

## OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA DESDE LA REALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE RRHH<sup>1</sup>

*OPTIMIZATION OF TALENT IN ORGANIZATIONS: FOCUS ON THE REALITY FROM HR MANAGEMENT*

**Antonio Castilla Sánchez**

Universidad Autónoma de Barcelona; [antoniocastillasanchez@gmail.com](mailto:antoniocastillasanchez@gmail.com)

### Historia editorial

Recibido:  
Primera revisión:  
Aceptado:

### Palabras clave

Gestión del talento  
Contrato psicológico  
Etnografía

### Resumen

En este texto describo mi investigación en relación a la optimización del talento en las organizaciones. La tesis tenía como título "Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas", con el objetivo de analizar los agentes implicados y espacios que la organización dedica a atraer y desarrolla el talento de las personas en sus prácticas cotidianas. Para ello, se ofrece al lector un viaje por la realidad de una organización de servicios, mediante un estudio etnográfico.

### Abstract

In this paper I describe my research in relation to the optimization of talent in organizations. The thesis was entitled "Optimization talent in organizations: Management by expectations" with the aim of analyzing the stakeholders and spaces that the organization dedicated to attracting and developing talented people in their everyday practices. This provides the reader with a trip by the reality of a service organization, through an ethnographic study.

### Keywords

Talent management  
Psychological contract  
Ethnography

Castilla Sánchez, Antonio (2014). Optimización del talento en las organizaciones: Una mirada desde la realidad de la Dirección de RRHH. *Athenea Digital*, 14(2), 285-291. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1344>

## El talento en la organización

Si bien la gestión del talento es un ámbito de estudio propio de la dirección de empresas y más concretamente, de las Direcciones de RR.HH, actualmente ha despertado el interés de académicos del ámbito de la psicología de las organizaciones en las últimas décadas. La revisión teórica que se aporta recoge, desde las primeras aproximaciones al concepto talento, (*talent management*) allá por los años 90, en el ámbito organizacional de la mano de los consultores de McKinsey, hasta las aportaciones hechas sobre talento individual y talento organizacional (HayGroup, 2000) y los modelos explicativos de la gestión del talento desde las políticas de RR.HH, como una forma de gestionar dicho talento en la organización. (Byham, 2001; Chowanec y Newstrom, 1991; Heinen y O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000). Igualmente, se introducen innovadores planteamientos en relación al término (Hayasi y Dolan 2013).

<sup>1</sup> Tesis doctoral dirigida por Carmen Martínez González . Departamento de Psicología Social, Universitat Autònoma de Barcelona (Castilla Sánchez, 2013).

## Dirección y talento

---

El estudio, con el objetivo de aportar a la gestión del talento, una visión crítica e integradora desde las prácticas de RR.HH que se llevan a cabo en las organizaciones, analiza el papel que juega la Dirección como agente implicado en la potenciación o no del talento de sus trabajadores. Igualmente, se sumerge en los espacios de interacción en los que confluyen las personas y los procesos de trabajo implicados en ello, permitiendo que afloren las acciones positivas y negativas que potencian o no la optimización del talento en una organización actual.

## La etnografía como metodología. Un viaje por la organización

---

La metodología utilizada para abordar los objetivos de la tesis es la etnografía. Esta metodología surge de la necesidad de entender el contexto organizacional donde se implementan las políticas de RR.HH de atracción, retención y desarrollo del talento a través del recorrido realizado en una organización mediante tres diarios de campo. Entendiendo investigación cualitativa como una forma de relatar el mundo organizacional, en tanto éste es también un producto social, una manera de decir y producir mundo organizacional (Spink, 2003).

Igualmente, la tesis se estructura en ocho capítulos que se entrelazan entre sí a través de los mencionados diarios de campo.

Desde el inicio del viaje, el autor se introduce en una organización y comienza su recorrido como parte integrante de ella y al mismo tiempo como agente implicado, al ocupar un cargo de dirección (Director de RR.HH). Este hecho que tiene aspectos positivos y negativos como se señalan en el texto (capítulo de metodología), permite describir y analizar, desde dentro, los ritos y costumbres de dicha organización, sus maneras de presentar la organización al personal y dejar clara su misión y visión de la misma, con una clara presencia de su fundador (empresa familiar).

Un primer diario de campo visualiza la cultura de una organización “familiar” en proceso de cambio que sirve para presentar los agentes implicados en la gestión del talento y los valores que en la cultura de la organización permanecen.

Un segundo diario de campo, centra su atención en las políticas de RR.HH dirigidas a atraer, potenciar y desarrollar el talento de sus trabajadores.

Una tercera y última entrada a la organización, permite conocer un “*proceso integral*” dentro de la organización estudiada, desde su inicio hasta su puesta en marcha.

