



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES (ICAICA)

GESTIÓN DEL TALENTO GLOBAL: RETOS Y ESTRATEGIAS DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Autor: Sofía Di Girolamo
Director: Marta Muñoz Ferrer

Madrid
Marzo 2015



GESTIÓN DEL TALENTO GLOBAL: RETOS Y ESTRATEGIAS DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Agradecimientos:

A mi tutora, Dña. Marta Muñiz Ferrer, directora de ICADE Business School, por su dirección, apoyo y amplio conocimiento sobre el tema de mi trabajo.

A todas aquellas personas que hicieron que este trabajo de fin de grado fuera posible y en especial al presidente de Telefónica de España, D. Luis Miguel Gilperez, al socio de KPMG, D. Borja Guinea, al Director General de Repsol, D. Miguel Martínez San Martín y al Director del Grupo Santander, D. Iñigo Barrera Amann.

RESUMEN

La presente investigación examina cómo en la última década ha evolucionado la gestión del talento global en las organizaciones desde que comenzó la guerra por el talento entre organizaciones para obtener una mayor ventaja competitiva. Posteriormente, nos centraremos en las estrategias identificadas por diversos autores para conocer cómo las organizaciones identifican, atraen, retienen y desarrollan profesionales. Ulteriormente, centraremos la atención en cuatro multinacionales españolas para conocer la situación actual de las mismas. El objetivo de este trabajo es analizar los principales retos y estrategias en la gestión del talento global implementadas por las multinacionales con el fin de acabar con esta escasez de talento dentro de su empresa. Para ello, la metodología seguida se basa en un estudio de los principales conceptos identificados por la literatura así como una serie de entrevistas con directivos de cuatro multinacionales españolas presentes en el mercado internacional. La principal conclusión que se extrae es que, pese a que las organizaciones tengan dentro de sus principales retos una mejora en la gestión del talento para hacer frente a la escasez, muchas de éstas lo utilizan como una herramienta de comunicación para llamar la atención del candidato y creer que verdaderamente se preocupan por el capital humano. En este sentido todavía les queda mucho por hacer a las multinacionales para poder llevar a cabo una adecuada y verdadera gestión del talento.

PALABRAS CLAVE

Talento, talento global, guerra por el talento, gestión del talento, identificación, atracción, retención, desarrollo, planificación estratégica de capital humano, movilidad geográfica, marca empleador.

ABSTRACT

This research examines how global talent management has evolved within organisations in the last decade. Since the beginning of the war, talent management has become a key in allowing the organisation to gain a competitive advantage. As a consequence, this research focuses on the strategies identified by several authors in learning how organisations manage to identify, attract, retain and develop professionals. As part of this research, I have chosen to deepen the information gained from the said literature and apply it to four Spanish multinational companies. The aim of this paper is to analyze the main challenges and strategies in the management of global talent and how it can be implemented by multinationals in an attempt to end the shortage of talent within their company. In order to achieve this, the methodology, as follows, is based on a study of the major concepts identified in the literature, as well as a series of interviews with leaders from the four Spanish multinational companies. The main conclusion to be drawn from this investigation is that, although the organisations have, in their main challenges, improved talent management to address the shortage, many of them still use it as a communication tool to attract candidates and influence their belief that the company is dedicated to human capital. In this sense, the multinationals still have a lot to do in order to fully achieve true talent management.

KEY WORDS

Talent, global talent, war for talent, talent management, identification, attraction, retention, development, strategic workforce planning, geographic mobility, employer branding.

INDICE

1. Introducción.....	7
1.1. Justificación.....	9
1.2. Objetivo de la investigación.....	10
1.3. Metodología.....	11
1.4. Estructura	13
2. Revisión de la Literatura.....	14
2.1. Definición de talento	14
2.2. Definición de talento global.....	17
2.3. Definición de guerra por el talento	19
2.4. Definición de gestión de talento.....	22
2.4.1. Identificación de talento.....	23
2.4.2. Atracción de talento	24
2.4.3. Retención de talento.....	26
2.4.4. Desarrollo de talento	28
2.5. Gestión del talento global.....	31
2.5.1. Planificación estratégica del capital humano.....	31
2.5.2. Movilidad geográfica.....	33
2.5.3. Marca empleador.....	36
2.6. Conclusiones de la revisión de la literatura.....	38
3. Estudio de campo: Estrategias de gestión global de talento en las multinacionales españolas.....	39
3.1. Metodología.....	39
3.2. Muestra de la investigación	40
3.2.1. Definición de talento.....	43
3.2.2. Gestión de talento	46
3.2.3. Principales retos en las organizaciones.....	60
4. Conclusiones de la investigación	62
5. Bibliografía	65
5.1 Anexo I: Guión de entrevista semi-estructurada.....	74

1. Introducción

Con las recientes transformaciones hubo ciertos cambios en la sociedad, por lo que una correcta gestión de las personas era imprescindible para obtener una ventaja competitiva.

En este contexto, el concepto de gestión de talento global se ha convertido en uno de los temas más interesantes en las empresas. Comenzó a ser un tema de discusión cuando en 1998 The Mckinsey Quarterly publicó “The War for Talent”. Aún habiéndose identificado como uno de los mayores retos al que las organizaciones deberán hacer frente, no se ha conseguido encontrar una solución efectiva para hacer frente a esta escasez de talento. La falta de perfiles adecuados para llenar los puestos críticos dentro de las organizaciones es a lo que condujo a la guerra por el talento que hoy en día se ha intensificado todavía más.

Cada organización deberá definir una misión así como ciertos valores con el fin de posicionarse en el mercado. A partir de estas premisas, las empresas deberán desarrollar políticas y estrategias que permitan alcanzar sus objetivos. Estas estrategias servirán para diferenciarse de su competencia y así atraer aquellos perfiles que sean estratégicos para la compañía. Además las organizaciones deberán, una vez atraídos aquellos perfiles, preocuparse por desarrollar una carrera profesional adecuada y ocuparse de ofrecer una formación específica para cada uno de ellos. Esto no puede dejarse sólo en manos de Recursos Humanos, sino que el resto de los departamentos deberán contribuir en retener a aquellos profesionales que estén dentro del “colectivo talento”¹. Por otro lado, las organizaciones deben tener especial cuidado invertir en su capital humano ya que será el que mayor valor añadido aporte a su organización a largo plazo.

La importancia que ha tenido ha sido tal que diversos autores (Stahl et al., 2012; Tarique y Schuler, 2012; Tung, 2008) han investigado sobre los principales retos a los que las multinacionales deberán enfrentarse y las estrategias que deberán formular para hacer frente a estos retos. Debido a la actualidad del tema, todavía queda mucho por investigar y descubrir en cuestión a una gestión del talento global.

