Resumen

Pese a que la investigación en Gestión de Talento ha avanzado mucho en los últimos años (Gallardo-Gallardo et al., 2015), poco se conoce sobre cómo se gestiona este talento en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y en países de habla no inglesa. Así, este trabajo contribuye al avance de este campo al analizar cómo entienden el talento y cómo lo gestionan las PYMEs dedicadas al sector de la construcción en España. Se ha realizado una investigación cualitativa basada en una serie de entrevistas semiestructuradas de carácter exploratorio a directivos del sector de la construcción. Los resultados muestran como si bien en estas empresas se concibe el talento como persona, su aproximación es distinta: a veces inclusiva otras exclusiva. Asimismo, se han analizado las prácticas que realiza cada empresa y se han comparado con el ideal de la Gestión del Talento llegando a la conclusión de que las PYMEs españolas del sector de la construcción no poseen una mentalidad de talento, no poseen una estrategia de talento ni realizan una gestión de talento de forma explícita. No obstante, todo parece indicar que cada día que pasa son más conscientes de la importancia que tienen ciertas personas con talento dentro de sus empresas. Además, en este trabajo se han desarrollado unas implicaciones para la práctica que pretenden ser una guía de cómo gestionar el talento en una organización dependiendo de la visión de talento que se tenga.

Sumario

RESUMEN 1

SUMARIO 3

1. GLOSARIO 5

2. PREFACIO 7

2.1. Origen del proyecto 7
2.2. Motivación 10

3. INTRODUCCIÓN 13

3.1. Objetivos del proyecto 13
3.2. Alcance del proyecto 13

4. METODOLOGÍA 15

5. ESTADO DEL ARTE 21

5.1. ¿Qué se entiende por talento? 21
5.2. ¿Qué se entiende por Gestión de Talento? 24
5.3. Actores principales en la Gestión de Talento 28
5.4. ¿Qué prácticas se llevan a cabo en la Gestión del Talento? 31
5.5. Cultura anglosajona vs cultura española 32
5.6. Gestión de Talento en empresas españolas 35

6. RESULTADOS 41

6.1. Visión, estrategia de negocio y valores. 41
6.2. Estructura de la empresa 43
6.3. Departamento de RR.HH. 45
6.4. ¿Cómo se entiende el talento en estas empresas? 46
6.5. Prácticas que llevan a cabo 48
6.5.1. Identificación 48
6.5.2. Atracción y Selección 49
6.5.3. Reclutamiento 50
6.5.4. Formación 50
6.5.5. Retención 52
6.5.6. Evaluación 53
6.5.7. Gestión de salida 53

7. CONCLUSIONES 55

8. IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA 59

9. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO 63

PRESUPUESTO 65

AGRADECIMIENTOS 67

BIBLIOGRAFÍA 69

ANEXOS 73

Anexo 1: Carta de solicitud de entrevista 73

Anexo 2: Guión entrevistas 75

Anexo 3: Documento de confidencialidad 77

1. Glosario

PYME	Pequeña y mediana empresa
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
RR.HH.	Recursos Humanos
PIB	Producto Interior Bruto
INE	Instituto Nacional de Estadística

2. Prefacio

2.1. Origen del proyecto

Este trabajo es una primera aproximación a la Gestión de Talento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) españolas del sector de la construcción.

¿Por qué sobre la Gestión de Talento? En los últimos años y especialmente a raíz de la crisis financiera global ha crecido significativamente la publicación de artículos relacionados con Gestión de Talento (Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2015), ya que una buena gestión del talento empresarial asegura el éxito y la supervivencia de las empresas a nivel internacional. Si realizamos una búsqueda en GOOGLE del término "Talent Management", nos ofrece unos 13.800.000 resultados en 0,6 segundos, y si buscamos "Gestión de Talento" nos devuelve 393.000 resultados en 0, 26 segundos. No obstante, al realizar la búsqueda en GOOGLE Scholar, el número de resultados para "Talent Management" es de 31.300 en 0,07 segundos y, para "Gestión de Talento" de 2.280 en 0,05 segundos. De hecho, se trata de uno de los temas más importantes para especialistas de Recursos Humanos (RR.HH.) de todo el mundo. Según el último informe de *The Boston Consulting Group (BCG),* "Creating people advantage 2014-2015", la Gestión de Talento es el segundo tema más urgente para los especialistas de Recursos Humanos por detrás del Liderazgo, pero el primero en importancia para el futuro.

¿Por qué el sector de la construcción? El sector de la construcción siempre ha jugado un papel importante en la economía española. Según datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, el número total de empresas en España a finales de 2013 era de 3.142.928, de las cuales 426.255 estaban dedicadas al sector de la Construcción.

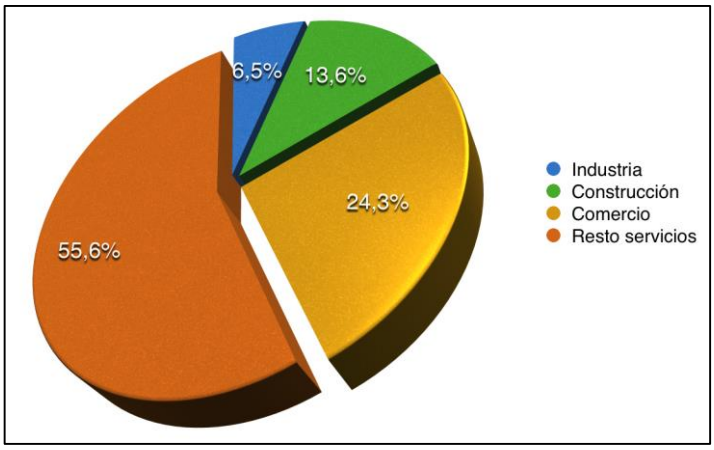

Fig. 1. Distribución de empresas españolas según sector (2013)

Tal y como se puede observar en la figura 1, el sector de la construcción representa un 13,6% del total de empresas españolas. Además, la importancia del sector también se refleja en el hecho de que parte de las empresas de los otros sectores (por ejemplo: …) están indirectamente relacionados con la construcción. Además, si observamos los datos del PIB en 2014, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el sector de la construcción representa un 5,1% del PIB español (véase, figura 2).

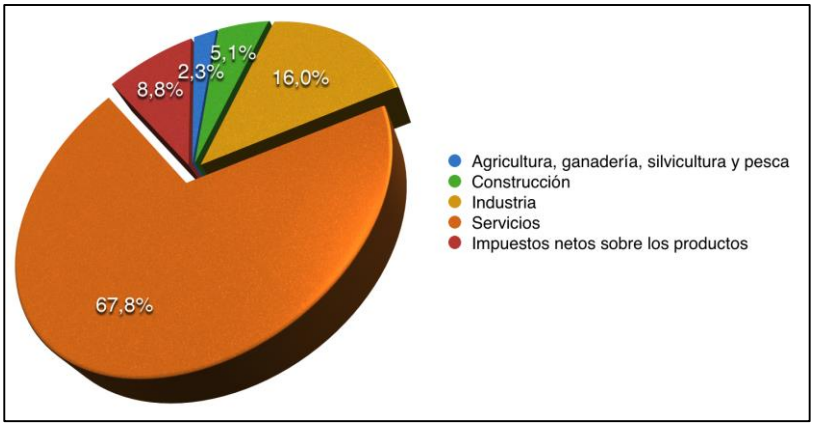

Fig. 2. Distribución de PIB por sectores (2014)

Así pues, no cabe duda que el sector de la construcción sigue siendo uno de los motores de la economía española.

¿Por qué centrarme en las PYMEs? Es de todos conocido que estas empresas representan la mayor parte del tejido industrial de España. Según datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a finales del año 2013 tan sólo 3.822 empresas tenían más de 250 asalariados. De hecho, más del 99% de las empresas eran PYMEs, lo que explicita la enorme importancia de este tipo de empresas en España. En la figura 3 se representa el número de empresas en España según el número de empleados.

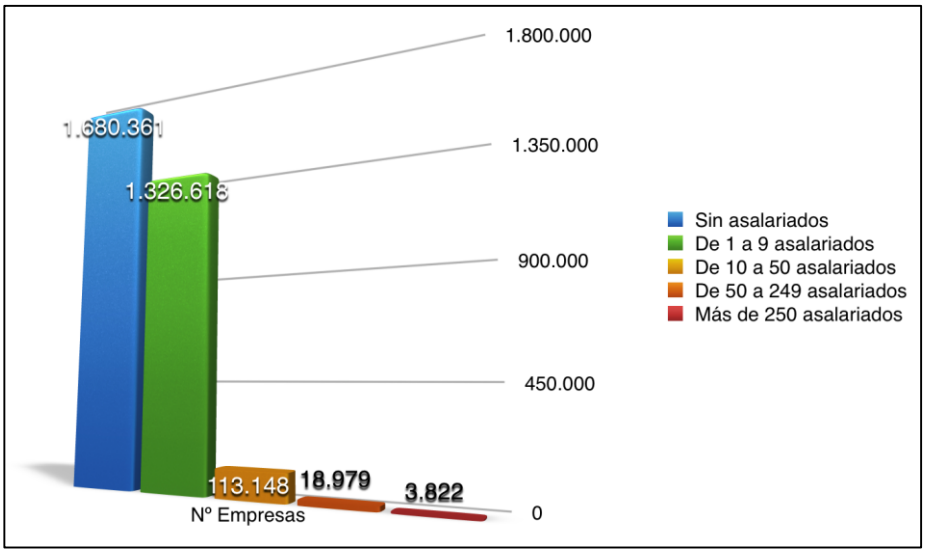

Fig. 3. Número de empresas según número de empleados (2013)

Además, según la Ficha informativa de la *Small Business Act for Europe (SBA) (2014)* de la Comisión Europea, las PYMEs proporcionan el 64% del Valor Añadido del total de las empresas españolas (véase, figura 4).

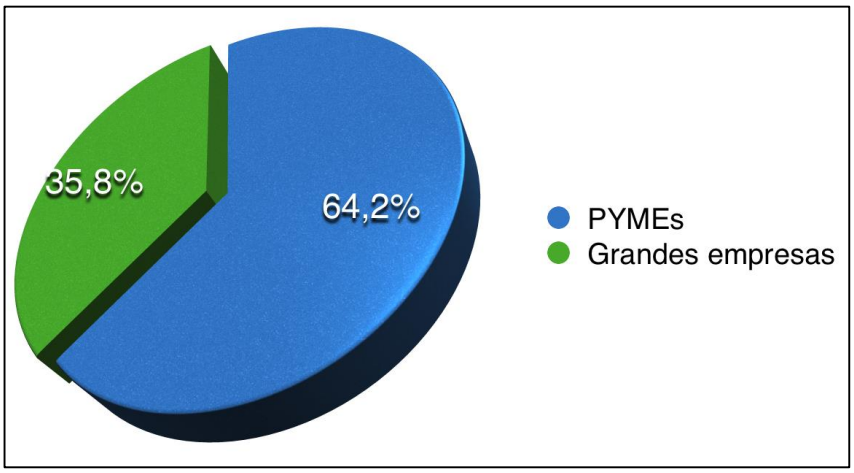

Fig. 4. Distribución Valor Añadido (2014)

Por último, aunque no por ello menos importante, me gustaría justificar la relevancia del estudio de la Gestión de Talento en empresas españolas y de la construcción. En primer lugar, la Gestión de Talento en España es un campo casi inexplorado. Muy pocos artículos publicados al respecto se encuentran. De hecho, al realizar una búsqueda en diferentes

bases de datos[1] sobre Gestión de Talento a nivel internacional, se obtienen 2.631 resultados en "Web of Science" y 3.553 en "SCOPUS" con las palabras clave "Talent Management" (búsquedas realizadas el 17 de febrero de 2015). En cambio, si acotamos la búsqueda a Gestión de Talento en España, se obtienen 15 resultados en "SCOPUS" y 3 en "Web of Science".

La importancia de la Gestión de Talento en los últimos años a nivel internacional, el peso que tiene el sector de la construcción en España y el que tienen las PYMEs en la economía española pero, sobre todo, la poca o casi nula investigación sobre Gestión de Talento en España justifican la relevancia de este trabajo de fin de máster. De hecho, será la primera aproximación empírica sobre Gestión de Talento en el sector de la construcción español.

2.2. Motivación

Tres son los principales motivos que me han llevado a elegir este tema para la realización del Trabajo Final de Máster.

El primer motivo es académico pues conocí esta temática cursando la asignatura de Dirección de Empresas el pasado cuatrimestre (curso 2014-15). En dicha asignatura la profesora (también tutora de este trabajo) diseñó una práctica que consistía en la presentación de un artículo académico relacionado con la temática del curso. Tuvimos un mes de tiempo para encontrar en dos bases de datos (Web of Science y Scopus) algún artículo que nos gustara. Al principio no sabía sobre qué tema realizar esta práctica y recordé que la profesora dijo que era investigadora sobre Gestión de Talento, pensé que si hacía una buena presentación sobre "su tema" obtendría una buena nota, aunque también corría el riesgo de fracasar. Así pues busqué varios artículos sobre Gestión de Talento, hice una lectura rápida de ellos y me quedé con el que más me gustó. He de reconocer que la práctica me fue muy bien, y no fue solo por dedicarle mucho tiempo y esfuerzo en prepararla, sino porque el tema sobre el que leí me resultó muy interesante. Además, jamás había leído nada sobre Gestión de Talento, ni siquiera era consciente de existencia. Pero me pareció un tema muy interesante y muy útil, a la par que desconocido para las empresas, que si fueran conscientes de esta capacidad organizativa, les ayudaría muchísimo a conseguir el éxito empresarial.

[1] "Web of Science" y "SCOPUS" son bases de datos de referencia a nivel académico

El segundo motivo es laboral. En los últimos 7 años he trabajado en varias empresas del sector de la construcción, tanto en grandes empresas como en PYMEs, viendo la diferencia que hay en la organización entre ellas. Además, he vivido los cambios que ha supuesto la crisis económica en el sector y cómo las personas en dichas empresas, han pasado a ser un recurso vital para el éxito y supervivencia de las empresas del sector. . Considero que una gestión eficiente del talento en estas empresas puede mejorar significativamente el desempeño, la productividad y su competitividad.

Por último, el tercer motivo es personal. La realización de un trabajo sobre Gestión de Talento supone todo un reto para mí. Soy ingeniero técnico especializado en electrónica y un tema conceptual y “soft” como éste, si bien interesante, me es difícil de trabajar pues no pertenece a mi ámbito de especialización. Esto ha supuesto una mayor inversión de tiempo en la lectura y conocimiento del campo a tratar, así como de la aproximación a la investigación en ciencias sociales.

3. Introducción

3.1. Objetivos del proyecto

El principal objetivo de este proyecto es ofrecer un primer estudio exploratorio sobre Gestión de Talento en las PYMEs del sector de la construcción en España. De esta manera se podrá mejorar el entendimiento de este concepto en un contexto particular. Concretamente, pretendemos contestar a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se entiende el talento en las PYMEs del sector de la construcción en España?
- ¿Cómo se gestiona el talento en las PYMEs del sector de la construcción en España?

En definitiva:

- ¿Se gestiona el talento en las PYMEs del sector de la construcción en España? Y en caso afirmativo, ¿cómo?

3.2. Alcance del proyecto

Este proyecto estudia cómo se entiende el talento en las PYMEs del sector de la construcción españolas, concretamente, del área de Barcelona. Asimismo, analiza cómo gestionan dicho talento; en otras palabras, qué prácticas llevan a cabo.

Además, proporciona unas orientaciones para los directivos de cualquier empresa del sector de la construcción pueda gestionar de forma eficiente y eficaz el talento dentro en su organización.

Por último, este proyecto propone nuevas líneas de trabajo para profundizar en esta investigación de carácter exploratorio con el fin de suplir todas sus limitaciones (por ejemplo: tamaño de la muestra y nivel de análisis).

4. Metodología

Se trata de un trabajo de investigación cualitativo que se ha basado en entrevistas semiestructuradas de carácter exploratorio. Las entrevistas son un método con una larga trayectoria en la investigación empresarial y que permiten explorar fenómenos particulares y, concretamente, las entrevistas semiestructuradas de carácter exploratorio ayudan a obtener información sobre un tema mediante todo un abanico de preguntas, algunas de ellas abiertas (Cassell, 2015).