## Un nuevo espacio de interacción: El Contrato Psicológico

---

La tesis realizada estudia los espacios de interacción en las organizaciones, en las que confluyen las expectativas de la organización y sus trabajadores. Ese espacio que no estando escrito, subyace del contrato laboral escrito y, sin la pretensión de emerger hacia un mero formalismo legal, se encuentra latente en todas las organizaciones. Ese contrato psicológico (Rousseau, 2004) no formalizado, constituye ese espacio entre la organización y sus trabajadores. En el mismo, conviven los agentes en las organizaciones que gestionan el talento, dando paso a los problemas (rupturas) o ventajas (contrato *unreplicability*) que entraña una gestión de dicho espacio (Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira, 2006). Igualmente, se encuentran presentes diferentes tipos de compromisos entre ambos agentes implicados (Kong y Zhang, 2012).

Se abre a partir de esta nueva información, una serie de preguntas que relacionan lo que hasta ese momento se había cuestionado. ¿Además de las políticas de RR.HH, en la práctica diaria se concretan estas en función de las personas? Es decir ¿qué espacios se reserva la organización para evaluar el talento y las expectativas de sus colaboradores? (Restubog, Bordia y Bordia, 2011).

### ¿Se tiene en cuenta el talento en las políticas de RRHH?

Como he indicado anteriormente, el segundo diario de campo, sirve de “ejemplo de realidad organizacional” para conocer, qué procesos desde RR.HH se llevan a cabo y cuáles son esos espacios implícitos o explícitos, permitiendo analizar el papel que RRHH tiene como interlocutor de un nuevo espacio de estudio: el contrato psicológico.

Una empresa familiar que mantiene firme una cultura del fundador, es un marco adecuado para el análisis de cómo se gestiona el talento de generación a generación (Alcover de la Hera, 2012).

### Una oportunidad para desarrollar el talento

---

En un siguiente capítulo se desarrolla el tercer diario y se realiza lo que significaría, la última entrada en la organización para conocer un “proceso integral” (centralización de operaciones) desde su inicio hasta su puesta en marcha. A través del mismo se identifica el papel del talento en la organización presentada a través de cómo se gestiona a lo largo del desarrollo del “proceso integral” estudiado.

## Resultados

---

El análisis del texto etnográfico se estructura en cuatro apartados: los equipos directivos y sus colaboradores; los procesos de trabajo que potencian la comunicación; los espacios de interacción entre las personas y RR.HH y, finalmente, las buenas y malas prácticas en la gestión del talento.

La organización estudiada cuenta, como elementos positivos, su dinamismo, su constante atención a los cambios del entorno para adaptarse a ellos y su estructura poco vertical, elementos que desde el punto de vista teóricos favorecen la gestión del talento. Topa, sin embargo, con un poder centralizado, y sumamente familiar que controla los procesos de trabajo, no solo estratégicamente sino también a nivel operativo. Las personas, en sus discursos comunicativos hacia el exterior, ocupan un papel importante (discurso formal) que no impregnan la realidad organizativa.

Las políticas de RR.HH orientadas a la atracción de talento se realizan mediante la participación de terceros que gestionan la búsqueda de personas. Sin embargo, la selección se realiza desde la propia organización. Será éste el primer espacio de interrelación entre el trabajador y la empresa, gestionado desde el área de RR.HH. La política retributiva no se personaliza y tampoco tiene un criterio de equidad interna y competitividad externa, lo que repercute en las desvinculaciones de la empresa (pérdida de talento). El plan de formación que asegura el desarrollo de las personas con talento, se focaliza en dar soporte a los procesos operativos y no tanto a la necesidad que se demanda desde las diferentes áreas funcionales. Desde RR.HH se reclama a la Dirección una política clara de formación, orientada a aquellas personas con potencial que pueden aportar valor a la organización.

Se desprende una evidente falta de planificación de los procesos que no sólo dificulta la gestión del talento sino que además, afecta a la operatividad de las políticas de RR.HH orientadas a la atracción, desarrollo y retención del mismo. Pese a ello, la estructura organizativa permite a la organización adaptarse a los continuos cambios del mercado de forma eficaz. Este hecho orientado hacia el desarrollo de su personal, diferenciando el potencial de cada uno de ellos, sería uno de las ventajas competitivas en la estrategia de cualquier organización orientada a la gestión del talento.

## Conclusiones

---

Se abre una reflexión sobre aquellas buenas prácticas que la organización debería tener presente, si quiere alinear la estrategia de la organización con el talento de sus colaboradores. Si pretende optimizar el talento de sus trabajadores, deberá gestionar sus ex-

pectativas personalizadas dentro de los contratos psicológicos con cada uno sus trabajadores.