¹ Término utilizado en la literatura

Por ello, esta investigación estudia cómo la gestión del talento global ha evolucionado en los últimos 15 años no solo desde el punto de vista de la literatura, sino cómo las multinacionales españolas, como es el caso de Repsol, Indra o Santander aplican esta gestión dentro de sus organizaciones. El fin de este estudio es conocer la situación actual de las multinacionales españolas, a cuáles retos deberán hacer frente y como consecuencia, posibles soluciones y recomendaciones para una mejora en el futuro.

1.1. Justificación

La internacionalización de las empresas, ha hecho que el mundo esté más conectado, y como consecuencia, las personas también lo estén. He elegido este tema porque, en la última década, la principal preocupación entre los directivos de Recursos Humanos ha sido la escasez y la falta de talento global. Uno de los mayores retos al que tendrán que hacer frente las organizaciones europeas, y sobre todo las españolas, es la atracción y gestión del talento. En efecto, el problema comienza con el aumento de la demanda de puestos para el personal altamente cualificado, mientras que la oferta para estos puestos disminuye. Por otro lado, el paro entre los jóvenes aumenta y, como consecuencia, muchos emigran hacia otros países en busca de nuevas oportunidades y aquellos extranjeros que vienen a España tampoco buscan quedarse. El capital humano ha pasado a ser el principal activo intangible para generar una fuerte ventaja competitiva frente a otras organizaciones. El hándicap de esta situación es que no son muchos los que están totalmente concienciados de la gran problemática que esto supone, y que supondrá si no se encuentran soluciones adecuadas para retener y atraer tanto talento nacional como extranjero.

En mi opinión es importante que la nueva generación esté concienciada de lo que esto supone porque en un futuro, no tan lejano, seremos nosotros los que nos enfrentaremos a esta realidad estando al cargo de las organizaciones y de su gestión.

1.2. Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación es conocer cómo las organizaciones están haciendo frente a la escasez del talento, así como identificar las diferentes estrategias que las multinacionales españolas están implementando para identificar, atraer, retener y desarrollar a aquellos individuos identificados como alto potencial. Además, se trata de conocer los principales retos a los que las multinacionales deben enfrentarse a la hora de gestionar el talento global e identificar en qué aspectos deben mejorar.

Se pretende, al menos:

- Identificar los principales retos en la gestión del talento global
- Conocer las principales estrategias para una mejor gestión del talento global

Para cumplir con estos objetivos se ha llevado a cabo la investigación de la siguiente manera: en primer lugar se ha realizado un estudio sobre las diferentes definiciones de las palabras clave; más adelante se ha analizado la evolución de la gestión del talento así como un análisis de los principales retos y estrategias identificadas por la literatura en los últimos quince años. Seguidamente se define el campo de actividad de las empresas y sus respectivas dificultades en gestionar el personal así como las estrategias formuladas para una mejor gestión del talento. Por último se presentan las conclusiones obtenidas en la investigación mediante la comparación de la literatura y la puesta en práctica de las organizaciones seleccionadas.

1.3. Metodología

La gestión global del talento humano puede ser estudiada a través de diferentes maneras dado la complejidad del tema desde que ha sido identificado por diversos autores y seleccionado como principal reto por multinacionales a nivel mundial (Hillier, 2014; Collings et al., 2007; Bjorkman y Evans, 2002; Chiavenato, 2009).

El enfoque metodológico para ésta investigación se centra en una perspectiva deductiva. En un primer lugar se identificarán los retos y estrategias descritos por la literatura. En segundo lugar, se analizará desde un punto de vista más práctico cómo las organizaciones llevan a cabo la gestión del talento global, y por último se realizará una comparación de los dos apartados mencionados anteriormente para extraer una serie de conclusiones al respecto.

La metodología para ésta investigación se lleva a cabo mediante un método cualitativo a través del análisis de los retos y estrategias de la gestión global en la literatura y de la realización de un estudio de campo mediante entrevistas semi-estructuradas partiendo de un guión preestablecido que ayudaba a la persona entrevistada a lo largo de la conversación².

El estudio de campo se ha centrado en cuatro multinacionales españolas seleccionadas como muestra dentro de las otras organizaciones implicadas en la gestión del talento global. Las cuatro empresas sobre las que se centrará el estudio son Indra, Santander, Telefónica y Repsol. Se han elegido estas multinacionales tanto por su presencia internacional, como por la alta diversidad de personas que la forman. Además, éstas empresas, forman en su conjunto el 70% de la cotización del IBEX 35.³

² Anexo I: Guión de entrevista semi-estructurada

³ http://elpais.com/diario/2004/12/12/economia/1102806004_850215.html

Mediante esta selección se trata de encontrar similitudes y diferencias entre los principales retos y estrategias, así como posibles recomendaciones para una mejora en la gestión global.

1.4. Estructura

El trabajo se divide en dos grandes bloques de acuerdo con la metodología descrita en el apartado anterior. El primer bloque representa la revisión de la literatura académica y está dividido en cuatro partes importantes: Definición de talento; Definición de talento global; Definición de Guerra por el Talento y Definición de gestión del talento. A través de la primera parte, se identifican los principales conceptos básicos para poder llevar a cabo la investigación. Posteriormente, se analiza desde el punto de vista de la literatura académica la gestión del talento mediante sus cuatro fases: identificación, atracción, retención y desarrollo. A través de estas cuatro fases, se identifican los principales retos y cambios que se está experimentando en base a la escasez de talento. Ulteriormente se analizan las principales estrategias en la gestión del talento global para conseguir atraer, retener y desarrollar a altos potenciales dentro de las organizaciones.

En el segundo bloque se encuentra el estudio de campo donde se eligieron cuatro multinacionales españolas, de acuerdo con la metodología descrita en el apartado anterior. Primero, se describen las empresas para entender dentro de qué sector están y, así, para comprender el ámbito en el que nos encontramos. Posteriormente, se ha dividido el segundo bloque en tres partes: en primer lugar, conocer las diferentes opiniones sobre la definición de talento: en segundo lugar identificar las estrategias dentro del proceso de gestión de talento en cada una de las multinacionales analizadas, y en tercer lugar, analizar los principales retos a los que deben enfrentarse.

Por último, se relacionan los resultados obtenidos en la revisión de la literatura y el estudio de campo para analizar la situación actual de las multinacionales españolas, y según la información obtenida, proveer posibles soluciones y recomendaciones para implementar en un futuro.

2. Revisión de la Literatura

2.1. Definición de talento

La palabra talento deriva del latín *talentum* que significa balanza o peso. Antiguamente también representaba una moneda de cuenta de los griegos y romanos (RAE, 2014).