A continuación detallaremos los pasos que se han seguido para la realización de este trabajo:

Paso 1: Revisión de literatura

Con el fin de conocer el tema de estudio comencé con unas búsquedas en dos bases de datos relevantes a nivel académico, como son "SCOPUS" y "Web of Science". La palabra clave utilizada era "Talent Management" y no impuse ningún filtro como podía haber sido el tipo de documento, año, idioma, etc. El número de resultados obtenido fue muy elevado: 2.631 resultados en "Web of Science" y 3.553 en "SCOPUS" (búsquedas realizadas el 17 de febrero de 2015). No obstante, aprovechando que la tutora del trabajo es investigadora sobre Gestión de Talento, contrasté con ella los resultados obtenidos y se redujo el número de artículos necesarios para esta investigación a los recomendados por la tutora. Cabe decir, que los artículos que se seleccionaron fueron aquellos más recientes sobre la evolución del campo de estudio (revisiones de literaturas recientes), los existentes sobre Gestión de Talento en España y algún otro artículo seminal (por ejemplo, Collings y Mellahi, 2009; Lewis y Heckman, 2006). A partir de la revisión de esta literatura diseñé las preguntas de investigación descritas en el apartado anterior. Y a medida que fue pasando el tiempo también fue complementando dicha literatura con la obtenida mediante búsquedas en Google *Scholar*. Normalmente se trataba de estudios concretos realizados por ciertas organizaciones internacionales reputadas, como por ejemplo: el *Boston Consulting Group* (BCG) y el *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD).

Paso 2: Selección de empresas

Para seleccionar las empresas se ha utilizado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) aplicando los siguientes filtros:

- Empresas activas
- Actividad según código CNAE 2009, 412 Construcción de edificios, 4121 Construcción de edificios residenciales, 4122 Construcción de edificios no residenciales
- Número máximo de 100 empleados

Se obtuvieron un total de 47.363 empresas. Dicho número era muy elevado considerando que el tiempo para la realización de este trabajo es limitado, así como los medios para poder contactar con todas ellas. Así pues, se añadieron nuevos filtros que hicieran factible la realización del trabajo:

- Empresas ubicadas en la provincia de Barcelona
- Número mínimo de 20 empleados
- Mínimo de 6 millones de euros en ingresos de explotación

De esta manera se obtuvo un listado final de 25 empresas. Somos conscientes que el hecho de aplicar estos filtros limita la generalización de los resultados de este trabajo. No obstante, consideramos que la muestra de empresas que ha quedado es representativa del sector y puede servir como una primera aproximación válida al estudio de la Gestión del Talento en este contexto.

Paso 3: Entrevistas

Debido a la naturaleza exploratoria del estudio, se decidió entrevistar a las personas con poder de decisión sobre temas de RR.HH. y gestión del personal, así como, temas estratégicos de la empresa. En las PYMEs del sector de la construcción en España solía coincidir en una persona: el director general de la empresa. Así pues, enviamos correos electrónicos dirigidos a los directores generales del listado de empresas obtenido en el apartado anterior explicándole el trabajo que se estaba llevando a cabo y solicitándole una entrevista (véase anexo 1). Dichos correos fueron enviados durante la primera quincena de Julio.

A finales de Julio sólo se habían obtenido dos respuestas aceptando dicha entrevista. Ante la falta de una mayor respuesta positiva para poder generar un número significativo de entrevistas, se decidió incluir otras dos empresas del sector que, si bien no cumplían todos los filtros anteriores (mínimo de 6 millones de euros en ingresos de explotación), nos permitían realizar la entrevista. Se trataba de dos empresas dedicadas a la construcción a las que tenía fácil acceso para realizar una entrevista a sus directores generales y administradores respectivos, pues son conocidos míos. Finalmente, un total de 5 entrevistas se han realizado desde la última semana de Julio a la primera semana de Septiembre.

La siguiente tabla muestra la actividad y el número de empleados de las empresas entrevistadas:

Empresa	Actividad	Número de empleados ACTUALES
A	Construcción, Edificación residencial, no residencial, obra civil e industrial	85 - 90
B	Construcción, Edificación residencial y no residencial	35
C	Obra civil y restauración de patrimonio histórico	25
D	Construcción, Edificación residencial y no residencial	25
E	Obra ferroviaria, obra civil y edificación.	23

Tabla 1. Detalle de las empresas entrevistadas.

Antes de realizar cada entrevista se recogía toda la información posible acerca de la empresa, se buscaba información básicamente de su página web corporativa y del SABI. Y se preparó un guion para llevar a cada entrevista (véase anexo 2).

Las entrevistas se realizaron en las oficinas de la propia empresa, por lo que yo me desplazaba a las empresas. Antes de comenzar la entrevista se le facilitaba al entrevistado un documento de confidencialidad (véase anexo 3). La entrevista duraba entre 40 y 60 minutos y, además, de tomar notas, grababa las conversaciones a través del teléfono móvil siempre con el consentimiento del entrevistado. La siguiente tabla recoge la información de las personas entrevistadas en cada una de las empresas.

Empresa	Cargo de persona entrevistada	Nivel de Estudios	Título de estudios	Relación con los fundadores/propietarios
A	Director General y Socio Administrador	Estudios universitarios	Ingeniero de puentes, canales y puertos	Socio Fundador
B	Socio Administrador	Estudios universitarios	Administración y Dirección de Empresas; MBA	Hijo de socio fundador
C	Responsable departamento de Prevención de riesgos y sistemas de Gestión Integrada y oficina técnica	Estudios universitarios	Arquitecto técnico	No
D	Socio Administrador	Estudios universitarios	Economista	Socio Fundador
E	Socio Administrador	Estudios universitarios	Ingeniero Técnico de Obras Públicas	Socio Fundador

Tabla 2. Detalle de los entrevistados.

Paso 4: Análisis de entrevistas

Si bien en toda investigación cualitativa, lo que se suele hacer es una transcripción de cada entrevista para después codificarla y tratarla con el software adecuado (por ejemplo, Atlas, Nvivo), por falta de tiempo y teniendo presente el carácter exploratorio y el alcance de este trabajo, lo que se hizo fue escuchar repetidamente dichas entrevistas tomando notas y realizando esquemas llevando a cabo un proceso iterativo. El resultado fue un análisis comparativo de dichas entrevistas que ha permitido presentar los resultados y extraer conclusiones.

Paso 5: Redacción de trabajo

La redacción del trabajo se ha llevado por etapas. Parte de la redacción de algunos apartados como el prefacio, la introducción y el estado del arte se comenzó tras la revisión de la literatura. Tras la finalización del análisis de las entrevistas se redactó el grueso del trabajo así como las conclusiones finales.

En la figura 5 se muestra la planificación temporal que ha seguido la realización del trabajo.

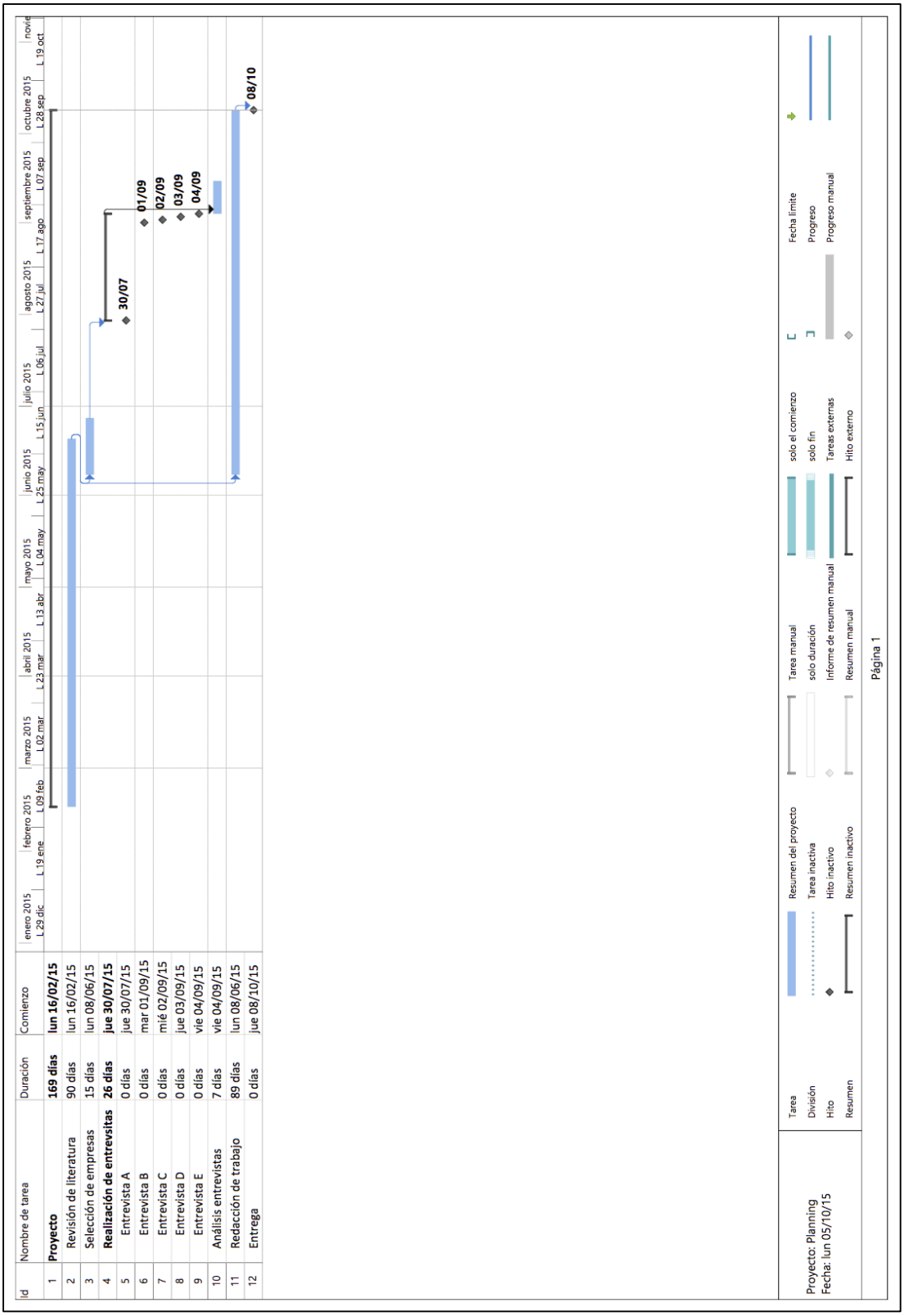

Fig. 5. Planificación temporal

5. Estado del arte

Tras el análisis de la literatura se ha observado que el debate académico sobre gestión de Talento gira en torno a tres grandes preguntas: ¿qué se entiende por talento?, ¿qué se entiende por Gestión del Talento? y, ¿qué prácticas se llevan a cabo en la Gestión del Talento? En base a ellas estructuraré este apartado.

5.1. ¿Qué se entiende por talento?

Según el Diccionario de la lengua española, el talento es la *capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación*, otra definición en el mismo diccionario es la de *persona inteligente o apta para determinada ocupación*. Como se puede observar en estas definiciones, al hablar de talento se hace referencia a una característica de la persona, o bien, a la persona en sí misma. Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz (2013) diferencian estas dos formas de ver el talento:):

- **Talento visto como SUJETO:** En esta corriente de pensamiento el talento es visto como las personas. Dentro de esta forma de ver el talento, se distinguen dos enfoques diferentes de ver al talento:
    - Enfoque INCLUSIVO de talento: El talento incluye a todos los empleados de la organización. Se tienen presente los puntos fuertes de cada empleado para, potencialmente, crear valor añadido para la organización (Buckingham y Vosburgh, 2001). Una de las principales críticas de este enfoque es que no se aprecia diferenciación entre la Gestión del Talento y la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Garrow y Hirsh, 2008).

    - Enfoque EXCLUSIVO de talento: Sólo un grupo de empleados, “la élite”, es considerado como talento. Se entiende que este grupo contribuye de forma inmediata al resultado empresarial (las personas que lo conforman se consideran empleados con un alto rendimiento), o bien, pueden contribuir a largo plazo demostrando niveles altos de potencial (Tansley et al., 2007, p. 8).

      Los empleados con alto rendimiento son considerados como el motor más importante de la organización, ya que son los que contribuyen más, los que más innovan, los que trabajan de forma más inteligente, generan más confianza, tienen más recursos, ofrecen un trabajo de mayor calidad, en definitiva son más eficaces y eficientes (Gallardo-Gallardo et al., 2013). En

cambio, los empleados con alto potencial son aquellos que demuestran ciertas características que les hace idóneos y con grandes probabilidades de ir alcanzando niveles superiores dentro de la organización. El principal problema que supone este enfoque es como identificar a estos empleados con alto potencial. Silzer y Church (2009) argumentaron la complejidad de la evaluación de dicho potencial en una persona y propusieron un modelo de tres dimensiones. La primera dimensión llamada *fundacional*, hace referencia a las habilidades cognitivas generales, pensamiento conceptual o estratégico, sociabilidad, estabilidad emocional y resiliencia. La segunda dimensión es denominada *dimensión del crecimiento*, evalúa el crecimiento y desarrollo de los empleados teniendo en cuenta la adaptabilidad, la orientación del aprendizaje y la ambición profesional. Por último, una tercera dimensión *llamada dimensión de carrera*, que evalúa las diferentes habilidades del empleado (de liderazgo, de investigación, etc.).

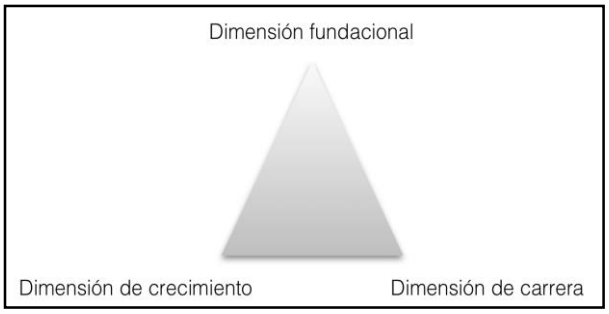

Fig. 6. Tres dimensiones del potencial. Elaboración propia a partir de Silzer y Church (2009)

- **Talento visto como CARACTERÍSTICA:** En este caso, el talento no es visto como la persona, sino como conjunto de características que poseen las personas y les hace sobresalir. Gallardo-Gallardo et al.(2013) distinguen cuatro aproximaciones diferentes:
    - Talento como HABILIDAD NATURAL: Define al talento como habilidades innatas que son imposibles de enseñar o aprender, por lo que son consideradas únicas en los individuos y muy codiciadas por las organizaciones, ya que estos empleados, gracias a su creatividad e inteligencia innatas, además de habilidades personales y liderazgo, proporcionan a las organizaciones soluciones innovadoras a los problemas de hoy en día. No obstante, Meyers y van Woerkom (2014) sugieren que el talento puede ser visto como “innato” o como “desarrollable”; en este último caso, el talento se puede aprender y enseñar mediante planes de formación.

Y es lo que Gallardo-Gallardo et al (2013) incluyen en el siguiente apartado

- Talento como MAESTRÍA: Define al talento como el conocimiento y las habilidades desarrolladas de forma sistemática (es decir, resultado de la experiencia y el esfuerzo) que hacen que la persona tenga un desempeño excepcional. Parece haber cierto consenso en la literatura (cf. Gallardo-Gallardo et al., 2013) que indica que se requieren 10.000 horas de prácticas para llegar a altos niveles de rendimiento o a poder considerarse "experto" o "talentoso" en un campo

- Talento como COMPROMISO: Este enfoque hace referencia a la actitud necesaria para poder desarrollar el talento, o bien, hacerlo florecer. Los autores hablan de dedicación, voluntad, perseverancia, motivación, interés y pasión con las que se realiza cualquier trabajo. Normalmente, es visto como complemento de las dos aproximaciones anteriores.

- Talento como AJUSTE: En este caso los autores hacen hincapié en el cómo, cuándo y dónde se utiliza este talento. Mejor dicho en el ajuste entre el talento de las personas y el entorno en el que dichas personas trabajan. Enfatizan la importancia de entender el talento de forma relativa (en vez de absoluta). En un puesto de trabajo, el talento necesario será diferente al que se requiera en otro puesto de la misma empresa, o bien, en empresas diferentes. Se habla de encontrar a la mejor persona para un puesto, una empresa y un momento determinado.

