visión organizacional de largo plazo.

- ◆ Los sistemas de remuneraciones y compensaciones son insuficientes para asegurar la permanencia de talentos en las organizaciones.
- ◆ Los sistemas de capacitación y desarrollo de personal existen de manera formal para el personal en general pero no para programas específicos para el desarrollo de talentos.

Es necesario establecer procedimientos en la administración de personal a través de la gestión de talentos cuyo objetivo es el manejo integral de todos los recursos humanos de la

organización pero que debe incluir en todo su proceso administrativo una especial atención sobre los talentos.

La gestión del talento en las organizaciones es necesaria para garantizar la competitividad e implica el establecimiento de programas específicos de identificación, atracción y retención de talentos. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Sería conveniente ampliar este estudio para determinar de una forma más concluyente esta problemática, ya que resulta sumamente importante para toda organización la buena gestión del talento.

Referencias

Chiavenato, Idalberto. 2002. *Gestión del Talento Humano*. Mex.: McGraw-Hill Interamericana.

Delgado Piña, María Isabel, Luis Gómez Martínez, Ana María Romero Martínez y Elena Vázquez Inchausti. 2007. *¿Cómo gestionan las empresas emprendedoras los recursos humanos? El Caso de REDUR*, Cuadernos de Gestión, Vol. 7. N° 1.

Ham Chande, Roberto y Berenice Ramírez López. 2006. *Efectos económicos de los sistemas de pensiones*. Mex.: El Colegio de la Frontera Norte, Plaza y Valdez.

INEGI. 2007. *II Conteo de Población y Vivienda 2005. Resultados definitivos. Tabulados básicos*. Sitio Internet: www.inegi.gob.mx. Consultado junio 2007.

Robbins, Stephen P. 2003. *Comportamiento Organizacional*. Esp.: Prentice Hall, Inc.