La definición de talento según la Real Academia Española de la Lengua (RAE, 2014)⁴ se refiere a aquella persona inteligente o apta para desempeñar una cierta ocupación. Entendemos por inteligente una persona que comprende y que tiene la capacidad de resolver problemas ya que tiene las habilidades, destrezas y experiencias necesarias para tomar decisiones. Asimismo, la Real Academia Española, define la palabra apta como la capacidad y disposición para operar en una determinada actividad para cumplir con el buen desempeño.

El concepto de talento adquirió un mayor protagonismo en 1998 cuando McKinsey realizó un informe donde se comenzaba a buscar aquellos perfiles excepcionales y adecuados para puestos de trabajo. Según Michaels et al. (2001:12), consultor de McKinsey, el talento es “la suma de las habilidades de una persona... sus dones intrínsecos, aptitudes, conocimiento, experiencia, inteligencia, su juicio, actitud, carácter . También incluye su habilidad para aprender y crecer”⁵.

Por su parte, Jericó (2001) define el talento como aquella persona en la organización que esté comprometida a mejorar los resultados de la misma. Sin embargo, la autora cree que la variable talento, está compuesta por tres factores: la capacidad, la acción y el compromiso.

Por otro lado Bonet (2006: 24), abogado, profesor universitario y consejero de Select, define el talento como: “La suma de conocimientos y habilidades medibles, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición”

Algunos autores como Michaels et al., (2001), clasificaron diversos tipos de perfiles de talento que hay en una organización. Estos, lo dividieron en tres grandes bloques:

⁴ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=talento>

⁵ Traducido del inglés al español

A: aquellas personas con un desempeño excelente los cuales deben ser un ejemplo para motivar a los demás empleados y a los cuales se debe invertir en retener y desarrollar.

B: personas con altas capacidades pero que no pueden desarrollarse al 100%.

C: aquellos que cumplen con su trabajo ofreciendo resultados mediocres.

Por otro lado, Huselid et al., (2005) creen que los profesionales que formen parte de la empresa deberían estar clasificados mediante sus capacidades y el valor estratégico que aporten a la empresa. En definitiva, no sólo los perfiles con altas capacidades técnicas deben estar incluidos dentro del concepto “talento” sino también aquellas capacidades de liderazgo en un individuo (Scullion y Collings, 2011). Es por ello que muchas de las organizaciones no han creado un perfil único y rígido para aquellas personas que quieran formar parte de la organización, sino que diversos tipos de perfiles fueron utilizados dependiendo del puesto y el departamento (Stahl et al., 2007).

Según Zenger (2014), una vez desarrolladas aquellas habilidades de liderazgo, para que se tenga éxito debe tener seis tipos de competencias:

- Tener una visión estratégica para tener una perspectiva de la compañía hacia futuro más clara
- Entender y centrarse en los clientes para poder resolver sus necesidades y problemas
- Capacidad para construir equipos comprometidos
- Ganas de vivir situaciones arriesgas
- Tener alto conocimiento y experiencia.

Estos tipos de competencias, mencionadas en el párrafo anterior son algunas de otras muchas capacidades que un individuo debe tener para desarrollar sus tareas con éxito.

Lo importante es que la empresa tenga en cuenta la misión y objetivos y así buscar candidatos que más allá de adquirir esas capacidades sean capaces de desarrollarlas (Karaevli y Hall 2003). Ahora bien, según algunos autores (Eddy et al., 2006) no más de un 5% deberá formar parte de aquellas personas que denominamos talento ya que éstos serán aquellos que harán que la empresa siga adelante (Evans et al., 2002). Además, habrá un proceso dinámico de evaluación anual para este 5% con el fin de observar si están cumpliendo con los objetivos establecidos y así continuar esforzarse

para formar parte de este grupo (Cascio 2006; Stahl et al., 2008; citado por Mäkelä et al., 2010; Björkman y Smale, 2010).

Como podemos observar la literatura nos facilita diversas definiciones de talento, sin embargo en un artículo publicado por The Economist (2006) se afirma que la mayor parte de las empresas no saben cómo definir talento adecuadamente. Esta falta de aclaración hacia una definición del término “talento” hace que muchas organizaciones no sean capaces de encontrar con facilidad el talento dentro de las mismas (Collings et al., 2007).

2.2. Definición de talento global

La globalización puede ser estudiada tanto desde el punto de vista sociológico como económico. Según el Banco Mundial (2000) no existe una definición exacta de lo que significa el término globalización. No obstante la globalización desde el punto de vista económico podría ser definida como una disminución de las barreras de entrada hacia otros países para poder invertir y aumentar el comercio con el fin de integrar la economía a nivel mundial (Banco Mundial, 2000; FMI 2000). A diferencia de este punto de vista, existe una definición social que podría ir paralela a la económica. La globalización es una reducción entre las barreras culturales, y un aumento de las relaciones interpersonales entre los diferentes países (Beck, 1993 citado por Ramírez, 2001).

Con la reducción de barreras y la presencia de las organizaciones en diferentes mercados, las empresas dejaron de competir a nivel local para pasar al siguiente nivel, competir internacionalmente. Para poder competir de manera global se necesita talento global (Evans, 2002). Según Ayhan (2012), el riesgo de no encontrar talento global está creciendo en el mercado y se necesita una respuesta urgente si no queremos acabar en el 2030 con la necesidad de añadir más de 45 millones de profesionales en Europa (World Economic Forum, 2011).

Una perspectiva simplista de lo que algunos podrían entender como talento global o talento internacional podría ser aquellos quienes tienen éxito y grandes resultados (Xu & Li, 2009 citado por Lincoln, 2013).

Según Hillier-Fry (2014), el talento global no solo implica experiencias y determinadas habilidades, sino también ciertas competencias y capacidades como flexibilidad y facilidad para adaptación y aprendizaje. Sin olvidar también la importancia de habilidades interculturales, necesarias para entender otras culturas y poder trabajar en otros países, ya que hoy en día las organizaciones ya no trabajan a nivel nacional, sino también a nivel internacional (Lincoln, 2013).

Lincoln (2013) cree que el talento global son aquellos individuos que no solo se desenvuelven en un ambiente extranjero sino que pueden ser personas internacionales que tienen conocimientos locales o personas locales que piensan de manera internacional. En definitiva, el talento global son aquellas personas que tienen un conocimiento cultural denominado *glocal* (Lincoln, 2013) y que se saben adaptar a situaciones multiculturales pero que, sobre todo, adoptan una mentalidad diferente, denominada *talent mindset*⁶ (Mckinsey, 1997).

Talent mindset o *global mindset* (Briscoe y Shuler, 2004; Collings y Scullio, 2006) es una mentalidad que te permite trabajar con la diversidad como una fuente de oportunidad así como tener una visión más global y completa de las situaciones y decisiones que uno toma (Talbot, 1996; Rhinesmith, 1993 citado por Mendenhall et al., 2008).