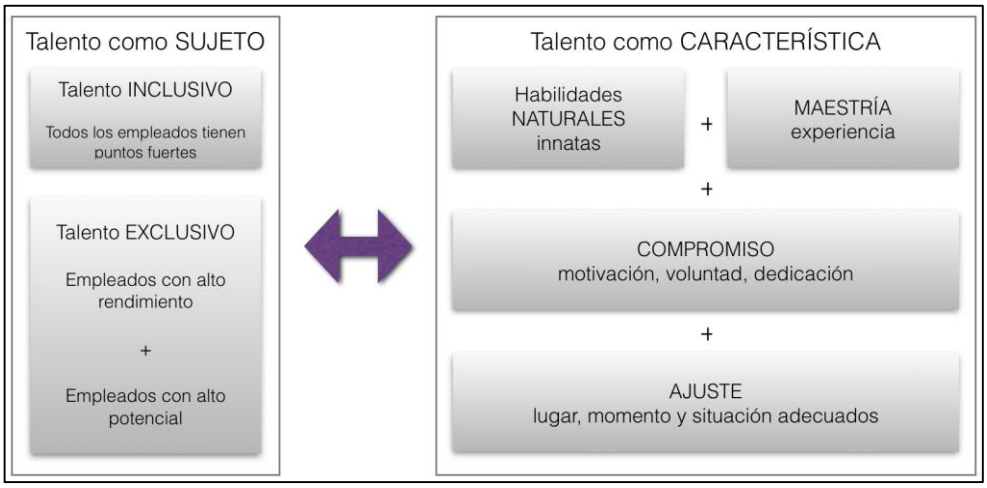

Fig. 7. Visión de Talento. Adaptada de E. Gallardo et al. (2013)

5.2. ¿Qué se entiende por Gestión de Talento?

Según una revisión reciente de la literatura de Gestión de Talento (Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries y Gallo, 2015), la definición más utilizada es la de Collings y Mellahi (2009). Dicha definición dota a la Gestión de Talento de una visión puramente estratégica y enmarca la Gestión de Talento dentro de una aproximación exclusiva. Concretamente estos autores definen la Gestión de Talento como:

> (…) Las actividades y procesos que implican la identificación sistemática de los puestos clave que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de una cartera de talento de los poseedores de alto rendimiento y alto potencial para llenar estos puestos, y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar el llenado de estos puestos con titulares competentes y asegurar su continuo compromiso con la organización. (Traducción propia de Collings y Mellahi, 2009, p.304)

Dicha aproximación exclusiva es lo que la diferencia de la Gestión de Recursos Humanos, ya que esta última tiene un carácter inclusivo, es decir, no realiza ninguna distinción entre los individuos, por tanto, trata a todos los individuos por igual. No obstante, la Gestión de Talento sí presta atención a las diferentes demandas de los diferentes grupos de talento, es decir, segmenta o diferencia la fuerza de trabajo. Se suele decir que se realiza una gestión más eficiente de las personas pues se ahorra en costes innecesarios de contratación, capacitación, etc., en empleados no considerados como valiosos o “con talento” para la organización (Chuai y Preece, 2008).

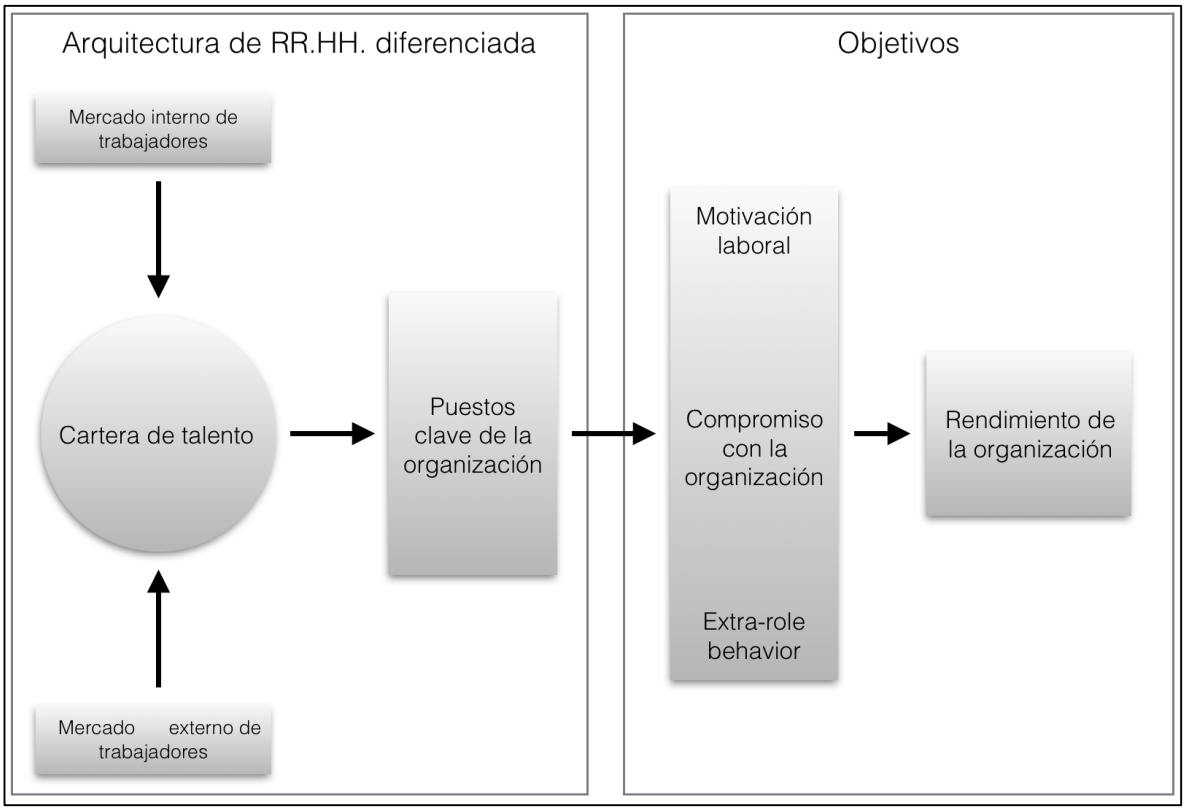

Fig. 8. Gestión Estratégica de Talento. Adaptada de Collings y Mellahi (2009)

En la figura 8 se observan todos los elementos mencionados por la definición de Gestión de Talento que hacen Collings y Mellahi (2009). El primer elemento fundamental de la definición de gestión de talento es la **identificación de los puestos clave** de una organización, estos puestos clave son los que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de la organización, y será el punto de partida para cualquier sistema de gestión de talento. Un segundo elemento de la definición es el desarrollo de una **cartera de talento** con los poseedores de un alto nivel de desempeño y un alto potencial para llenar los puestos clave de la organización que contribuyen a la ventaja competitiva de ésta. Para el llenado de esta cartera de talento se han de tener en cuenta tanto los empleados con talento ya dentro de la empresa, como los que están fuera pero pueden ser el objetivo de futuras contrataciones. El tercer elemento de la definición es el desarrollo de una **arquitectura diferenciada de Recursos Humanos** para facilitar el llenado de los puestos clave de la organización con los empleados más competentes y asegurar su compromiso con la organización gracias a unas políticas de recursos humanos adecuadas. También se describen los resultados de un modelo de Gestión de Talento, en primer lugar se consigue un cierto grado de **motivación** de los empleados, lo cual influye positivamente en el desempeño de éstos, además se consigue un mayor **compromiso** de los empleados con la organización, haciendo más difícil

que estos empleados se marchen a otras empresas seducidos por mejores condiciones, y por último se consigue un "*extra-role behaviour*".

El objetivo principal de la Gestión del Talento es el de asegurar el éxito empresarial y la supervivencia de la empresa mediante la generación de una ventaja competitiva. Focaliza los esfuerzos en conseguir un alto rendimiento en los puestos clave de la organización, lo que incrementará de forma indirecta los resultados de la organización.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. (2000) sugieren que el rendimiento individual (P = *Performance*) está en función de la capacidad (A = *Ability*), motivación (M = *Motivation*) y oportunidad (O = *Oportunity*) que tiene una persona. Desplegando en los puestos clave de la organización a los empleados mejor capacitados para ello, y comprometidos con la organización, éstos producirán mejores resultados. Crucial es la identificación de dichos empleados y también el hecho de darles la oportunidad de poder hacer uso de su talento.

$$\mathrm{P} = f(\mathrm{A}, \mathrm{M}, \mathrm{O}).$$

Se podría considerar otro objetivo de la Gestión del Talento dentro de una organización el asegurar la continuidad del talento en los puestos clave y fomentar el progreso individual (Rothwell, 1994).

Silzer & Dowell (2010) sugieren que la Gestión del Talento debe apoyar los programas y sistemas organizacionales. Según ellos, la estrategia de negocio supone el marco de referencia en el que se alinea la estrategia de talento. Dicha estrategia de talento debe ayudar a conseguir los resultados de la empresa, y estos resultados darán pie a nuevas estrategias de negocio y de talento, tal y como muestra la figura 9.

Fig. 9. Marco de Gestión de Talento. Adaptada de Silzer & Dowell (2010)

Además, estos autores plantean un modelo de Gestión de Talento (figura 10) donde muestran una serie de procesos y actividades críticas. Dejan claro que tanto los procesos como el sistema en sí, están sometidos a una continua evaluación dotándole así al sistema de capacidad de aprendizaje y mejora continua..

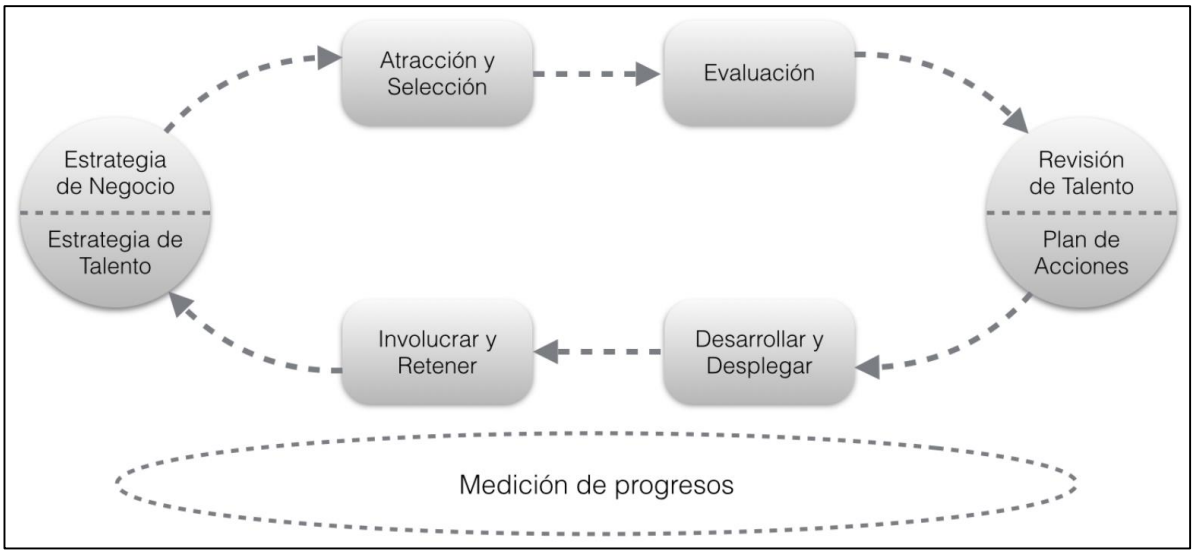

Fig. 10. Modelo de Gestión de Talento. Adaptada de Silzer & Dowell (2010)

Tanto los sistemas como los procesos de gestión de talento deben estar integrados de forma estratégica, lo que conseguirá unos niveles de eficacia más altos y una mayor contribución a la organización (Silzer & Dowell, 2010).

Meyers y van Woerkom (2014) sugieren que existen 4 filosofías que determinan y condicionan la manera de gestionar el talento por parte de las organizaciones (véase Figura 11). Establecen estas filosofías en función de 2 ejes que reflejan cómo es visto el talento por parte de ellas: si el talento es visto como exclusivo o inclusivo, y si es visto como innato o desarrollable.

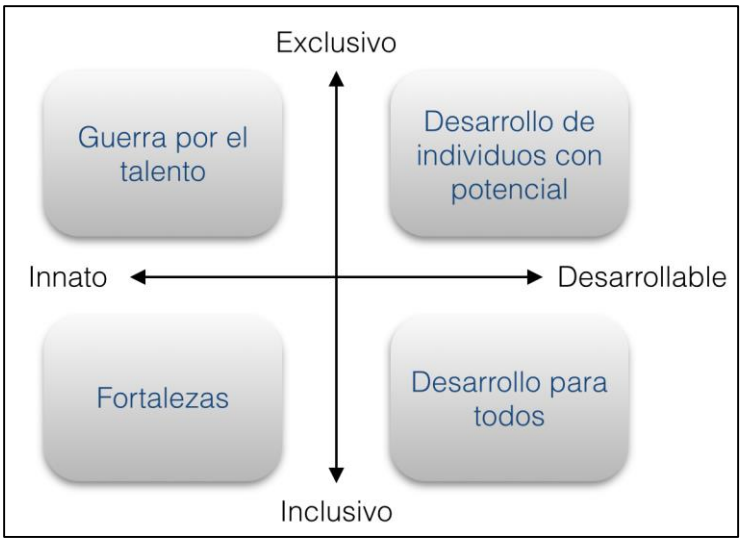

Fig. 11. Filosofías de Gestión de Talento. Adaptada de Meyers y van Woerkom (2014)

Según estas autoras, en la filosofía de *talento innato y exclusivo* nos encontramos con lo que denominan la "Guerra por el Talento". Las empresas con esta filosofía tratarán de reclutar a los mejores directivos y empleados con tal de conseguir una ventaja competitiva frente al resto de empresas e incrementarán sus esfuerzos en las prácticas de atracción, selección y retención del talento. En cambio, las empresas con una filosofía de *talento desarrollable y exclusivo* centrarán sus esfuerzos en identificar a aquellos individuos con un alto potencial y a desarrollarlos, optimizando así su inversión en capacitación. Si el talento es visto por las organizaciones como *innato e inclusivo*, éstas se centrarán en identificar los puntos fuertes de sus empleados y combinarlos con los puestos o tareas que mejor se ajusten a ellos. Por último, con la filosofía de talento *desarrollable e inclusivo*, las empresas invertirán, sobre todo, en formación para "todos" sus empleados con el fin de conseguir su mayor rendimiento a través del aprendizaje.

5.3. Actores principales en la Gestión de Talento

La Gestión de Talento no es algo que ataña solo al departamento de Recursos Humanos. De hecho, se suele decir que la gestión de talento se da "de arriba abajo". Según Tansley et al. (2007) involucra a todos los niveles de la organización, desde el CEO y la alta dirección hasta el propio individuo. La **alta dirección** y el **CEO** son los encargados de desarrollar la estrategia de talento y comunicar los objetivos de la Gestión de Talento a toda la organización. También serán los encargados de seleccionar a los individuos que pasan a formar parte de la cartera de talento, prestarán apoyo a todas las intervenciones de Gestión de Talento, formaran parte del Comité de Gestión de Talento. Además, representarán un

papel importante como formadores y mentores de ejecutivos.

El **Departamento de RR.HH**. y los **especialistas en Gestión de Talento** prestarán apoyo al Comité de Gestión de Talento, asesorando y apoyando el diseño y la implementación de procesos relacionados con Gestión de Talento. Además, controlarán las intervenciones de Gestión de Talento y llevarán el seguimiento del progreso de la cartera de talento. Es el encargado de la comunicación de las actividades de Gestión de Talento y realizará búsquedas y evaluaciones de enfoques alternativos.

Los **directivos de línea** juegan un papel muy importante dentro de la Gestión de Talento. Son los encargados de identificar el talento en aquellas personas con alto desempeño y/o potencial y de facilitar el desarrollo de estos individuos. Gracias a sus evaluaciones de desempeño podrán identificarlos y proponerles como candidatos para formar parte de la "cartera de talento" de la organización, hecho que les proporcionará un plan personalizado de desarrollo individual.

Obviamente, también es importante el rol de los propios **individuos**, que son los poseedores del talento identificado por la organización. Estos deben ser proactivos en la planificación de su propio desarrollo personal y tienen que maximizar las oportunidades de aprendizaje que reciben. Para ello deben estar motivados e involucrados con la organización.

Por último, el **Comité de Gestión de Talento** estará formado por la alta dirección y representantes especializados en talento de todos los departamentos de la organización. Este comité será el encargado de controlar y evaluar los resultados estratégicos, y de realizar un seguimiento de los progresos de la cartera de talento. También revisará y modificará, si es necesario, las iniciativas adoptadas en Gestión de Talento.