En esta línea, muchas empresas promueven la idea de que las personas son su principal recurso y ventaja competitiva y sin embargo muchas de ellas han demostrado no estar preparadas potencialmente para la búsqueda, retención y desarrollo de sus trabajadores. Y tal afirmación (Casado, 2011), lleva a sugerir que es básico el papel de los líderes en la organización para canalizar el talento de los equipos. No sólo desde los departamentos de personal que inician las políticas de RR.HH sino que es necesario integrarlas en los equipos y desde ellos llevar una acción conjunta.

Igualmente, las políticas de RR.HH deben estar muy cercanas a las personas. La organización debe contar estratégicamente con RR.HH para elaborar las estrategias de la organización que afectan a las personas, e igualmente, debe ser capaz de *saber* separarse de la dirección para aproximarse al espacio en el que se mueven y trabajan las personas ¿Cómo se puede entender la gestión del talento sin escuchar la voz de los trabajadores?

La gestión del talento debe entenderse como el producto de multiplicar competencias por compromiso. Es decir, tomar como referencia las competencias a desarrollar en un puesto de trabajo dentro de una organización sin dejar de tener en cuenta el compromiso que adquiere el trabajador, como factor multiplicador para adquirir un nivel superior. El compromiso significa, por tanto, el factor diferencial y el determinante en el talento.

La optimización de talento implica desde RR.HH, el tener claramente identificado el potencial de aquellos trabajadores que están en la organización. En este aspecto, la literatura que se referencia en el trabajo, ha sido contundente en sus afirmaciones. Dos posturas ocupan teóricamente el tema ¿quiénes o a quién hay que incluir en un programa de gestión del talento? Si el enfoque es inclusivo, el talento *circula* por la organización y se focaliza la optimización en aquellos puestos claves para la organización de forma transversal, o si el enfoque es exclusivo es necesaria la segmentación de colectivos para analizar sus competencias, motivaciones, aspiraciones y potencial. En la organización que ha servido de ejemplo, sería imposible una visión inclusiva, porque la cultura de la misma se encuentra excesivamente centralizada.

Teniendo en cuenta que al margen de las innovaciones en nuevos modelos de negocio a nivel operativo los procesos de las cadenas de valor de las organizaciones se replican continuamente, bajo esta premisa, sólo las personas serán capaces de diferenciar a una organización de otra. Por ello, una gestión del talento orientada —además— a la optimización del mismo a través de las expectativas, será capaz de acercar al tra-

bajador y su organización en los espacios del contrato psicológico. Los espacios se deberán gestionar teniendo en cuenta las buenas prácticas capaces de potenciar el talento en las organizaciones.

## Referencias

---

- Alcover de la Hera, Carlos María. (2012). ¿Ageism en las organizaciones? El papel mediador del apoyo organizacional percibido en las relaciones entre la edad y la ruptura del contrato psicológico. *Revistas psicologia: organizações e trabalho*, 12(3), 299-314.
- Byham, William C. (2001). Are leaders born or made? *Workspan*, 44(12), 56–60.
- Casado, José María (2011). Los sietes “chakras” del talento. *Deusto Business Review*, 198, 40-50.
- Castilla Sánchez, Antonio (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad Autónoma de Barcelona. Extraída de <http://www.tdx.cat/handle/10803/125718>
- Chowanec, Gregory D. y Newstrom, Charles N. (1991). The strategic management of international human resources. *Business Quarterly*, 56(2), 65–70.
- Gracia, Francisco Javier; Silla, Inmaculada; Peiró, José María y Fortes-Ferreira Lina (2006). El estado del contrato Psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2). 256-262.
- Hay Group (2000). Emotional intelligence: A “soft” skill with a hard edge. Extraído el 10 de febrero de 2011, de [http://ei.haygroup.com/about\\_ei/](http://ei.haygroup.com/about_ei/)
- Hayashi, Paulo y Dolan, Simon L. (2013). Talenting: towards a new professional approach to talent management. *Esade Working paper n° 243*. Documento sin publicar.
- Heinen, J. Stephen y O'Neill, Collen (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67–82. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.20018>
- Hilton, Dennis M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12–16.
- Kong, Don.Y. y Zhang, Xai. (2012). Reserch on the knowledgeable Talents Performance Management Based On Organizational Commtment. 2012. *IERI Procedia*, 2, 636-641.
- Mercer, Susan R. (2005). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence*, 22(3), 17.
- Olsen, Richard (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), 24–27.
- Restubog, Simon Lloyd D.; Bordia, Prashant y Bordia, Sarbari. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of vocational behavior*, 79(2). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.006>

Rousseau, Dennis.M. (2004). Research edge: Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.

Spink, Peter Kevin. (2003). Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia e sociedade*, 15(2), 18-42.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822003000200003>



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)