Aquellos que adoptan este tipo de razonamiento hacen de la gestión del talento algo crucial en su día a día. Así mismo, los individuos que consiguen este tipo de mentalidad deben trabajar para reforzar sus cualidades talentosas como ayudar a otros a desarrollarlas (Michaels et al., 2001). Sin embargo, hacer que cada individuo adopte en su día a día este tipo de mentalidad es uno de los objetivos más difíciles de llevar a cabo (Evans et al., 2002).

Según Briscoe y Schuler (2004), se deben desarrollar nuevas competencias para obtener *global mindset*, tales como:

- Trabajar y comunicarse en múltiples culturas
- Gestionar equipos multiculturales
- Gestionar complejidades globales, y conflictos

Estas nuevas competencias podrán ser desarrolladas con el tiempo y la experiencia, por lo que según Briscoe y Schuler (200), la mejor manera es mediante asignaciones internacionales⁷.

⁶ Término utilizado en la literatura

⁷ Será explicado en el apartado 2.5.2. Movilidad geográfica

2.3. Definición de guerra por el talento

Las organizaciones internacionalizadas necesitan líderes que puedan trabajar en ambientes con diferentes culturas (Caligiuri y Dragoni, 2015), sin embargo, nos encontramos en un época donde: “el talento es más escaso que el capital” (Cubeiro, 2008:350; BCG, 2011). Esta afirmación se lleva escuchando desde que la consultora Mckinsey en 1998 creó el concepto de “Guerra por el talento”. Este término, uno de los más utilizados en el mundo empresarial, nació cuando la consultora encuestó a diversos directivos de un total de 27 compañías (Cubeiro, 2008:351), entre ellas grandes y medianas empresas, con el fin de conocer cómo las organizaciones creaban equipos fuertes y talentosos y cómo éstas atraían y retenían a candidatos potenciales.

La continua obsesión y lucha por atraer y retener a candidatos excepcionales creó este nuevo concepto. En efecto, llevó a Mckinsey y a sus consultores a publicar dos libros al respecto en 1998 y 2001. En su libro, Mckinsey define el talento como aquellas personas excepcionales. Para aquel entonces las organizaciones centraban la guerra por el talento en los empleados con un “alto potencial y alto desempeño” que contaban con un expediente académico excelente como la empresa Enron (Cubeiro, 2008). Este es un grave error ya que no hay que confundir un profesional inteligente con una persona talentosa. Según un estudio realizado por KPMG Internacional (2014), 7 de cada 10 directivos cree que la gestión del talento debe estar enfocada en aquellas necesidades que incluyen a todos los trabajadores de la empresa y no solo en los empleados de “alto potencial”. Según los directivos encuestados, después de 15 años de la publicación de “The War for Talent”, nuestra generación está conociendo una nueva guerra por el talento, una diferente a la que se vivió en los '90. Según afirma Pérez (2014), abogado de EY, hemos pasado de una guerra por el talento a una “economía de guerra” debido a que los países más desarrollados tienen el control de recursos, una competitividad feroz, etc.

Como se mencionó anteriormente, esta guerra de talento comenzó hace una década, pero se ha ido intensificando con el paso de los años. La 9ª encuesta realizada por ManpowerGroup (2012) afirma que más de un tercio de directivos encuestados no

consigue encontrar el talento adecuado para los puestos ofrecidos en sus empresas ya que consideran hay una falta de conocimientos técnicos y habilidades en los candidatos. Según el Índice Global de Competitividad del Talento (GTCI) realizado por Adecco (2013), la escuela de negocios Insead y el Human Capital Leadership Institute, España se encuentra en el puesto 35 sobre un total de 103 países. En efecto, se encuentra 6 puntos debajo de la media (57,13) en comparación con otros países a nivel mundial.

El principal problema que existe en España, es el desajuste que hay entre la oferta y a la demanda del mercado laboral. El mercado ha dejado de centrarse en actividades manufactureras y ha comenzado a prestar más atención a aquellas capacidades en relación al conocimiento y la gestión del capital humano (ManpowerGroup, 2012). Por otro lado, la disminución de barreras de entrada ha aumentado la movilidad internacional de los individuos, factor favorable para algunos países u organizaciones pero esto también implica la pérdida de candidatos por la expatriación hacia otros países en búsqueda de oportunidades (Bjorkman y Smale, 2010). La escasez de la oferta viene influenciada por la reciente disminución de la tasa de natalidad en las nuevas generaciones, jubilaciones anticipadas y el bajo nivel educativo en los países de vías de desarrollo. Estos últimos factores serán muy relevantes ya que según un estudio del IE (2007), en el 2020 el porcentaje de personas entre 65 y 90 años será del 21%, mientras que el 11% estarán entre los 15 y 24 años. Esta falta de oferta puede convertirse en una oportunidad para países que cuentan con poblaciones menos formadas pero el desafío estará en la puesta en marcha de programas de formación, centrándose en el terreno profesional y de técnicos cualificados (Mínguez, 2012).

El problema está en la educación que se ofrece a los jóvenes. El IRCO (2014) asegura que deberán abandonar el método tradicional “aprender de memoria” y ayudar a los alumnos a razonar y saber “para qué” y “por qué”. En este sentido el gobierno de cada país deberá invertir en mejorar la educación y formación profesional para capacitar y desarrollar la población. Por otro lado, la dirección de Recursos Humanos deberá encontrar una solución efectiva para este problema y prepararse ante los cambios de hoy en día ya que según la 17ª encuesta realizada por PwC (2014), un 34% de los CEO creen que el departamento de Recursos Humanos está preparado mientras que un 9% cree que no lo están en absoluto.

Esta guerra de talento la ganará, no sólo quien consiga a los candidatos adecuados, sino aquella organización que sepa gestionarlos eficientemente. Como Michaels et al., (1998:1) afirma: “Puedes vencer la guerra por el talento, pero primero debes elevar la gestión del talento a una posición corporativa prioritaria. Luego, para atraer y retener a las personas que necesitas, debes crear y refinar un proposición de valor para el empleado: los directivos deben dar una respuesta de porqué una persona inteligente, energética, y ambiciosa, querría trabajar con usted en vez de ir con el equipo de al lado. Cuando esto se haya hecho, debes prestar atención a cómo contratará el talento, y finalmente, desarrollar, desarrollar, desarrollar!”⁸

⁸ Traducido del inglés al español

2.4. Definición de gestión de talento

No fue hasta hace pocos años cuando las organizaciones comenzaron a preocuparse por la correcta dirección de personas y la relevancia que el factor humano tiene en la empresa (Comorera et al., 2011:15). Diversos autores como Boudreau y Ramstad (2005) o Gupta (2001) tomaron conciencia sobre el significado de la gestión del talento y la necesidad de investigar más a fondo este tema debido a la mala gestión llevada a cabo por las organizaciones y su preocupación ante esta problemática.