En la figura 12 se muestra un resumen de las actividades que realiza cada departamento tal y como se ha comentado:

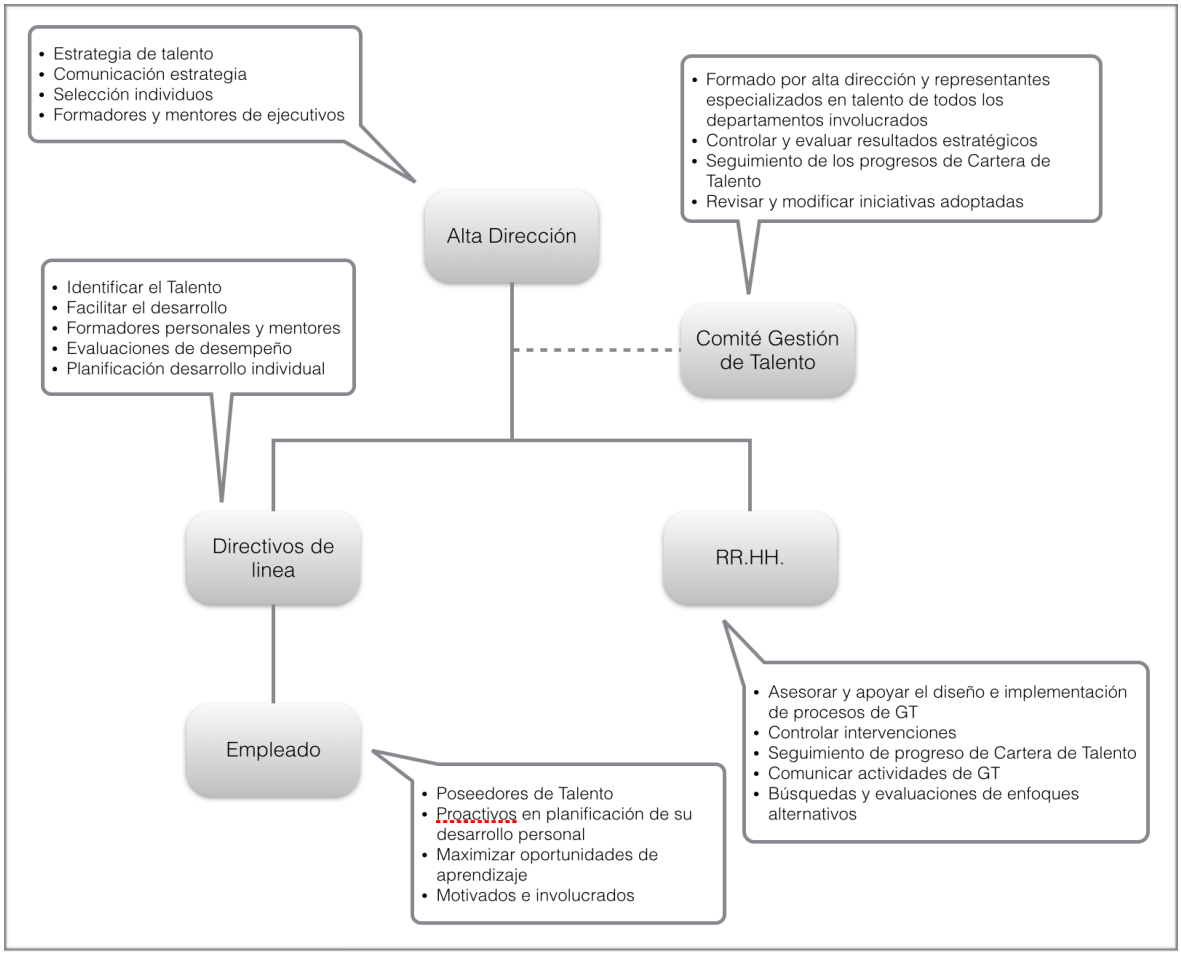

Fig. 12. Actores y funciones en la Gestión de Talento.

Tradicionalmente, el departamento de RR.HH. ha sido siempre un departamento de carácter administrativo, dedicado a la selección de todo el personal de una organización, gestión de nóminas, etc. Sin embargo, al hablar de Gestión de Talento, este departamento adopta el rol estratégico que le corresponde. Y es que dicho departamento debe pasar a ser un departamento con carácter estratégico para la empresa, participando junto la alta dirección en la definición e implementación de estrategias a seguir por parte de la organización (Gallardo et al., 2012)

5.4. ¿Qué prácticas se llevan a cabo en la Gestión del Talento?

Según Thunnissen, Boselie & Fruytier (2013) las diferentes prácticas y actividades de la Gestión del Talento en una organización se pueden agrupar en tres grupos diferentes:

- Reclutamiento, contratación del personal y planificación de la sucesión

Las prácticas de reclutamiento, contratación y planificación de la sucesión dentro de la Gestión del Talento siguen una estrategia de identificar a aquellos individuos con más talento que van a ocupar los puestos clave de la organización. Además, se deben aplicar modelos de marketing y herramientas para la atracción y reclutamiento de los individuos con más talento de forma que éstos sean vistos como clientes. De esta forma la organización pretende ser vista como más atractiva para los empleados más talentosos consiguiendo así que estos llamen a la puerta de estas organizaciones en lugar de que sean las organizaciones las que tengan que salir a buscar a estos empleados.

- Formación y desarrollo

La Gestión de talento también le da una gran importancia al desarrollo y la formación de los empleados, pues si los empleados están más formados, tendrán un desempeño mayor lo cual beneficiará a los resultados de la organización. No obstante, en este punto aparece el dilema de “hacer” o “comprar”, es decir, utilizar más recursos en la formación de los empleados con mayor potencial o contratar a los empleados con más talento. Capelli (2008) sugiere un equilibrio entre la contratación de talento en mercados externos y la formación y desarrollo de candidatos internos a la organización.

- Retención del talento

Para la retención del talento en la organización debe crear y entregar una propuesta convincente para los empleados con talento, desarrollar y ofrecerles planes de carrera personalizados, una compensación altamente competitiva y un equilibrio entre la vida profesional y la vida personal de estos empleados, realizando prácticas de retención y motivación eficaces hará que estos empleados alcancen un desempeño mayor y a la vez, se minimizarán las posibilidades de que se vean tentados a marcharse a otras organizaciones.

No hay que olvidar otra práctica muy importante: la **evaluación**, tanto de los empleados con talento como de los procesos de Gestión de Talento que se llevan a cabo. Según Silzer & Dowell (2010), se deben ir evaluando continuamente los progresos en Gestión de Talento con el fin de comprobar que se están obteniendo los resultados esperados y de no ser así, tomar las medidas pertinentes para rectificarlo. Es interesante mencionar que Nijs et al. (2014) afirman que el talento puede ser concebido como un conjunto de habilidad y de un componente afectivo que funcionan como requisitos necesarios para poder alcanzar un desempeño extraordinario. El componente de habilidad, según estos autores, engloba tanto las habilidades innatas como aquellas desarrolladas de forma sistemática. Además, en su artículo proponen diferentes cuestionarios para poder evaluar e identificar dichas habilidades (por ejemplo: WISC-R, *Wechsler Individual Achievement Test*, o el *Self-Regulation and Concentration Test*) eso sí, coinciden en que deben ser combinados con juicios subjetivos recogidos por supervisores, compañeros y autoevaluaciones. También, los test de inteligencia son muy utilizados para evaluar la capacidad de razonamiento. No obstante, una de las herramientas más utilizadas para identificar el talento, es la "matriz rendimiento-potencial". Además, se utiliza también la investigación de currículums y formación académica de los individuos para evaluar los conocimientos y habilidades que éstos poseen. No obstante, para un mayor detalle y explicación de los métodos existentes recomendamos que acudan a este artículo pues en él se hace un resumen de los principales métodos de evaluación que existen y utilizan las empresas.

5.5. Cultura anglosajona vs cultura española

Hay que tener en cuenta que la Gestión de Talento tiene sus orígenes en los países anglosajones, concretamente, nació a finales de los años 90 cuando un grupo de consultores de McKinsey acuñó el término la "guerra por el talento" (Michaels et al., 2001). Desde entonces y hasta la actualidad, la Gestión del talento ha sido desarrollada principalmente en (o desde) países anglosajones. De hecho, se ha criticado el hecho de que la investigación sobre la Gestión de Talento se ha centrado en las problemáticas existentes en multinacionales americanas, o empresas del sector privado principalmente del ámbito anglosajón (Collings et al., 2011; Powell et al., 2013). Así pues, parece sensato analizar si las diferencias entre la cultura anglosajona y la española podrían suponer un problema para la adopción e implementación de dicha gestión de talento en nuestro país. Para ello nos basamos en uno de los estudios más famosos sobre cultura nacionales realizado por Geert Hofstede, un importante psicólogo social a finales de los años 80 – cabe decir, que dicho estudio se está actualizando gracias al equipo de investigadores que continúan su labor.

Hofstede desarrolló un sistema de comparación de culturas de distintos países basándose

en 6 dimensiones diferentes:

- **Distancia de poder:** Esta dimensión se refiere a la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. Esta dimensión no mide el nivel de distribución del poder en una cultura determinada, sino que analiza cómo se sienten las personas respecto a él. Una puntuación baja de distancia del poder significa que esa cultura espera y acepta que las relaciones de poder sean democráticas y que se considera a sus miembros como iguales. Una puntuación elevada de este índice significa que los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan su lugar y son conscientes de la existencia de posiciones jerárquicas formales.
- **Individualismo / Colectivismo:** Esta dimensión se refiere al grado en que las personas se integran en los grupos. Las culturas que son individualistas dan importancia a la consecución de los objetivos personales. En las sociedades colectivistas, los objetivos del grupo y su bienestar se valoran por encima de los del individuo.
- **Masculinidad / Feminidad:** Esta dimensión mide el nivel de importancia que una cultura da a los valores estereotípicamente masculinos, como la asertividad, la ambición, el poder y el materialismo, y a los valores estereotípicamente femeninos, como el énfasis en las relaciones humanas. Las culturas con un valor alto en la escala de la masculinidad suelen presentar diferencias más marcadas entre los géneros y suelen ser más competitivas y ambiciosas. Las que obtienen una puntuación baja en esta dimensión presentan menos diferencias entre géneros y conceden gran importancia al desarrollo de relaciones.
- **Índice de evitación de la incertidumbre:** Se trata de una dimensión que mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Las culturas que obtienen una puntuación elevada en este índice toleran peor el cambio y suelen minimizar la ansiedad que provoca lo desconocido implementando reglas, normativas o leyes rígidas. Las sociedades que obtienen una puntuación baja de este índice están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles.
- **Largo plazo / Corto plazo:** Esta dimensión describe el horizonte temporal de una sociedad. Las culturas con una orientación a corto plazo valoran los métodos tradicionales, dedican una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones y, en general, consideran el tiempo como una dimensión circular. Esto significa que el pasado y el presente están interconectados, y que lo que no se puede hacer hoy, se puede hacer mañana. Lo contrario a esto es la orientación a largo plazo, que considera el tiempo una dimensión lineal y mira al futuro en lugar de al presente o al

pasado. Está orientada hacia los objetivos y valora las recompensas.

Indulgencia: Esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros. Las que valoran la contención poseen normas sociales estrictas que regulan y desaconsejan la satisfacción de los impulsos.

En el siguiente gráfico (figura 13) se puede observar la comparación de todas las dimensiones para las dos culturas:

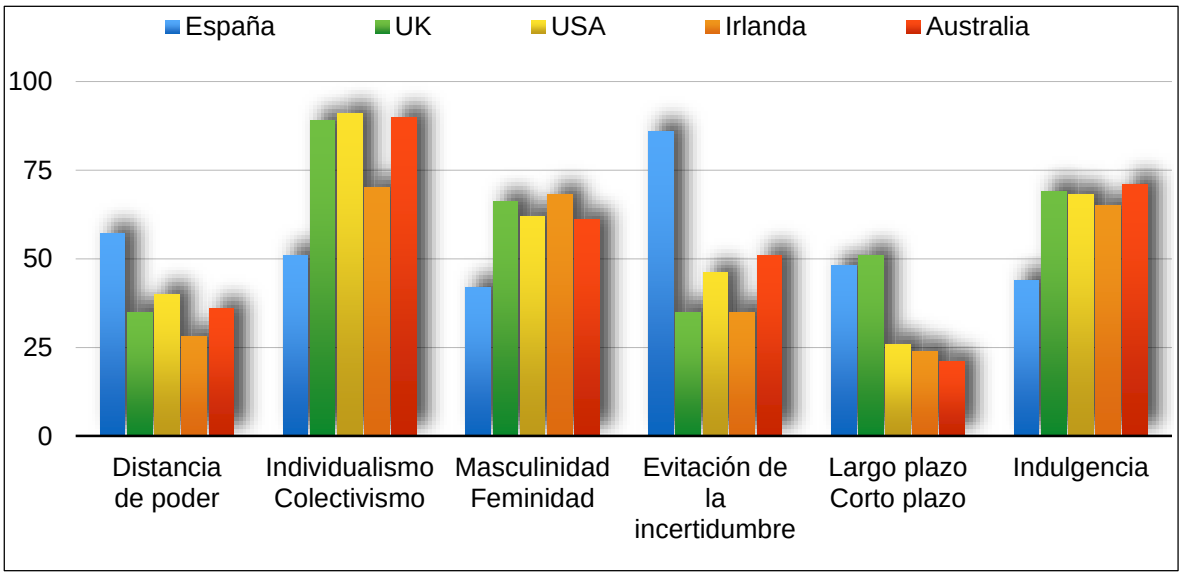

Fig. 13. Dimensiones de Hofstede en países anglosajones y España. Adaptación de: http://geert-hofstede.com

Se han recogido los datos de las diferentes dimensiones de Hofstede para España, y los diferentes países anglosajones, Reino Unido, Estados Unidos, Irlanda y Australia. Como se puede observar en el gráfico, en lo que a distancia de poder se refiere, España obtiene una puntuación algo más elevada que los países anglosajones. En la dimensión de Individualismo / Colectivismo se aprecian diferencias más notables, mientras los países anglosajones parecen ser muy individualistas, España se queda en una posición intermedia demostrando ser más colectivista. Esta dimensión es la más importante en lo que a Gestión de Talento se refiere, su objetivo inmediato es conseguir un incremento del desempeño individual de las personas con talento que trabajan en una organización para conseguir así un incremento del desempeño organizativo. En la dimensión de Masculinidad / Feminidad se observa que los países anglosajones son más competitivos y ambiciosos, por el contrario

España le da más importancia a las relaciones humanas. En el Índice de la Evitación de la incertidumbre se observan diferencias muy notables, mientras los países anglosajones parecen más abiertos a adoptar los cambios, España se muestra con una actitud muy conservadora. En la dimensión de Largo plazo / Corto Plazo no se observan grandes diferencias entre España y Reino Unido, sí que se observan entre Reino Unido y el resto de países anglosajones, que tienden a pensar más a corto plazo que Reino Unido y España. Por último, en la dimensión de Indulgencia, se observa que España es un país menos indulgente, lo que lo convierte en más cínico y pesimista que los países anglosajones. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están limitadas por las normas sociales y sienten que entregarse a sí mismos es algo equivocado.

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la Gestión de Talento tiene su origen en los países anglosajones y con un enfoque exclusivo (se centra en unos pocos), diferenciándose así de la gestión de RR.HH. que por naturaleza tiene un enfoque inclusivo (tiene en consideración a todos los empleados de la organización). Esto es coherente con lo que observamos en la dimensión de individualismo / colectivismo: los países anglosajones son más individualistas, es decir, dan mucha importancia a la consecución de los objetivos individuales. Eso puede explicar porque tienen una visión del talento con carácter exclusivo. En cambio, según el estudio de Hofstede, España se queda en un punto intermedio entre individualista y colectivista. Esto puede hacernos pensar que en las empresas españolas se opte por una visión de talento más inclusiva. En la sección siguiente expondremos la información existente sobre la gestión de talento en España.

5.6. Gestión de Talento en empresas españolas

Actualmente son aún muy pocos los estudios existentes sobre Gestión de Talento en España. No obstante, todo hace entrever que poca gestión de talento, al menos como se entiende en el mundo anglosajón, se hace en nuestro país. Según un estudio de Roberto Luna (2010), solo un 4,5% de las empresas españolas tiene la mirada puesta en el talento, un porcentaje insuficiente si tenemos en cuenta que el éxito de las organizaciones actuales se consigue mayoritariamente gracias a la creatividad y al talento de las personas que las componen. Además, un estudio realizado por Gallardo-Gallardo et al. (2012), pone de manifiesto que en las empresas españolas, el talento se concentra en los puestos de mayor responsabilidad tanto directiva como técnica, y en los puestos más cercanos al cliente. El comité de expertos al que consultaron para hacer su estudio sugiere que los puestos donde se debería concentrar el talento son los de I+D+i, ventas, servicio al cliente, alta dirección y consejos de administración.

Además, los departamentos de RR.HH. de las empresas españolas siguen teniendo un carácter administrativo. No son vistos como departamentos estratégicos de las empresas, más bien como un centro de costes. Esto se ha acentuado con la crisis económico financiera global de los últimos años y que ha afectado a España de manera particular. Muchas empresas han externalizado las gestiones administrativas del departamento de RR.HH. y las que no, debido a la crisis han minimizado al máximo sus prácticas. Por ejemplo, solo se realizan prácticas de selección y atracción cuando hay un puesto vacante a cubrir. De hecho, la principal misión del departamento de RR.HH. en estos tiempos de crisis ha sido la de reducir los costes de personal para la empresa, sin tener en cuenta las competencias estratégicas de los empleados que puedan beneficiar a la organización (Gallardo et al., 2012).

No obstante, hay buenas noticias. Según el VII informe Carnet de ESADE de 2014 ha aumentado la participación del departamento de RR.HH. en los comités de dirección en España en los últimos años, ganando así un papel de importancia estratégica dentro de la empresa.

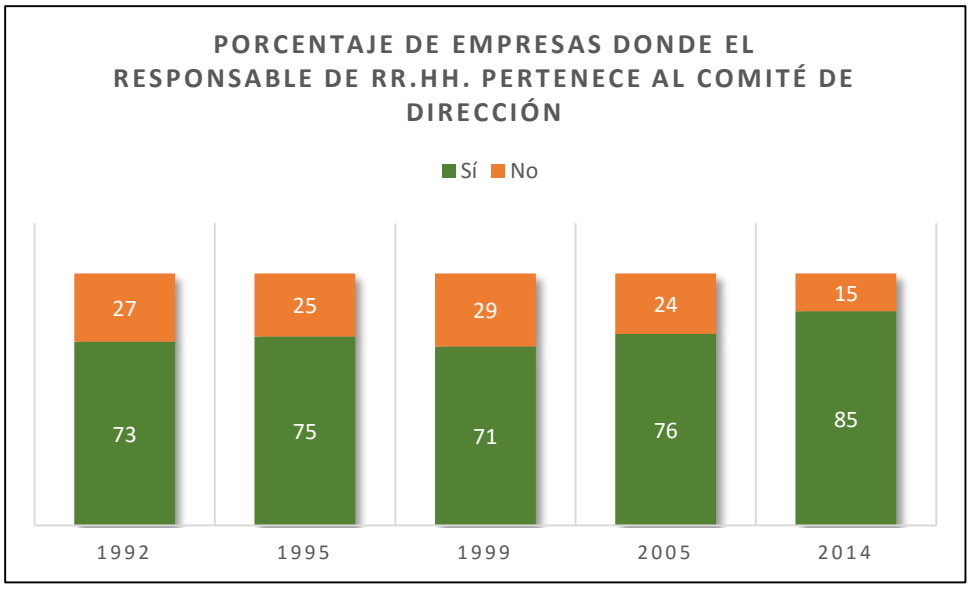

Fig. 14. Participación del departamento de RR.HH. en el comité de dirección. Adaptada de VII informe Carnet de ESADE de 2014

Como se puede observar en la figura 14, del año 2005 al 2014 se ha incrementado casi en un 10% el número de empresas donde el Director de RR.HH. pertenece al Comité de Dirección. No obstante, hay que hacer una lectura cautelosa de este dato pues este informe no tiene en cuenta el hecho de que hay directores de RR.HH. que lo son a su vez de otras áreas. Pese a ello, se puede concluir que ha aumentado la importancia del departamento de RR.HH. dentro de la empresa.

Además el informe realiza un estudio sobre el grado de implicación del departamento de RR.HH. en varias prácticas dentro de la organización:

- **Compensación y beneficios.** Como se puede observar en la figura 15, el departamento de RR.HH. ha ido ganando importancia en la toma de decisiones sobre esta práctica, ya sea de forma autónoma o en consulta con la dirección de línea. El departamento de RR.HH. es, cada vez más, quien decide qué compensaciones y beneficios deben tener los empleados de una organización.

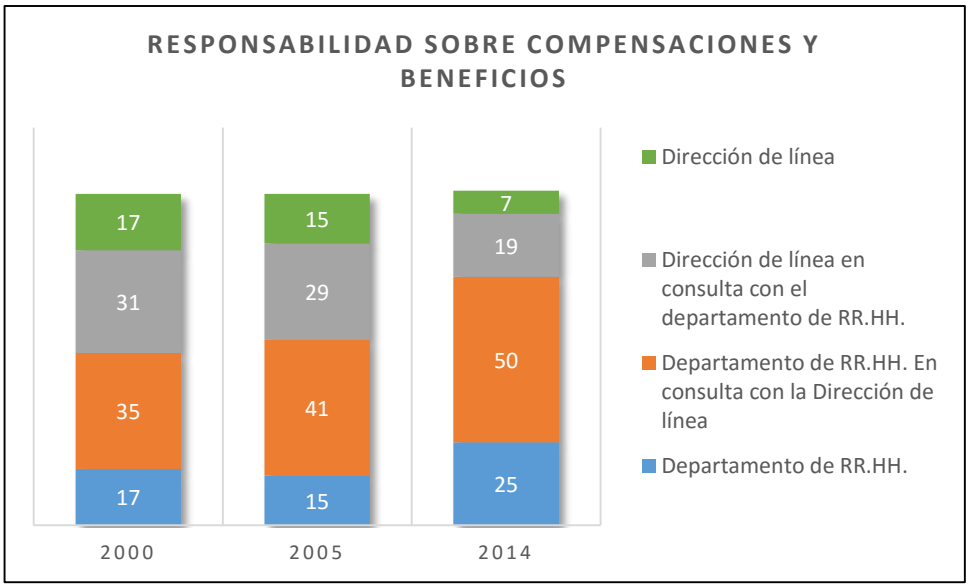

Figura 15. Responsabilidad sobre compensaciones y beneficios. Adaptada de VII informe Carnet de ESADE de 2014

- **Reclutamiento y selección.** Tal y como se puede observar en la figura 16, la variación no ha sido tan grande, sí es cierto que ha incrementado la responsabilidad del departamento de RR.HH. a la hora de seleccionar candidatos y reclutarlos, pero el directivo de línea sigue manteniendo su grado de responsabilidad, pero ya solo siendo consultado.

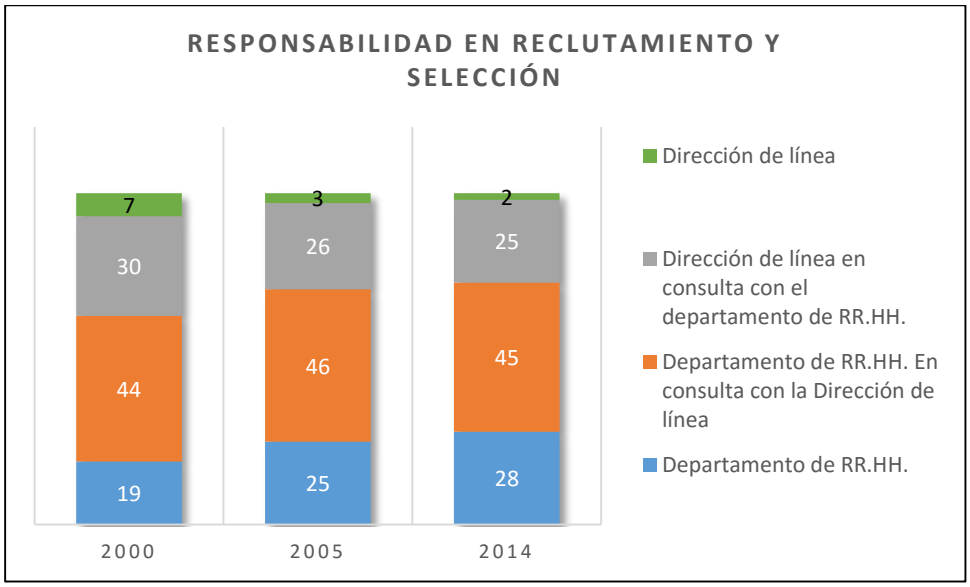

Figura 16. Responsabilidad en reclutamiento y selección. Adaptada de VII informe Carnet de ESADE de 2014

- **Formación y desarrollo.** Si observamos la figura 17 sobre la responsabilidad en formación y desarrollo, vemos que el departamento de RR.HH. ha ido aumentando en detrimento de la responsabilidad de los directivos de línea, cada vez RR.HH. tiene más importancia a la hora de definir y planificar los planes de formación y desarrollo de los empleados en la organización. Y los directivos de línea han pasado a tener un papel consultivo.

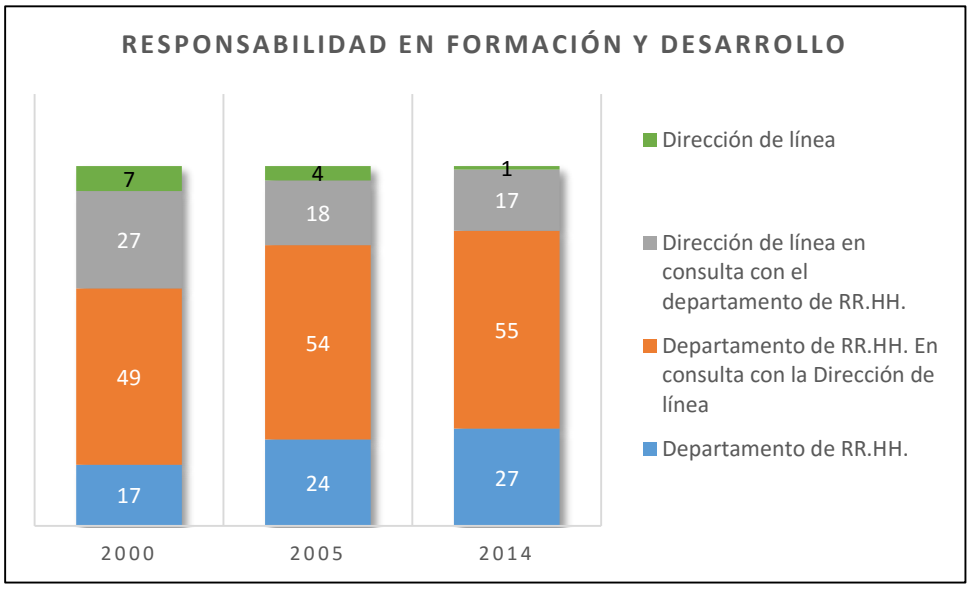

Figura 17. Responsabilidad en formación y desarrollo. Adaptada de VII informe Carnet de ESADE de 2014

- **Decisión de ampliar o reducir la plantilla.** Por último, en lo que respecta a la decisión de ampliar o reducir la plantilla en la organización, se puede observar en la figura 18 como la responsabilidad se ha ido repartiendo más entre los directivos de línea y el departamento de RR.HH., es decir, se ha incrementado la decisión consensuada entre los 2 departamentos reduciendo el hecho de que puedan decidir por ellos mismos sin tener en cuenta al otro departamento.

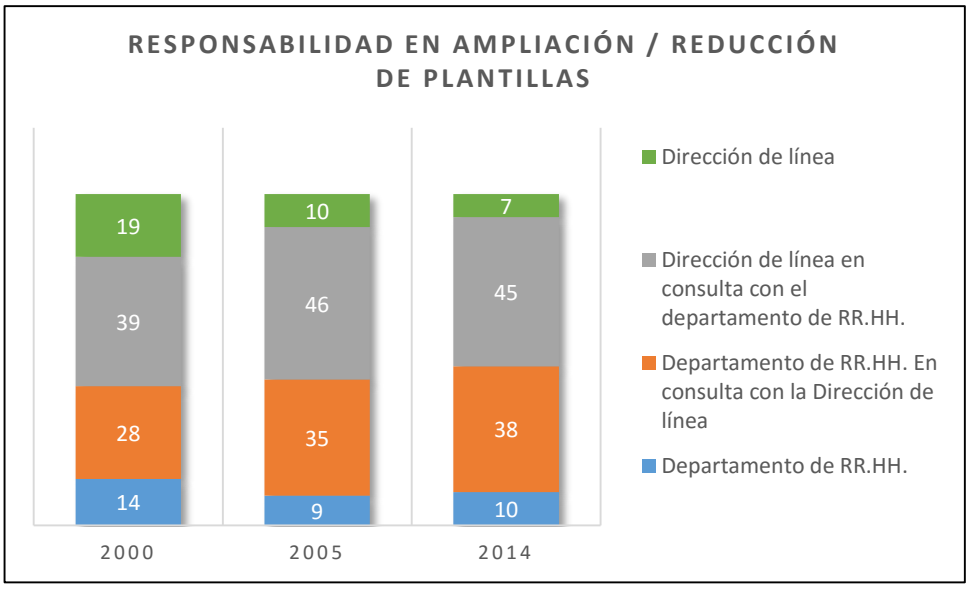

Figura 18. Responsabilidad en ampliación y reducción de plantillas. Adaptada de VII informe Carnet de ESADE de 2014

En conclusión, viendo la evolución del departamento de RR.HH. en los últimos años, podemos decir que cada vez van teniendo más conciencia de la importancia que juegan los empleados para la consecución de los objetivos de una organización.

Además, según Mireia Valverde, Hugh Scullion y Gerard Ryan (2013), las empresas españolas no tienen conciencia del término Gestión de Talento aunque pueden estar poniéndolo en práctica sin darse cuenta. Los gerentes de las empresas españolas son capaces de identificar el talento en su empresa, sobretodo relacionado con el rendimiento y la actitud. No obstante, este talento no es identificado en el proceso de selección para reclutar a un candidato, sino que lo identifican cuando ya está dentro de la empresa. Además, no se da mucha importancia a las prácticas de retención de los trabajadores con talento. Sin embargo, sí que identifican los puestos clave de la organización y tienen claro que los tienen que ocupar con personas con talento. Se puede concluir que las empresas españolas, aún sin tener conciencia de ello, están realizando una serie de prácticas que están alineadas con las prácticas de Gestión de Talento que describe la literatura.

6. Resultados

Esta sección resume los resultados obtenidos del estudio cualitativo que se ha realizado en este trabajo y está organizada en base a bloques temáticos.

6.1. Visión, estrategia de negocio y valores.

Se consideró interesante plantear las entrevistas preguntando primero por la visión y la estrategia del negocio, así como también por los valores que existen en la compañía. De todos es sabido que la implementación de la Gestión del Talento viene en gran medida marcada por la interpretación que tienen los directivos sobre esos conceptos. Recordemos que la visión define cómo quiere verse a la empresa en un futuro. Responde a la pregunta: "¿a dónde queremos llegar?". Los valores son los principios o pilares en los que se va a fundamentar la empresa. Así, conocer la visión de la empresa nos puede dar pistas de los esfuerzos que tendrá que hacer a nivel de personal dicha organización. También, entender los valores que los directivos consideran importantes para la empresa nos dará pistas sobre qué creen ellos y qué quieren crear en esa empresa, además de decirnos en qué se sustenta la organización para llevar a cabo su actividad.

En la tabla 3 se muestran la visión que tienen los entrevistados de su empresa, la estrategia de negocio que han definido y los valores que comparten o transmiten hacia sus empleados.

Empresa	Visión	Estrategia de negocio	Valores
A	Mantener un nivel de facturación de entre 40 - 60 millones de euros	Exportación a Hungría, Marruecos y Colombia. Mantener clientes. Agresivos en precio.	Seriedad y Austeridad
B	Ser una empresa referente en el ámbito de Catalunya y específicamente en la vivienda	Abrir tipología de obras (antes sólo residencial) y de clientes hacia cliente público. Buscar clientes que tengan obra recurrente. Focalización a los márgenes. Retención de clientes	Orientación hacia el cliente. Priorizar el servicio
C	Mantenerse	Mantener obra civil y nueva línea de negocio de restauración de patrimonio histórico	Implicación y disponibilidad. Orientación al cliente
D	Ser una empresa de referencia dentro de su ámbito geográfico	Buscar la forma más eficiente de realizar las obras. Optimizar las opciones de contratación en obra privada residencial, paralelamente contractar obras públicas. Diversificar en 4 áreas de negocio: residencial privado, industrial, administración y obra civil.	Compartir con el cliente la ilusión de sus proyectos. Compartir equipo con todos los elementos que intervienen en la ejecución de la obra. Orientación al cliente.
E	Empresa local que facture entre 8 y 12 millones de €	Ocupar un espacio que creen que se ha perdido en los años de bonanza. Orientación al cliente. Cartas abiertas	Conciencia de sí mismo y posibilidades de cada uno

Tabla 3. Visión, Estrategia de negocio y Valores

Lo primero que llama la atención al observar la tabla 3 es que mientras en todas las empresas parecen tener claros los conceptos de visión y de estrategia de negocio, no sucede lo mismo con los valores que dicen poseer dentro de la organización. Los valores que los directivos identifican como fundamentales para sus empresas nos pueden proporcionar pistas sobre la visión de talento que estos tienen. Así, valores de respeto, trabajo en equipo, compartir, diversidad, etc. nos indicarán una visión de talento inclusivo. En cambio, valores como rigor, competitividad, liderazgo, etc. nos van a encaminar hacia una mentalidad de talento exclusivo. Si nos fijamos la mayor parte de los directivos definen como valores conceptos que estarían vinculados a temas más estratégicos. Por ejemplo: “compartir con el cliente la ilusión de sus proyectos”. No obstante, la empresa A destaca la importancia de la “seriedad y la austeridad” indicando que van a trabajar de forma responsable y cuidando mucho sus gastos tratando siempre de minimizarlos. La empresa C destaca “la implicación y disponibilidad”, lo que nos indica que se espera de sus empleados un mayor compromiso con su trabajo y anteponerlo a cualquier otra cosa.