Las organizaciones tras la internacionalización y las experiencias pasadas se han ido concienciando de la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos y cómo una buena gestión del capital humano es imprescindible para generar una mayor ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Sin duda la gestión del talento es el principal reto que hoy en día las organizaciones deben hacer frente (BCG, 2011).

Tras una revisión de la literatura, se puede apreciar que hay un extenso debate sobre el concepto “gestión del talento”. Ashton y Morton (2005) creen que no existe una única definición de este concepto. Por otro lado, Lewis y Heckman (2006) argumentan que la definición de la gestión del talento, así como su finalidad y objetivos, no están claramente especificados.

Chiavenato (2009) define la gestión del talento como un conjunto de diversas actividades por parte del gerente como descripción y análisis de cargos, planificación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, desarrollo, seguridad, salud, etc.

Por otro lado, el psicólogo Arnao (2013) afirma que el principal objetivo de la organización debe ser la creación de valor mediante la disposición de capacidades y habilidades para obtener la maximización de los resultados para ser competitivo en el mercado.

A pesar de existir diversas definiciones podemos afirmar que la gestión de talento es el punto estratégico del departamento de Recursos Humanos que comprende la

identificación, atracción, desarrollo y retención de personas en las organizaciones (Lewis y Heckmann 2006).

A continuación se descubren las principales etapas en la gestión del talento, en concreto, la identificación, atracción, retención y desarrollo de talento. Con este fin se analizará cada fase por separado y las principales actividades que se llevan a cabo dentro de cada una.

2.4.1. Identificación de talento

La identificación del talento debe ser el primer paso en cualquier compañía para una gestión del talento estratégica (Collings y Mellahi, 2009). Este primer paso es aquel que le otorgará una inicial ventaja competitiva frente a otras organizaciones (Pérez, 2014). El problema está en que este paso no está bien definido en las organizaciones y muchas de ellas no tienen un plan específico para la identificación de talento (Pérez, 2014).

Según Evans et al., (2002) la selección se trata de identificar a aquella persona que mejor encaje con el perfil necesitado por la empresa. Esto, sin duda, es lo más importante porque se decide quien está dentro y quien no (Evans et al., 2002).

Existen varias maneras de seleccionar a candidatos dependiendo de la localidad de cada organización. Sin embargo, las entrevistas es una de las prácticas implementadas a nivel global por el departamento de Recursos Humanos. Las entrevistas pueden ser tanto a través de plataformas electrónicas, personalmente o por teléfono (Evans et al., 2002).

Otras empresas como primer paso para identificar talento utilizan diferentes tipos de test como matemáticos o psicotécnicos (Evans et al., 2002).

Por último otra herramienta para la identificación y selección de un perfil talentoso es el llamado *assessment centre*⁹. Esta herramienta se ha convertido en la clave para muchas multinacionales (Fernández León y Fernández López, 2008). El *assessment centre* es una manera de evaluar a los candidatos tanto externos como internos de la empresa mediante posibles situaciones a las que podrían enfrentarse y otros ejercicios parecidos (Evans et al, 2002; Hawthorne, 2011).

⁹ Término utilizado en la literatura

La mayor parte de la literatura se centra en la identificación y el estudio del talento interno. No obstante, es importante tener un equilibrio entre el talento interno y el externo (Cappelli 2008a). Contratar a candidatos de alto potencial ayudará a la organización a renovar sus ideas y la creatividad de sus equipos (Beardwell y Claydon, 2007). Por otro lado, identificar talento interno hará que, no sólo aumente la moral de éstos individuos, sino que también nazca un mayor compromiso por parte de los trabajadores hacia la organización (Sparrow y Hiltrop, 1994).

Castillo (2013), Socio Director de Axis Corporate afirma que el problema radica en la mentalidad que tienen los directivos. Los esquemas que tienen deben romperse y ampliar su visión hacia un concepto más global para así conseguir dentro de la empresa ese equilibrio entre talento interno y externo. Volvemos entonces al concepto de *global mindset* que se mencionó anteriormente, que es el que permitirá el comienzo del cambio.

Una vez identificadas aquellas personas dentro del grupo, las organizaciones no saben qué hacer con éstos en relación a la formación, desarrollo y promoción. En este sentido la dirección de Recursos Humanos tiene mucho por hacer, y su papel es fundamental a la hora de mentalizar a la organización para invertir en su capital humano. Así mismo, corresponde a la dirección de la casa matriz asegurarse que los candidatos con talento a nivel global sean igualmente considerados para aquellos puestos que se abran en las distintas partes de la organización, así como llevar una estadística de los puestos cubiertos por personas de la casa matriz o por los provenientes de otros países (Pérez, 2014).

2.4.2. Atracción de talento

Desde que comenzó la “guerra por el talento” las multinacionales han estado experimentado algunos retos específicos de la gestión del talento (Chambers et al., 1998). El problema se sitúa en la escasez de talento y sus consecuencias, por lo que el desafío no solo está en la identificación de aquellos candidatos idóneos para los puestos, sino en cómo atraer y retener a aquellos perfiles deseados (Gallardo-Gallardo et al., 2012). La mayor parte de las multinacionales, han estado experimentando grandes

dificultades en atraer y retener talento dentro de sus organizaciones (Scullion y Collings, 2006). Debido a la gran competitividad que hay entre las organizaciones, éstas deben centrarse en crear una imagen más atractiva y diferenciarse. Según Tarique y Schuler (2010), el objetivo debe ser atraer a los mejores y luego buscarle posiciones, en vez de atraer personas con un cierto perfil para puestos específicos. Las organizaciones han comenzado a centrarse en desarrollar una mayor reputación de Recursos Humanos para atraer y retener talento, denominado marca empleador¹⁰ (Friedman, 2009). La marca empleador es entendida como un activo intangible dentro de una compañía que define las acciones pasadas y futuras de la misma así como todos los componentes que hacen a la organización diferente a su competencia (Fombrun, 1996:72).