Se observan varias similitudes entre las respuestas de los directivos entrevistados en cuanto a visión, las empresas A y C persiguen la supervivencia, ambas quieren mantenerse en

unos niveles de facturación actuales y en una posición que ya ocupan. Mientras que las empresas B, D y E buscan un crecimiento y consolidación en el ámbito geográfico en el que trabajan.

En cuanto a las estrategias de negocio que utilizan estas empresas también se observan varias similitudes. Las empresas A, B, C y D sostienen que su estrategia pasa por la diversificación de sus servicios. La empresa A lo hace exportando hacia otros países, mientras que las empresas B, C y D abren el abanico de tipo de obras a realizar. Otra similitud de estrategias es que todas las empresas priorizan la orientación al cliente con el fin de mantener a aquellos clientes que les puedan surtir de más obras, algunos entrevistados lo han mencionado como un valor pero claramente se trata una estrategia de negocio. Las empresas B y C comparten la estrategia de maximizar los beneficios buscando la forma más eficiente de realizar las obras para controlar mejor los márgenes, mientras la empresa E adopta una estrategia de “cartas abiertas” con sus clientes, manteniendo esos márgenes pero tratando de darles la mayor confianza.

Después de conocer la visión, las estrategias de negocio y los valores de las 5 empresas, se puede comprobar que hay diferencias en cuanto a cómo se quieren ver como empresa a medio/largo plazo, y en cuanto a los valores en los que se apoyan. No obstante, tienen algunos aspectos en común, como la orientación hacia el cliente, lo cual es obvio para mantener o seguir atrayendo clientes, y la diversificación del tipo de obras.

6.2. Estructura de la empresa

También se consideró interesante preguntar a los directivos entrevistados sobre la estructura de la empresa que dirigían y sobre los puestos clave en ella. Las respuestas obtenidas se presentan en la tabla 4.

Empresa	¿Organigrama definido?	¿El organigrama es conocido por todos los empleados?	¿Cómo se da a conocer el organigrama?	¿Existen puestos clave?
A	No	(No procede)	(No procede)	Jefes de obra
B	Sí	No está publicado pero no es confidencial	Documento que se utiliza en los sistemas de calidad	Jefes de todos los departamentos, Jefes de grupo y jefes de obra.
C	Sí	Sí	A través de página WEB	Responsables de departamento y jefes de obra
D	Sí	No	(No procede)	Todos los puestos son clave. (Filosofía de recursos alineados)
E	Sí	Sí	Se les entrega en un dosier al entrar en la empresa	Todos los puestos son clave.

Tabla 4. Estructura de la empresa

La primera pregunta que se les realizó fue si tenían un organigrama de la empresa definido, y todas las empresas excepto la A lo tenían. También se les preguntó si todos los empleados tenían conocimiento de este organigrama. En este caso sólo las empresas C y E contestaron que sí y la manera de que lo conocieran era a través de la página WEB (empresa C) o mediante un dosier que se les entregaba en el momento de ser contratados (empresa D). En la empresa B sucede que si bien no está publicado el organigrama, según el directivo entrevistado, todos los empleados pueden acceder a él y que, además, se suele utilizar en los sistemas de calidad. Si bien no se especificó cómo se podía acceder a él, se podría concluir que sólo una parte de los empleados han visto el organigrama alguna vez.

Otra pregunta que se les realizó dentro de este apartado, y que dentro de la Gestión de Talento es de gran importancia, es si tienen identificados los puestos clave de su empresa; es decir, aquellos puestos que inciden de forma significativa en la creación de valor para la empresa y que si se desempeñan bien pueden generar ventajas competitivas. Las empresas A, B y C admiten tener diferenciados unos puestos clave del resto. En ellas, todos los puestos del departamento de producción y, también, todos los jefes de los diferentes departamentos (véase los directivos). En cambio, para las empresas D y E todos los puestos son igual de importantes. La pregunta sería si estas dos últimas empresas han realizado alguna vez un análisis de su cadena de valor o si sería interesante realizarlo.

6.3. Departamento de RR.HH.

El siguiente bloque de preguntas realizadas es sobre el departamento de RR.HH. Las respuestas obtenidas están resumidas en la tabla 5.

Empresa	¿Tiene la empresa un departamento de RR.HH.?	Número de personas que conforman el departamento de RR.HH.	Funciones del departamento de RR.HH.
A	Sí	2 personas	Nóminas, recepción de currículums, selección de candidatos, selección de cursos de formación
B	Sí	1 persona	Centraliza la recepción los currículums. Realiza la primera entrevista para hacer una primera selección de candidatos.
C	Sí	1 persona	Nóminas, etc.
D	No	(No procede)	(No procede)
E	No	(No procede)	(No procede)

Tabla 5. Departamento de RR.HH.

De los 5 directivos entrevistados, 3 de ellos (los de las empresas A, B y C) indicaron de la existencia de un departamento de RR.HH. dentro de su empresa. Tanto en la empresa A como en la empresa B, el departamento de RR.HH. realiza las funciones administrativas típicas como la gestión de las nóminas, bajas laborales por enfermedad, asesoría legal, etc. Además, realizan funciones de selección de candidatos centralizando la recepción de currículums y preseleccionando a posibles candidatos para la empresa. En la empresa B son ellos los que realizan la primera entrevista a los candidatos, mientras que en la empresa A son los directivos de línea. En cambio, en la empresa C las funciones del departamento de RR.HH. son puramente administrativas, ya que las de selección de candidatos las realiza directamente la Gerencia. En cambio, las empresas D y E no tienen ningún departamento de RR.HH. en su organización y, por tanto, las funciones de selección de personal las realiza la propia gerencia, y la gestión denominas, etc., el departamento de administración.

6.4. ¿Cómo se entiende el talento en estas empresas?

A las distintas personas entrevistadas se les ha preguntado qué entienden por talento dentro de su empresa. La figura 19 muestra de forma gráfica sus respuestas.

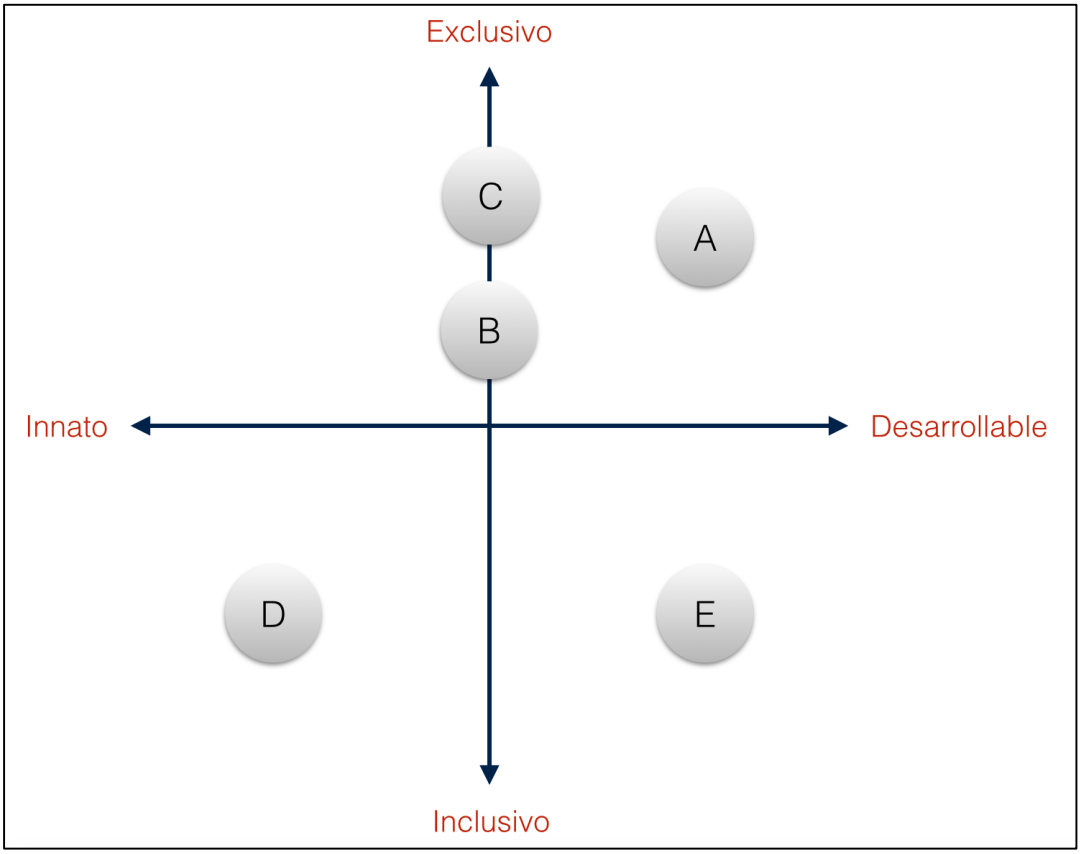

Figura 19. Cómo se entiende el talento.

Para la **empresa A**, talento son:

> *"aquellas personas con mucha experiencia o jóvenes con potencial."*

Esta definición nos indica, en primer lugar, que entienden el talento como sujeto y, en segundo lugar, que adoptan un enfoque exclusivo ya que entienden que no todas las personas tienen mucha experiencia o tienen potencial. Además, entienden el talento como desarrollable ya que la experiencia se va adquiriendo y el potencial se debe desarrollar.

La **empresa B** entiende el talento como:

> "*aquellos trabajadores con alto potencial y los que tienen un desempeño laboral*

*mayor a lo esperado en su pues*to."

Se observa como en esta empresa también se entiende el talento como sujeto y de forma exclusiva. En cambio a la pregunta de si entiende el talento como innato o desarrollable, el entrevistado admite que depende de la habilidad será innata o desarrollable.

Para la **empresa C**, talento es:

"aquella persona eficaz con altos niveles de desempeño."

Al igual que la empresa B, entienden el talento como sujeto, con un enfoque exclusivo y dependiendo de la habilidad será innato o desarrollable.

La **empresa D**, al preguntarle sobre la definición de talento, contestó:

"Cada uno tiene unas habilidades que se pueden desarrollar con formación y trabajo en equipo. Todos pueden llegar a desarrollar cualquier habilidad."

El directivo entrevistado también entiende el talento como sujeto, pero en este caso se trata de forma inclusiva, es decir, todos los empleados de la organización son considerados "talento". En cuanto a si se trata de talento innato o desarrollable, el directivo comenta que lo entiende como desarrollable, lo que es coherente con los enfoques inclusivos.

Para el director de la **empresa E**, talento son:

"aquellas personas que ponen algo de sí mismos en su trabajo, los que le ponen ilusión y entusiasmo."

Entienden el talento también como sujeto, y con un enfoque inclusivo como en la empresa D pero, en cambio, consideran al talento como innato. Consideran que todos los empleados son válidos si encuentras el puesto de trabajo donde ellos van a dar algo de sí mismo para desempeñar su trabajo de forma excepcional, donde le van a poner ilusión e entusiasmo.

6.5. Prácticas que llevan a cabo

A continuación les preguntamos cuestiones relacionadas con las prácticas de RR.HH. que vienen llevando a cabo. Cabe decir que con el fin de no sesgar las respuestas hablábamos de prácticas de RR.HH. en vez de prácticas de Gestión de Talento, algo común en las investigaciones empíricas sobre gestión de talento en países no anglosajones.

6.5.1. Identificación

El primer grupo de preguntas realizadas iban orientadas a cómo identifican a las personas con talento. En la tabla 6 se muestra un resumen de ello.

Empresa	¿Qué características deben tener las personas para ser identificadas como talento?	¿Quién lo identifica?	¿Cómo se identifican?
A	Saber gestionar las relaciones con las personas (habilidades interpersonales)	El inmediato superior	Práctica diaria
B	Multitarea, ser capaces de hacer diferentes cosas, flexibles y adaptables. Orientación al cliente, capacitación técnica y autonomía. Control económico y negociación. Responsabilidad, implicación, identificación con la empresa	Gerencia y jefes de departamento	Día a día.
C	Persona trabajadora y responsable, con capacidades técnicas según el puesto	Gerencia	A través de entrevistas y el día a día
D	Capacidad de empuje y energía. Ilusión. Proactividad	Gerencia	A través de entrevistas y el día a día
E	Capacidad de trabajo y ganas	Gerencia y los propios trabajadores	Conocidos del sector

Tabla 6. Identificación de talento

Como era de suponer cada empresa identifica unas cualidades diferentes a la hora de identificar el talento. No obstante, lo relevante es quién realiza esa identificación y cómo lo hace. En todas las empresas, la persona o personas que identifican el talento son la gerencia o los directivos superiores inmediatos a las personas con talento. En la empresa D, además de la gerencia también intervienen los propios empleados, siendo éstos mismos los que identifican su propio talento. Lo común en todas estas empresas es identificar a estas personas en su trabajo del día a día. Aunque las empresas C y D también apuntan la importancia de identificarlo durante las entrevistas durante el proceso de reclutamiento.

6.5.2. Atracción y Selección

Las siguientes preguntas realizadas buscaban información de cómo estas empresas atraen y seleccionan a los candidatos para ocupar un puesto de trabajo en su organización. En la tabla 7 se muestra un resumen de las respuestas obtenidas.

Empresa	Prácticas específicas de atracción	Proceso de selección
A	No realizan prácticas de atracción candidatos explícitas	RR.HH. Realiza la preselección de candidatos
B	No realizan prácticas de atracción de candidatos explícitas. Vienen candidatos con buenas referencias de la empresa a través de los proveedores	RR.HH. Realiza la preselección de candidatos. Fuentes: colegios profesionales, internet, boca-oreja
C	No realizan prácticas de atracción de candidatos explícitas	Se basan en referencias de esa persona. La realiza el gerente
D	No realizan prácticas de atracción de candidatos explícitas	Se buscan candidatos dentro del ámbito universitario, jóvenes con capacidad de empuje, energía.
E	La han desarrollado en un boca-boca a través de sus trabajadores.	Se buscan candidatos que tienen capacidad de trabajo y ganas, lo técnico se aprenderá. Los trabajadores les aportan currículums

Tabla 7. Atracción y selección de candidatos.

Al preguntar a estos directivos si realizaban alguna práctica para atraer posibles candidatos de ciertas características, éstos indicaron que no realizaban ninguna de forma específica. No obstante, los directivos de las empresas B y E matizaron que las habían desarrollado indirectamente, o bien a través de sus proveedores o de los propios trabajadores, quienes recomiendan a los individuos a enviar su currículum a la empresa.

En cuanto a la selección de candidatos, las empresas A y B dejan la primera selección en manos del departamento de RR.HH. (recordemos que estas empresas tienen estos departamentos). En las empresas C y D es la propia gerencia quien realiza la selección. En cuanto a la empresa E, también la realiza la propia gerencia pero sus propios empleados les proporcionan currículums. Son diversas las fuentes a donde van a buscar estos candidatos, currículums recibidos, universidades, colegios profesionales, etc.

6.5.3. Reclutamiento

En cuanto a las prácticas de reclutamiento realizadas por parte de estas empresas, se obtuvieron las siguientes respuestas resumidas en la tabla 8.

Empresa	¿Dónde reclutar?	¿Quién recluta?
A	Se prioriza el mercado interno	Jefes de departamento realizan las entrevistas y tienen la decisión final.
B	Se prioriza el mercado interno	La segunda la hacen el jefe de departamento junto con el administrador, depende de si es puesto clave o no
C	Se prioriza el mercado interno. No se ha dado aún.	El Gerente se encarga de las contrataciones.
D	Se prioriza el mercado interno.	Dirección General
E	Se prioriza el mercado interno.	Dirección General

Tabla 8. Reclutamiento

Por lo que se puede observar en la tabla 8, todas las empresas priorizan el mercado interno, es decir, la promoción antes de acudir al mercado externo de trabajadores. O bien confían en tener al candidato adecuado dentro de la empresa, o bien, apuestan por la opción más barata. En cuanto a quién realiza las prácticas de reclutamiento, en las empresas C, D y E se encarga la propia gerencia de la empresa, en las empresas A y B la realizan los jefes del departamento del puesto que se quiere llenar. Además, la empresa B matiza que si se trata de un puesto clave para la organización, también interviene gerencia.

6.5.4. Formación

En cuanto a la formación que reciben los empleados de estas empresas, las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados quedan resumidas en la tabla 9.

Empresa	Tipo de formación	Formación destinada a la promoción	¿Quién decide la formación?
A	Se realizan cursos de normativas a los empleados.	No	Seguridad y Salud y RR.HH. También los propios empleados
B	Se plantean qué cursos pueden ser necesarios y se van realizando. En función de las necesidades de los empleados	No	Jefes de departamento y representantes de trabajadores
C	Se realizan cursos de formación a todos los empleados según el puesto que ocupan	Se ha hecho alguna formación	Los empleados y desde gerencia
D	Se realizan cursos de formación a todos los empleados según el puesto que ocupan	No	Los empleados y desde gerencia
E	Formación exógena (cursos de formación según el puesto), y formación de conciencia de sí mismos (personal y carácter)	No	Gerencia

Tabla 9. Formación

En la tabla 9 se pueden observar el tipo de formación que realizan las empresas estudiadas. Básicamente está en función del puesto que ocupan los empleados y de sus necesidades, aunque la empresa E añade una formación llamada “conciencia de sí mismos”. Cabe decir que el directivo de esta empresa sigue la psicología Gestalt (si bien, la explicación de dicha filosofía está fuera del alcance de este proyecto, baste decir que la actitud gestáltica es un ser consciente de uno mismo en el aquí y ahora). Como se puede observar, en la mayoría de las empresas los empleados reciben únicamente formación destinada a mejorar su desempeño en su actividad en su actual puesto (por ejemplo: cursos de Excel, Autocad, etc.) y no destinada a desarrollarlo para puestos superiores en la empresa. Sólo la empresa C dice haber realizado alguna formación destinada a la promoción de algún empleado aunque no especificó qué formación.

Otro punto interesante a tener en cuenta es quién decide la formación que van a realizar los trabajadores en sus organizaciones. Como se puede observar hay bastante variedad de respuestas, desde gerencia, hasta los propios empleados, pasando por directivos de línea, algún departamento específico y sólo en la empresa A interviene el departamento de RR.HH. en esta función.

6.5.5. Retención

En la tabla 10 se resumen las respuestas que se han obtenido de los entrevistados acerca de cómo retienen a sus empleados considerados con talento.

Empresa	¿Cómo se retiene?	Compensación	Beneficios sociales
A	Actitud paternalista de la empresa hacia el empleado	Fija para trabajadores Fija + variables para jefes	Clases de Inglés
B	Primero a través del salario o mover de proyecto	Fija	Ticket restaurante
C	Salario y condiciones. Conciliación laboral y familiar	Fija	No
D	Facilita crecimiento del personal + retribución	Fija	No
E	Estar bien en la empresa	Fija + Variable en función de objetivos, satisfacción del clientes, seguridad y salud, relación con compañeros, satisfacción de superiores e inferiores.	No

Tabla 10. Retención

Las empresas B, C y D sostienen que consiguen retener a sus empleados con talento a través del salario aunque cada uno añade algo más aparte de la retribución como, por ejemplo, proyectos nuevos, conciliación o facilitar el crecimiento. En cambio las empresas A y E tratan de retener a estos empleados haciendo que éstos se sientan a gusto en su empresa. En cuanto a la compensación económica, las tres empresas B, C y D sólo la realizan del tipo fija (véase, se trata de un salario fijo). Las otras dos empresas añaden variables según objetivos, además del salario fijo. Hay que matizar que en la empresa A estos variables son solo para los jefes de departamento y jefes de obra, en cambio en la empresa E son para todos los empleados. En cuanto a beneficios sociales sólo las empresas A y B ofrecen alguno. Así pues, se constata que estamos ante un claro ejemplo de sector tradicional donde un salario fijo es lo común. Sería interesante analizar el sistema de objetivos establecidos para los sueldos variables y, sobre todo, la forma que tienen de evaluarlos, si bien está fuera del alcance de este trabajo por limitaciones temporales.

6.5.6. Evaluación

En cuanto a prácticas de evaluación de desempeño de los empleados se han obtenido las siguientes respuestas:

Empresa	Evaluación
A	Se observan los resultados y el esfuerzo
B	Informal hablando con los responsables de cada área
C	No se realizan evaluaciones de desempeño
D	Se hacen informalmente, la realiza la dirección.
E	Se realiza un seguimiento quincenalmente a cada empleado para comprobar el “estado” de ellos

Tabla 11. Evaluación

Tal y como se puede observar en la tabla 11, la mayoría de las empresas entrevistadas dispone de un sistema planificado de evaluación del desempeño de sus empleados. Las empresas A, B y D lo realizan de forma informal: “según los resultados obtenidos”). La empresa C directamente no realiza ningún tipo de evaluación. Por otra parte, el gerente de la empresa E realiza una reunión quincenalmente con cada empleado, pero sólo para comprobar las inquietudes de éstos (cómo se sienten y encuentran) sin ningún ánimo de evaluación de sus tareas.

6.5.7. Gestión de salida

Por último, llegamos a las prácticas de gestión de salida de los empleados con talento, las respuestas están resumidas en la siguiente tabla:

Empresa	¿Existe rotación?	Salida	Algún contacto
A	Sí	Se deja la puerta abierta sin rencores	Sí, posible repesca o colaboración
B	En los años de crisis por amortización de puestos	Facilitan las salidas (algunos que se han ido han vuelto)	Sí por colaboración en proyectos
C	Se ha ampliado la plantilla	Se deja la puerta abierta	Sí por colaboración en proyectos
D	Se ha ampliado la plantilla	Facilitan las salidas y se deja la puerta abierta	Sí, para en un futuro poder repescarlo
E	Sí, en 2 ocasiones	Facilitan las salidas	No

Tabla 12. Gestión de salida

Tal y como se puede observar en la tabla 12, en todas las empresas existe rotación. De hecho admiten que ha habido entradas y salidas de empleados en los últimos años y, en algunos casos, especialmente debido a la crisis económica. Por otra parte, respecto a cómo gestionan la salida de los empleados con talento, todos facilitan la salida para dejar siempre la posibilidad de recuperarlos si la situación se presenta. Además, la mayoría de empresas han tenido algún contacto con empleados que se han marchado, bien para realizar proyectos juntos como socios o para tenerlo en la órbita de la empresa para propiciar una recuperación de talento.

7. Conclusiones

Una vez analizados todos los datos recogidos de las empresas entrevistadas, se pueden sacar las siguientes conclusiones que agruparemos en función de las preguntas de investigación planteadas al inicio. Somos conscientes que estas conclusiones se deben tomar con cautela debido al reducido tamaño de la muestra y al hecho de que sólo hemos podido entrevistar a una persona en cada empresa, anulando así la posibilidad de tener una visión más completa que incluyese a diferentes stakeholders (por ejemplo: otros directivos, empleados, clientes).

¿Cómo se entiende el talento en las PYMEs del sector de la construcción en España?

En primer lugar, a pesar que la literatura académica tiende a apostar por una visión más exclusiva del talento, parece ser que en la práctica no es así. De hecho en nuestro estudio se muestra que existen tanto aproximaciones exclusivas como inclusivas. Conclusión que está en línea con los resultados obtenidos por Valverde et al. (2013). Lo que sí está claro es que talento es entendido como sujeto (es decir, personas) en este tipo de empresas. Luego podría pensarse que "talento" sustituye a "personas" y, por tanto, la gestión de talento que hacen es una mera gestión de RR.HH. Algo que ha sido ampliamente criticado en los primeros estudios sobre gestión de talento. No obstante, las diferentes aproximaciones (exclusiva o inclusiva) hacen suavizar la anterior afirmación. Aquellas empresas que tienen un enfoque exclusivo hacen una diferenciación entre unas personas y el resto (personas con mucha experiencia, jóvenes con potencial y con altos niveles de desempeño); mientras que, las empresas con un enfoque inclusivo no realizan esta distinción. Así pues, en este sector, si bien informalmente, aquellas empresas con un enfoque exclusivo sí que están apostando por una gestión de talento.

En cuanto a las características identificadas como talento por parte de estas empresas, es interesante destacar que aquellas con un enfoque inclusivo hacen referencia a actitudes como, por ejemplo, ilusión, ganas de trabajar, etc. En cambio, las empresas que tienen un enfoque exclusivo, identifican unas características que tienen que ver más con habilidades innatas o desarrolladas mediante el aprendizaje o la experiencia, como las habilidades interpersonales, capacidades técnicas, etc. Lo cual tiene mucho sentido ya que aquellas que optan por un enfoque exclusivo (en otras palabras las que realizan cierta gestión de talento) buscarán cualidades que distingan a unos individuos del resto. Mientras que, aquellas empresas que adoptan un enfoque inclusivo (más propio de la típica gestión de RR.HH.) no buscan discriminar – todos son talento. Otra característica identificada por parte de la mayoría de empresas es la de empleados con potencial, esta definición le da un enfoque desarrollable al talento. Sólo una empresa ha manifestado que entiende el talento totalmente

como innato.

¿Cómo se gestiona el talento en las PYMEs del sector de la construcción en España?

Los resultados obtenidos de nuestro estudio permiten constatar una escasa "mentalidad por el talento", es decir, ninguna de las empresas entrevistadas tienen una estrategia de talento alineada con la estrategia de negocio, ni siquiera tienen definida la estrategia de talento. Resultado muy en línea con estudios previos (Luna-Arocas, 2010). No obstante, lo que sí parecen tener claro las empresas del sector de la construcción es que cada vez más los resultados de la empresa están ligados a las capacidades de sus empleados, y más aún de los empleados que están ocupando los puestos clave de la organización. Sin embargo, sólo las empresas con un enfoque de talento exclusivo son las que identifican los puestos clave en la organización, una práctica muy importante y el primer paso a la hora de realizar la gestión de talento. En cambio, las empresas con un enfoque de talento inclusivo sostienen que para ellas todos los puestos son clave, sin hacer ninguna diferenciación.

Asimismo, las prácticas que llevan a cabo distan mucho del ideal establecido en la literatura sobre Gestión de Talento. Nuestros resultados muestran que no existen sistemas de atracción de talento definidos en sus empresas. Tampoco hay evidencias de que realicen evaluaciones de desempeño a sus empleados, ni de que se planifique la formación. Concretamente, no son proactivos formando a los posibles sucesores de los líderes actuales (es decir, no hay formación destinada facilitar las promociones internas de forma eficiente). No obstante, algunas empresas sí que realizan algunas prácticas de Gestión de talento, si bien de forma totalmente informal. Por ejemplo: Todas aquellas empresas con un enfoque exclusivo de talento identifican los puestos clave de la organización y, a su vez, tratan de cubrirlos con las personas que consideran con talento para ellos ("right person in the right place"). Cabe decir que dicha identificación de talento también resulta "curiosa" ya que, o bien se centran en la evaluación de las personas solo a nivel interno (identifican el talento en las personas una vez contratadas y buscan el mejor ajuste posible entre persona-puesto), o si dicen identificarlo en los procesos de selección estos no son llevados a cabo por un departamento de RR.HH.

Es interesante resaltar que estas empresas priorizan la promoción interna antes que el reclutamiento del mercado exterior, esto no sólo es coherente teniendo en cuenta que la mayoría tienen un enfoque desarrollable del talento, sino también por la época de crisis que estamos sufriendo. Asimismo, la única formación que se realiza en este tipo de empresas es de carácter técnico y para mejorar el desempeño en su actual puesto de trabajo, lo cual también es coherente con su enfoque de talento desarrollable, aunque limitante en cuanto a desarrollo de potencial. Con esto último queremos hacer mención a que la formación no se centra en las habilidades necesarias que los individuos con potencial necesitan para promocionar tal y como se ha mencionado anteriormente. Si bien en este tipo de empresas

lo normal sería pensar en una retención en base a salario, podemos afirmar que prácticas como un liderazgo paternalista y mejoras en las condiciones laborales (por ejemplo, flexibilidad horaria, buen clima laboral, empoderamiento, rotación de proyectos) son utilizadas y con buenos resultados. También es verdad que esto puede ser debido a la crisis económica que ha obligado a congelar salarios y a buscar opciones creativas para retener a su personal.

¿Se gestiona el talento en las PYMEs del sector de la construcción en España? Y en caso afirmativo, ¿cómo?

No se puede hablar de consenso en cuanto a qué se entiende por talento en las PYMEs dedicadas al sector de la construcción en España. Tampoco se puede afirmar que realicen una Gestión del Talento en dichas empresas, al menos, no de forma consciente y, tal y como se define en la literatura académica. El motivo principal por el que no se realiza una gestión eficiente de ese talento es la falta de “mentalidad” por parte de los directivos sobre este tema, lo que viene provocado por el no entender la importancia estratégica de dicha gestión. El entender la importancia que una buena gestión de talento tiene para la supervivencia de la organización así como para la creación de una ventaja competitiva pasaría por dotar de un rol estratégico al departamento de RR.HH. En caso de no tenerlo, aparte de dotarle de ese rol estratégico sería conveniente incorporarlo dentro de la organización.

8. Implicaciones para la práctica

En este apartado se pretende mostrar la aplicabilidad de este trabajo explicando la aproximación a la de gestión de talento más adecuada para las empresas del sector de la construcción según la visión de talento que éstas tengan. Basándonos en el trabajo de Meyers y van Woerkom (2014) explicaremos a continuación las cuatro filosofías identificadas en este trabajo y que pueden ayudar a estas empresas a mejorar su desempeño organizativo mediante una gestión eficaz y eficiente del talento.

Para una empresa que tiene una **visión de talento con un enfoque exclusivo e innato**, la aproximación a la gestión de talento es el denominado "Guerra por el talento". Este modelo de gestión trata de conseguir los resultados reclutando a las personas con talento. Sólo unos pocos tienen talento, pues el talento es innato. En este caso, las principales prácticas que deberán llevar a cabo estas empresas serán:

- Identificación: Primero identificar los puestos clave de la empresa y, después, buscar a los mejores para cubrirlos.
- Atracción, selección y reclutamiento: En caso de que “los mejores” no estén dentro de la empresa, se deberá ir al mercado exterior y “pagar” por ellos. Es el lema de: cueste lo que cueste, hay que ficharlos. No obstante, sería conveniente que la empresa implementara unos sistemas de atracción eficaces para que los mejores se sientan atraídos para venir a trabajar en ella.
- Evaluación de desempeño: Se debe realizar un seguimiento del desempeño de los empleaos considerados con talento con el fin de comprobar que los resultados que se obtienen son los esperados. Se puede dar el caso de contratar a una persona considerada una estrella (con mucha experiencia, gran desempeño contrastado en otras empresas) y que, no solo no acabe de adaptarse a la nueva empresa sino que no obtenga los resultados anteriores..
- Retención: No olvidemos que consideran al talento exclusivo, no todos lo tienen, por lo que perder a un empleado con talento le supone a la empresa una pérdida insustituible. La retención en este tipo de aproximación al talento es muy complicada porque estas “estrellas” se consideran mercenarios.
- Evaluación de procesos: Se deben evaluar periódicamente los procesos de gestión de talento llevados a cabo para comprobar que se están obteniendo los resultados esperados, o para tomar medidas correctoras en caso de detectar alguna deficiencia.

La principal ventaja de este modelo es que las empresas apuestan por conseguir una ventaja competitiva a través de grandes fichajes (estrellas), pues contarán con una

contrastada experiencia y habilidad para desarrollar su trabajo. Como contrapartida, los principales inconvenientes de este modelo son: la posible desmotivación de los empleados no considerados con talento, y, la más importante, la empresa estará sujeta a una competencia feroz por el talento. De hecho, el nombre de “guerra por el talento”, se da porque se presupone que todas las empresas del sector estarán buscando a los mejores y lucharán por contratarlos. Habrá “guerras de talonarios” y estas grandes estrellas pueden acabar convirtiéndose en auténticos “mercenarios”.