Por otro lado, según Tarique y Schuler (2010), las organizaciones no deberían atraer talento de la manera tradicional sino implementar una estrategia más agresiva ya que se trata de llamar la atención de las personas dentro del colectivo talento que, por lo general, ya forman parte de otra organización y, que según algunos autores, tienen una mayor atracción por las empresas locales (Tarique y Schuler, 2010; Schmidt et al., 2011). Entonces, siguiendo la mentalidad hacia una mayor preferencia de lo local, las multinacionales deberán trabajar en esto mediante la búsqueda de perfiles internacionales, así como incluir un grupo de talento diverso. Este grupo de talento se debería centrar en la atracción de candidatos no tanto definidos como “alto potencial”, sino con potencial para ser desarrollados, así como en la conciliación de la mujer y su carrera profesional en la empresa. (Hewlett & Ripa, 2010; Clegg, 2010 citado por Tarique y Schuler, 2010)

Los cambios en la sociedad del siglo XXI harán que algunos de estos problemas finalicen, por lo que las maneras para atraer y retener talento ya no serán las mismas. Por ejemplo, antes era más común la referencia de un conocido (Luquero, 2014) y el boca a boca, mientras que con la aparición de Internet ha modificado la mentalidad y costumbres de las nuevas generaciones y, por tanto, la forma en lo que se buscan oportunidades. En efecto, las redes sociales son una de las herramientas más utilizadas en el siglo XXI, por las empresas y profesionales para buscar, identificar y atraer

¹⁰ Será explicado en el apartado 2.5.3 Marca empleador

individuos (Evans et al., 2002). LinkedIn, una de las más populares en el mundo, con 202 millones de perfiles internacionales inscritos, es un ejemplo de cómo está funcionando hoy en día el mundo laboral (Luquero, 2014). Sin olvidar que para el departamento de Recursos Humanos es una herramienta complicada de utilizar ya que hay tanta información sobre los individuos que es difícil de filtrar (Luquero, 2014).

En definitiva, como ha sido mencionado anteriormente, las organizaciones deben centrarse no sólo en identificar el talento interno dentro de las mismas sino, además, tener una perspectiva global y explorar candidatos de otras partes del mundo (Schmidt et al., 2011). La aparición de la “marca empleador”, ha creado una relación directa con la atracción de talento y la retención de los mismos (Glen, 2007).

2.4.3. Retención de talento

Una vez la empresa ha conseguido ganar la guerra por el talento debe preocuparse por alinear las necesidades de los candidatos junto con los objetivos de la empresa. En época de bonanza una de las maneras más eficaces para retener talento solía ser mediante compensaciones económicas o *topgrading*¹¹ (Smart, 1999). No obstante, esta manera de trabajar funcionaba solo a corto plazo sin obtener un verdadero compromiso hacia las organizaciones. Desde hace ya unos años, los equipos busca algo más que altas retribuciones económicas y se necesita departamentos que motiven e incentiven a sus trabajadores. Para que esto funcione las empresas deberán contar con los cambios en el tipo de mentalidad de los jóvenes (Cabrera, 2014). Antes los empleados cambiaban como máximo una vez de puesto de trabajo mientras que hoy en día, según ManpowerGroup (2008), el mercado laboral se ha vuelto un mercado mucho más dinámico debido a todos los cambios y avances tecnológicos que se han producido a lo largo de los años.

Como consecuencia, las organizaciones han comenzado a preocuparse especialmente por la retención del talent. Hoy en día las personas, según ManpowerGroup (2008), a lo largo de su vida cambia hasta siete veces de puesto de trabajo. Esto implica algo

¹¹ Término utilizado en la literatura

positivo para la sociedad ya que durante el proceso de su vida van aprendiendo y renovando sus conocimientos a medida que el mercado cambian. No obstante, para las organizaciones el mayor reto se encuentra en ser capaz de retener a sus más valiosos empleados en estas situaciones

Por eso, es esencial para la empresa crear en sus trabajadores un sentimiento de pertenencia, ya que aquellos profesionales que estén más comprometidos con la organización serán los que tendrán una mejor imagen de la organización, las posibilidades de que abandonen la empresa serán menores y tendrán un mejor rendimiento (Lockwood, 2007). Para crear este sentimiento ,la organización deberá tener una cultura corporativa fuerte. La cultura corporativa es “un sistema de valores, normas de comportamiento, así como formas de actuar y pensar que caracterizan al personal en todos los niveles de la empresa con lo que definen una imagen de la misma (Pumpin, 1985; citado por Nuñez, 1994:34)

Según Blanco y Herrera (2013) la cultura corporativa debe ser la identidad de la empresa, un estilo de gestión que diferencie tu organización de las otras, siendo capaz de ir más allá de las creencias básicas. Generalmente, la cultura corporativa se forma según los valores aportados por los fundadores de la empresa. Los valores son la parte más importante de la cultura corporativa ya que es lo que muestra como es verdaderamente una organización y su actitud mediante la toma de decisiones, sanciones reconocimientos etc.(Blanco y Herrera, 2013).

Será esencial, entonces, que la organización cuente con personal preparado y formado, ya que además de suponer una menor inversión, ayudará a reducir el riesgo de lo desconocido y le ayudará a estar preparados para el futuro incierto que está por venir (Hillier, 2009).

Una de las estrategias de retención que más valor ha ganado con el tiempo ha sido la oportunidad de asignaciones internacionales. En la actualidad, cada vez más empleados están dispuestos a vivir la experiencia internacional como parte de su carrera profesional (Pérez, 2014). La expatriación y la repatriación pierde relevancia debido a los problemas de integración, de retorno y por los altos costes que éste proceso significa (Feldman y Thomas, 1992) y, como consecuencia, comenzó a ganar valor la asignación de destinos consecutivos que dan forma a una carrera internacional (Black et al., 1999).

Estas asignaciones dan la oportunidad de llevar a cabo proyectos difíciles y retadores, oportunidades para viajar y trabajar en el exterior. Ahora bien, parte de la estrategia de internacionalización debe ser revertir la tendencia que la plantilla se movilice solo de España al mundo, sino atraer también talento extranjero a España (Arboledas y Lombardía, 2014).

A modo de conclusión, a pesar de que la economía mundial pase por una crisis, las organizaciones no deben cometer el error de no invertir en su capital humano ya que las consecuencias que esto podría suponer en momentos de bonanza serían graves (como no ser capaz de retener o atraer talento) (Chang, 2003).

2.4.4. Desarrollo de talento

Una vez adquirido el talento, la organización se deberá centrar en mejorar sus capacidades mediante formación adicional y planes de desarrollo. Esta fase es una de las fases más críticas e importantes dentro de una organización (Pérez, 2014). Es verdad que sabiendo atraer y retener talento ya se está captando a aquellas personas con conocimientos adecuados. Sin embargo, esto no es suficiente ya que las organizaciones deben saber que para poder llegar al éxito deberá apostar por desarrollar y hacer crecer, tanto profesionalmente como personalmente a aquel colectivo considerado talento (Sánchez, 2008). El talento debe ser estimulado, para así continuar creciendo, y poder superarse ante situaciones de riesgo. Además, Recursos Humanos, como socio estratégico deberá intentar que haya una menor rotación en aquellos puestos difíciles de reemplazar así como contar con empleados que, a pesar de no tener las habilidades necesarias para el puesto, sean personas con altas capacidades para ser desarrolladas (Arboledas y Lombardía 2014).

En primer lugar, haremos mención a uno de los procesos más utilizados dentro de la organización para que un profesional gane habilidades directivas necesarias para poder llevar a cabo las tareas encomendadas dentro de su puesto (Sánchez, 2008). La formación es un proceso planificado y estructurado que se lleva a cabo por las

organizaciones para poder resolver un problema, por lo que en este sentido, las empresas son reactivas (Sánchez, 2008). No obstante, las organizaciones deberán hacer que estos procesos formen parte de la cultura de su organización. Algunas compañías líderes como McDonald's¹² han creado sus propias Universidades Corporativas, donde desempeñan su propia formación. En España, hay varios ejemplos de centros de formación o Universidades Corporativas. Estas universidades, no solo se crearon para minimizar la brecha que, una mala gestión de la educación estaba generando, sino que también fueron creadas para inculcar aún más los valores de la organización (Serna, 2009).

Este tipo de formación tradicional no es suficiente para asegurar el éxito de una empresa porque desarrollar personas no significa facilitarles información para que aprendan nuevas técnicas para el desempeño de su trabajo, sino que los individuos seleccionados puedan a través del desarrollo, crear acciones y hábitos que mejoren su futuro dentro de la organización (Chiavenato, 2009; Sánchez, 2008). Para el desarrollo por competencias de personas, las organizaciones llevan a cabo procesos como *empowerment*, *coaching*, *mentoring*¹³ o *rotación horizontal*. (Chiavenato, 2009; Sánchez, 2008);

- *Empowerment*: El término se define como la asignación de diversas responsabilidades a aquellos individuos identificados y seleccionados con el fin de poder valorar qué capacidades de liderazgo ese individuo tiene (Chiavenato, 2009).
- *Coaching*: Es un proceso dinámico entre el *coach* y el *coachee* con una relación estructurada y formal. El *coaching* comprende diferentes situaciones en las que, el *coachee* deberá decidir en base a lo que el cree que es lo correcto con la fin de lograr ciertos objetivos (Cushion et al., 2006; Jones, 2000; citado por Cushion et al., 2010; Al Ariss, 2014).
- *Mentoring*: Actividad llevada a cabo por un mentor y un alumno para transferirle a éste último los conocimientos necesarios y el apoyo psicológico

¹² http://cincodias.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260_850215.html

¹³ Términos utilizados en la literatura

dentro de una organización dentro de un determinado período de tiempo (Short et al., 2014)

Otras organizaciones, en cambio, se ocupan de implementar programas de *global leadership* no solo para desarrollar, sino para atraer talento (Jokinen, 2004; Brandemuehl, 2009)¹⁴. Aquellos que forman parte de este colectivo, son personas que saben moverse en un entorno diferente, adaptarse fácilmente y sin dificultades. Personas que son capaces de tolerar la ambigüedad, extrovertidos, y que en general tienen facilidad para crear relaciones interpersonales con personas de diferentes culturas y ambientes (Thomas et al., 2008; Bird et al, 2010; Caligiuri y Dragoni, 2015)¹⁵. Un componente esencial de *global leadership* es la planificación de la sucesión¹⁶ que consiste en identificar y desarrollar individuos estratégicos para posiciones importantes. Según Cohn et al., (2005) aquellas empresas que dentro de su plan estratégico no incluyen una planificación adecuada son más propensos a perder talento.

Por último, y para completar con éxito los programas de desarrollo, las organizaciones deberán preocuparse no sólo por la persona de forma individual, sino por cada uno de los miembros de organización de forma conjunta (Sánchez, 2008). En definitiva a organización deberá preocuparse y, sobre todo, ocuparse de aquella persona que a pesar de no estar dentro del colectivo talento tiene grandes capacidades para aprender (Sánchez, 2008).

Cada organización tendrá sus procesos de formación y desarrollo, pero sin embargo deben tener claro que estos procesos deben estar alineados con su misión (Stewart y Harte, 2010; citado por Tarique y Schuler, 2012).

¹⁴ Citado por Tarique y Schuler, 2012

¹⁵ Citado por Caligiuri y Dragoni, 2015

¹⁶ Será explicado en el apartado 2.5.1. Planificación estratégica del capital humano

2.5. Gestión del talento global

Para cada una de las etapas mencionadas anteriormente se llevarán a cabo diferentes estrategias de atracción y retención de talento dependiendo de la organización y la actividad a la que se dediquen, así como los objetivos que se hayan establecido (Caligiuri et al., 2010). A continuación serán mencionadas tres estrategias claves para una gestión de Recursos Humanos adecuada en la organización del siglo XXI (Caligiuri et al., 2010). En primer lugar se desarrollará la planificación de sucesión de manera global ya que las empresas hoy en día necesitan tipos de cualidades que van más allá de aquellas disponibles nacionalmente. En segundo lugar, se estudiará cómo la movilidad internacional es imprescindible para un plan de carrera, y en tercer lugar, se desarrollará la marca empleador en las empresas. El reto en ésta última estrategia, está en ser capaz de que las empresas puedan crear una imagen y cultura que encaje de manera global.

2.5.1. Planificación estratégica del capital humano

¿Por qué algunas organizaciones fracasan en atraer y retener personal mientras que otras tienen éxito? Cada compañía para ser líder en atracción, retención y desarrollo de talento debe tener una estrategia que esté alineada con las condiciones del mercado y las necesidades del negocio. Esta alineación estratégica así como su correcto funcionamiento deberá ser la mayor preocupación de las organizaciones para sobrevivir en el mercado y una clara evidencia para diferenciarse (Hillier, 2009). Para definir las estrategias de una organización hay que tener claro el sector en el que se desarrolla el servicio/la actividad, y que prácticas van acordes con las mismas. Por ello, las organizaciones deberán tener especial cuidado en no copiar estrategias de otras empresas cuya actividad sea muy diferentes Hillier (2008) afirma que un 15% de los directivos cree que las estrategias definidas en su empresa no están alineadas con la gestión del talento.

Según Elegbe (2010), las estrategias de la organización deben estar formada por tres aspectos claves: planificación, integridad y compromiso. Por otro lado, se ha identificado que el principal problema es que en las organizaciones la planificación de

la plantilla no es una estrategia bien definida ni estructurada (BCG, 2012) y, sin embargo, la literatura considera que ésta debería ser una estrategia crucial para poder gestionar el talento de forma eficiente (Elegbe, 2010; Scullion y Collings, 2011). En este sentido, una buena planificación llevará a la organización a obtener grandes beneficios.

Así como el mercado es dinámico y las preferencias y necesidades cambian, las estrategias de las organizaciones también deberán ser revisadas y cambiar cuando sea necesario para estar alineadas con el entorno económico. No obstante, dentro de la planificación de Recursos Humanos, se deberán establecer posibles escenarios que ayudarán a la empresa a ser más proactiva en vez de reactiva (Shah, 2011). Este es un problema porque la mayoría de las empresas no buscan candidatos hasta que no es demasiado tarde (Ibarra, 2005; citado por Scott, 2007).