Para una empresa que tiene una **visión de talento con un enfoque exclusivo y desarrollable**, la aproximación a la gestión de talento es el denominado "Desarrollo de individuos con potencial". Este modelo de gestión se centra en reclutar a empleados con potencial e invertir en formarles para desarrollar el talento en ellos, consiguiendo así resultados para la organización. Las principales prácticas que deberán llevar a cabo serán:

- Identificación: Se identificarán primero los puestos clave de la organización, y esta vez se van a identificar a los individuos con potencial que gracias a la formación y al desarrollo se convertirán en los mejores para cubrir estos puestos. También será clave la identificación del tipo de formación necesaria para estos individuos.
- Atracción, selección y reclutamiento: Al igual que el anterior modelo, se mirará si existen individuos con potencial dentro de la empresa y si no, se acudirá al mercado exterior. También será conveniente aquí la implementación de sistemas de atracción eficaces para que las personas con potencial se sientan atraídos por la empresa.
- Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño va a ser una práctica muy importante en este caso, mediante herramientas como la “matriz de rendimiento-potencial, la empresa será capaz de detectar a las personas con potencial y si necesitan formación. Además de evaluar el desempeño del empleado, hay que evaluar también el desarrollo de éste y comprobar que está recibiendo la formación adecuada.
- Formación: Si se recluta a individuos con potencial, este se debe desarrollar para poder explotarlo en los puestos calve de la organización, para ello se deben crear planes de formación y desarrollo para estos trabajadores, involucrando incluso a los propios directivos de línea para hacer de mentores. Es importante desarrollar estos planes de formación no sólo para los puestos que ocupan actualmente, también para los puestos que van a ocupar en un futura en la empresa.
- Retención: Es importante tener motivados e involucrados con la empresa a estos empleados, se ha invertido mucho en formar a estos empleados para que una vez ya formados, éstos se vayan a otras empresas.
- Evaluación de procesos: Igual que el modelo anterior, se deben evaluar las medidas

llevadas a cabo en gestión de talento.

El principal problema de este modelo es cómo identificar a las personas con potencial, estos individuos son “un melón por abrir”, de ahí que las prácticas de identificación y evaluación sean muy eficaces. Como ventajas de este modelo, si la selección se hace de forma eficaz, se optimiza la inversión en formación de estas personas, ya que estarán recibiendo una formación que se ajusta perfectamente a su potencial. Además, gracias a la formación, estas personas son fácilmente transferibles de un puesto a otro. Y por último, estos empleados verán con buenos ojos la formación que están recibiendo por parte de la empresa, aumentando así su compromiso con la organización.

Para una empresa que tiene una **visión de talento con un enfoque inclusivo e innato**, la aproximación de gestión de talento es el denominado "Fortalezas". Este modelo consiste en encontrar los puntos fuertes (fortalezas) de cada individuo y combinarlos con el puesto o tarea que mejor se les adapte, gestionando incluso sus debilidades apoyándolos con otros empleados para complementarlos. Las principales prácticas que deberán llevar a cabo serán:

- Identificación: Esta vez no se trata de encontrar a los mejores, puesto que se trata de un modelo inclusivo, lo que se debe identificar ahora son los puntos fuertes de los trabajadores de la empresa e identificar también los puestos en los que mejor van a explotar estas fortalezas.
- Evaluación de desempeño: Se debe realizar una evaluación para comprobar que estos empleados están explotando sus fortalezas de forma óptima, y detectar también las debilidades que puedan tener para poder formar equipos de trabajo donde se complementen los puntos fuertes para gestionar estas debilidades.
- Evaluación de procesos: Igual que el modelo anterior, se deben evaluar las medidas llevadas a cabo en gestión de talento.

Las ventajas de este modelo son la poca escasez de talento, debido a que se entiende el talento con un enfoque inclusivo, y una mayor cohesión en equipos de trabajo. Además de que resulta el modelo de gestión más barato, ya que no se necesita realizar una fuerte inversión para reclutar a personas muy valoradas por su talento o potencial y no se va a hacer una gran inversión en formación de los empleados. Sin embargo, se hace difícil retener a los empleados, ya que éstos se verán atraídos por otras empresas con otros modelos de gestión que inviertan en formación para ellos o los valoren por sus habilidades.

Para una empresa que tiene una **visión de talento con un enfoque inclusivo y desarrollable**, la aproximación gestión de talento es el denominado "Desarrollo para todos". Este modelo trata de conseguir el mayor rendimiento a través del aprendizaje de todos los empleados, no sólo de unos pocos. Las principales prácticas que deberán llevar a cabo serán:

- Evaluación de desempeño: Igual que en el modelo de “Desarrollo para individuos con talento”, además de evaluar el desempeño del empleado, hay que evaluar también el desarrollo de éste y comprobar que está recibiendo la formación adecuada.
- Formación: Esta va a ser la práctica principal de este modelo de gestión, todos los empleados, directivos y empleados van a ser formados con el fin de ganar las habilidades necesarias para desempeñar sus tareas de forma eficaz.
- Evaluación de procesos: Igual que en todos los modelos, se deben evaluar todos los procesos de gestión de talento, en especial la formación, para comprobar que se esté realizando la adecuada.

Como principales ventajas destacan que no tendrá escasez de talento (por el sencillo hecho de ver el talento como inclusivo), si la formación adecuada, esta empresa contará con una mayor ventaja competitiva en entornos cambiantes, pues con la continuada formación serán capaces de adaptar sus habilidades al nuevo entorno. Por otra parte, la atención que le dan a todos los trabajadores hace que estos se sientan importantes para sus superiores pudiendo crear un efecto “Pigmalión” sobre ellos. El principal inconveniente de este modelo es la escasez de recursos destinado a los presupuestos para la formación de todos los empleados, pues puede llegar a ser muy costosos.

9. Futuras líneas de trabajo

Debido al tiempo limitado sólo se ha podido realizar este trabajo sobre una pequeña muestra de cinco empresas lo que hace muy difícil la generalización de los resultados obtenidos. No obstante, si bien consideramos revelador este primer estudio exploratorio, también consideramos necesario seguir investigando sobre el tema y el sector. Así pues proponemos las siguientes acciones como líneas futuras inmediatas de trabajo:

- Ampliar el número de entrevistas con el fin de obtener una muestra más representativa del sector.

- Realizar una investigación más a fondo de las empresas estudiadas (véase, un estudio de casos múltiple) ampliando las entrevistas no sólo a gerencia, sino también a directos tácticos, directivos de línea, responsables del departamento de RR.HH. e incluso a los propios empleados.

Presupuesto

Descripción	unidades	coste / unidad	Coste Total
Material y consumibles			
Papel	39 u	0,007 €/u	0,27 €
Tinta impresión	1 PA	6 €	6,00 €
Encuadernación de trabajo	1 u	20 €/u	20,00 €
CDs	4 u	0,276 €/u	1,10 €
Impresión de trabajo y etiquetas	1 PA	5 €	5,00 €
Caja de depósito de trabajo	1 u	2,82 €/u	2,82 €
Coste de personal			
Ingeniero técnico	159 h	40 €/h	6.360,00 €
Directora de proyecto	34 h	90 €/h	3.060,00 €
Desplazamientos			
Kilometraje	126 km	0,19 €/km	23,94 €
Otros costes			
Consumo electricidad	1 PA	55 €	55,00 €
Amortización equipo informático + licencia software	9 meses	33,33 €/mes	300,00 €
		BASE	**9.834,14 €**
		IVA 21%	**2.065,17 €**
		BASE	**11.899,31 €**

Agradecimientos

Quiero expresar mis agradecimientos en primer lugar a las empresas que han colaborado para poder realizar este trabajo, y en especial a los directivos de estas empresas a los que entrevisté y se ofrecieron a ayudarme.

También quiero expresar mi gratitud a mi tutora del proyecto, que le ha dedicado muchas horas fuera de su horario laboral para poder ayudarme.

Por último me gustaría agradecer a mi familia y amigos por todo el apoyo que me han ofrecido en momentos de nervios y estrés, en especial a mi novia Maite por estar ahí siempre que la he necesitado.

Bibliografía

Artículos

Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. *The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!* Human Resource Planning (2001)

Collings, D. G., Scullion, H., and Vaiman, V. *"European perspectives on talent management",* European Journal of International Management, Vol. 5, No. 5, pp. 453-462. (2011) ISSN: 1751-6765

David G. Collings, Kamel Mellahi. *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review (2009) ISSN: 1053-4822

Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, Tomás F. González-Cruz. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* Human Resource Management Review (2013) ISSN: 1053-4822

Eva Gallardo-Gallardo, Sanne Nijs, Nicky Dries, Pedro Gallo. *Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis*. Human Resource Management Review (2015) ISSN: 1053-4822

Eva Gallardo-Gallardo, Tomás Gomzález-Cruz, Clara Martínez-Fuentes, Manuela Pardo del Val. *Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos.* Revista venezolana de gerencia (2012) ISSN: 1315-9984

Garrow, V., and Hirsh, W. *Talent Management: Issues of Focus and Fit.* Public Personnel Management (2008) ISSN: 0091-0260

Maria Christina Meyers, Marianne van Woerkom. *The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*. Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

Marian Thunnissen, Paul Boselie and Ben Fruytier. *A review of talent management: 'infancy or adolescence?'* The International Journal of Human Resource Management (2013) ISSN: 1466-4399

Mireia Valverde, Hugh Scullion & Gerard Ryan. *Talent management in Spanish medium-sized organisations*. The International Journal of Human Resource Management (2013) ISSN: 1466-4399

Powell, J., Duberley, J., Exworthy, M., MacFarlane, F. and Moss, P. *"Has the British National Health Service (NHS) got talent? A process evaluation of the NHS talent management*

strategy", Policy Studies, Vol. 34, No. 3, pp. 291-309. (2013) ISSN: 1470-1006

Robert E. Lewis, Robert J. Heckman. *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review (2006) ISSN: 1053-4822

Roberto Luna Arocas. Estudio de la gestión del talento en la empresa española. Universitat de València (2010)

Rothwell, W. J. *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom. (1994) ISSN: 0363-020X

Sanne Nijs, Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, Luc Sels. *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

Silzer, R., & Church, A. H. *The pearls and perils of identifying potential*. Industrial and Organizational Psychology (2009) ISSN: 1754-9434

Xin Chuai and David Preece. *Is talent management just "old wine in new bottles"*? Management Research News (2008) ISSN: 0140-9174

Informes

Creating People Advantage 2014-2015. HOW TO SET UP GREAT HR FUNCTIONS: CONNECT, PRIORITIZE, IMPACT (2015). The Boston Consulting Group.

España en Cifras (2015). Instituto Nacional de Estadística (INE).

Estadística PYME. Evolución e indicadores (2014). Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Ficha informativa de la SBA 2014. ESPAÑA (2014). Small Business Act for Europe. European Comission.

VII Informe Cranet (2014). ESADE

Libros consultados

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press. (2000) ISBN: 0-8014-3765-2 (cloth)

Carole Tansley, Paul Turner, Carley Foster, Lynette Harris, Anne Sempik, Jim Stewart, Hazel Williams. *TALENT: Strategy, Management, Measurement*. (2007) ISBN-13: 978-1-84398-189-3

Catherine Cassell. *Conducting Research Interviews: for business and management students*. London: SAGE (2015) ISBN: 978-1-44627-354-8

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. *The war for talent.* Boston: Harvard Business School Press. (2001) ISBN:1-57851-459-2

Robert E. Silzer & Ben Dowell. *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. (2010) ISBN: 978-0-7879-8847-0

WEBs consultadas

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development): www.ukcip.org.uk

INE (Instituto Nacional de Estadística): www.ine.es

SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos): A través de red Biblioteca UPC

SCOPUS: A través de red Biblioteca UPC

Web of Science: A través de red Biblioteca UPC

Otra bibliografía consultada

Akram Al Ariss, Wayne F. Cascio, Jaap Paauwe. *Talent management: Current theories and future research directions.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

David G. Collings. *Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

David G. Collings. *Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value*. Human

Resource Development Quarterly (2014) ISSN: 1532-1096

Elaine Farndale, Avinash Pai, Paul Sparrow, Hugh Scullion. *Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

FIGHTING BACK THROUGH TALENT INNOVATION. Talent management under threat in uncertain times (2009). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

HR outsourcing and the HR function. Threat or opportunity? (2009). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Jean-Luc Cerdin, Chris Brewster. *Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

Jörg Claussen, Thorsten Grohsjean, Johannes Luger, Gilbert Probst. *Talent management and career development: What it takes to get promoted.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

Mariëlle Sonnenberg, Vera van Zijderveld, Martijn Brinks. *The role of talent-perception incongruence in effective talent management.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

Marion Festing, Lynn Schäfer. *Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective*. Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

Schon Beechler, Ian C. Woodward. *The global "war for talent".* Journal of International Management (2009) ISSN: 1075-4253

Talent Management (2007). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

THE WAR ON TALENT? Talent management under threat in uncertain times (2009). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Understanding and attracting strategic HR talent. A focus on the business partner role (2009). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

William A. Schiemann. *From talent management to talent optimization.* Journal of World Business (2014) ISSN: 1090-9516

Anexos

Anexo 1: Carta de solicitud de entrevista

Estimado xxx:

Mi nombre es Daniel Pérez Solanes y actualmente estoy cursando el Máster en Ingeniería de Organización en la Universitat Politécnica de Catalunya, concretamente, en la Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona (ETSEIB).

El motivo por el que me pongo en contacto con usted es que estoy realizando el Trabajo de Fin de Máster y quisiera solicitar su ayuda. Dicho trabajo versa sobre la Gestión Estratégica de Personas en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) del sector de la Construcción. De hecho, lo que estoy estudiando es entender cómo las empresas de este sector utilizan su capital humano. Es por ello que le solicito una entrevista de no más de 1h (obviamente, me adaptaré a su disponibilidad tanto de día como de tiempo) con el fin de poder conocer un poco más su empresa y, en particular, cómo se gestionan las personas.

En caso de que tenga a bien concederme la entrevista, si lo desea, una vez terminado el Trabajo Final de Máster puedo proporcionarle tanto un informe de las conclusiones extraídas sobre su empresa, como una copia del trabajo que recogerá información de varias empresas del sector en Catalunya. Piense que uno de mis objetivos es dar difusión de mi trabajo y ayudar a la transferencia de conocimiento de la universidad hacia la empresa. Además, me comprometo a mantener el nombre del entrevistado y el de la empresa en anonimato, si es así su voluntad.

Quedo a la espera de su respuesta.

Atentamente,

Daniel Pérez Solanes
Ingeniero Técnico Industrial especializado en Electrónica
Estudiante de Máster de Ingeniería de Organización (UPC)
Telf. xxx

Anexo 2: Guión entrevistas

Información general de la empresa

- Misión
- Visión
- Valores
- Cultura

Estrategia

- De negocio
- Estrategia desarrollo de personas
- ¿Están vinculadas la estrategia de negocio con la de personas?
- Políticas, normas, protocolos y procedimientos

Departamento RRHH

- ¿Cómo está estructurado?
- ¿Qué rol desempeña en la organización?
- Prácticas
    - Identificación
        - Puestos
        - Candidatos
    - Atracción
        - Marca empleadora
        - Situación del sector
    - Selección
    - Reclutamiento
        - Externo
        - Interno
    - Formación y Desarrollo
- Planes de carrera

    - Evaluación de desempeño
    - Retención
        - Motivación
        - Recompensa
        - Condiciones
    - Gestión de salida
- Mercado exterior e interior de trabajadores

Puestos clave

- ¿Están identificados? ¿cómo se han identificado?
- ¿Por qué esos puestos clave?
- Una vez identificado el puesto clave, ¿Cómo se cubre dicho puesto? ¿la identificación de puesto clave es algo previo a escoger a la persona? ¿cómo se elige a la persona?
- ¿Se identifica el tipo de persona idónea para esos puestos?

Talento

- Exclusivo / Inclusivo
- Sujeto / Característica
- ¿Qué cualidades tienen los que poseen talento para la organización?

¿Quién es el responsable?

- ¿Están identificados? ¿cómo se han identificado?

Diferencias entre antes y después de la crisis

(De todas las preguntas anteriores)

Anexo 3: Documento de confidencialidad

(Nombre del entrevistado) en calidad de (cargo que ocupa en la empresa) de (nombre de la empresa):

1) Doy consentimiento a hacer público el nombre de mi empresa

2) Quiero preservar el nombre de mi empresa y toda información sensible en anonimato. Para ello se le otorgará un nombre ficticio.

Viernes, 4 de septiembre de 2015

(Nombre del entrevistado) Daniel Pérez Solanes

(Nombre de la empresa)