En el proceso de planificación, lo primero es definir el perfil del candidato, así como el número de candidatos necesarios para la organización. Mediante el perfil del candidato (tanto interno como externo) nos referimos a sus habilidades, conocimientos, experiencias y capacidades (Scullion y Collings, 2011). A pesar de que parezca así de simple, el proceso de sucesión no implica solo decidir una persona (Ludwig, 2005, citado por Scott, 2007), sino ser capaz de desarrollar perfiles de alto potencial, tanto si son posibles candidatos como no. Esto facilitaría el proceso en las organizaciones (Scott, 2007). En un artículo, Wolf (2006)¹⁷ argumenta que, según una encuesta realizada en 2003 el 33% de los candidatos no tuvieron ningún tipo de formación para la plan de sucesión. En este sentido, las organizaciones deberán replantearse la situación actual ya que este tipo de estrategia será imprescindible para que la organización perdure a lo largo de los años (Scott, 2007).

¹⁷ Citado por Scott, 2007

2.5.2. Movilidad geográfica

Desde el comienzo de la globalización y la movilización de las organizaciones hacia otros países en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, las expectativas de los trabajadores en países de crecimiento cambiaron rotundamente ya que se preocuparon más por sus carreras profesionales y sus remuneraciones (Quintana, 2012).

Las empresas se enfrentaron a nuevos retos que debían hacer frente. Entre los principales retos Recursos Humanos tuvo que internacionalizar su plantilla y crear la figura del expatriado. (López-Egea Gómez, 2005).

Para aquel entonces, las organizaciones enviaban al extranjero, un responsable y una serie de colaboradores, denominados expatriados los cuales se ocupaban de llevar a cabo la gestión operativa bajo un marco no muy definido desde la matriz.

El expatriado, según Bonache y Cabrera (2002), es aquel individuo que trabaja en una multinacional y que es enviado a un país extranjero durante un período de tiempo para transferir los conocimientos y habilidades al nuevo mercado. Para ello, la selección de destinos era una decisión clave y estratégica. Para aquel entonces, según un estudio del IESE, los destinos que se preferían estaban en Latinoamérica ya que se creía que al tener la misma lengua facilitaría mucho los trámites y las distancias culturales eran menores que en otros países, como África que era el destino menos solicitado (Arboledas y Lombardía, 2014).

Sin embargo, el problema de estas asignaciones internacionales residía en que la mayor parte fracasaban (Belinchón y Alarico, 2001) y el coste de retorno llegaba a ser altísimo (Swaak, 2002 citado por Pantoja, 2013). Según un artículo publicado por el diario Expansión (2012), un tercio de los expatriados no cumplen el período de asignación y vuelven a su país de origen¹⁸. Esto implica, no solo una desmotivación para los individuos sino también una gran pérdida para las organizaciones.

Según González-Vigil (2014) en el estudio realizado por el IESE (Global Thinking, La batalla por el talento) este fracaso se debía a que identifica las organizaciones hacían fundamental la preocupación por satisfacer a los expatriados de manera económica pero

¹⁸ <http://www.expansion.com/2014/12/12/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1418407082.html>

ni la empresa matriz ni la filial se preocupaban por ofrecer al expatriado proyecciones de carreras, ni planes de sucesión, y la duración media era de aproximadamente 3 años.

En aquel momento, el papel de los Recursos Humanos, era importante, pero no fundamental. Se dedicaba a negociar las condiciones de la expatriación, y a solucionar los problemas administrativos de la misma, así como algún soporte para la nueva llegada al país. El departamento no tenía en cuenta factores como selección, formación, contratación (Belinchon y Alarico, 2001). Lo que importaba para aquel entonces eran los beneficios y rentabilidad obtenidos, y el reporte a la casa matriz, las empresas no miraban a largo plazo, por eso muchas de ellas contrataban a empresas externas (Faura e Izquierdo, 2006). En este contexto de repatriación es muy complejo, y se convirtió en uno de los campos de gestión más críticos a nivel de Recursos Humanos (Ernst & Young e IESE, 2013). No sólo el expatriado sentía que sus condiciones económicas habían empeorado, sino que se sentía desplazado socialmente en el país de origen. Este sentimiento de desplazamiento provenía por una falta de comunicación con la casa matriz y un mayor distanciamiento entre el expatriado y su equipo (Belinchon y Alarico, 2001).

A pesar de que con la crisis en 2008 aquellas empresas con mayor presencia internacional aumentaron en aproximadamente un 4% los expatriados, las multinacionales fueron eliminando poco a poco la figura del expatriado (Collings et al., 2007) y comenzaron a centrarse mayormente en enviar profesionales al extranjero en estancias más cortas, paquetes retributivos más ajustados, para así poder recortar costes (Expansión, 2010; Naz, 2014). Sea la asignación que sea la movilidad internacional debe estar alineada con las estrategias de la organización para poder asegurarse los objetivos fijado y lo más importante encontrar al perfil adecuado (Naz, 2014)

El problema hoy en día está en que la dirección de Recursos Humanos está teniendo ciertos problemas a la hora de identificar a aquellas personas que cuáles deberían ser enviadas ya que no encuentran perfiles verdaderamente interesados en las asignaciones internacionales (Tarique & Schuler, 2010). Por eso, la organización debe tener como principal objetivo, identificar a los mejores, independientemente del pasaporte que pueda tener, del sexo o del puesto en la organización.

Además, entre los principales retos en la gestión estratégica de los Recursos Humanos debería estar el diagnóstico del talento expatriable, ya que la necesidad de internacionalizar el negocio lleva como paso previo la necesidad de saber gestionar el talento internacional (Arboledas y Lombardía, 2014). Una vez identificado, planificar con mayor detalle los procesos de asignación para asegurar su éxito, así como reducir la mayor parte de los costes (Arboledas y Lombardía, 2014).

Entre las principales dificultades de las asignaciones internacionales se encuentra el retorno sobre la inversión. Este sigue siendo una de las mayores preocupaciones para los directivos de las organizaciones ya que no son capaces de calcular el verdadero valor ni tampoco reducir los costes de estas asignaciones (McNulty et al., 2009).

Una de las definiciones alternativas en la literatura del ROI viene dada como: “Un cálculo en el que los beneficios financieros y no financieros a la empresa se comparan con los costos financieros y no financieros de la asignación internacional, según sea apropiado para el propósito de asignación”¹⁹ (McNulty y Tharenou, 2004; citado por McNulty, 2015).

McNulty (2009), añade el término no financiero ya que es el principal motivo por el que se envía a un expatriado, con la intención de añadir valor a la experiencia. Por ello, la mayor parte de las compañías, ya que no son capaces de medir el ROI de manera correcta, miden aquello que viene denominado como “retorno prematuro”, a pesar de que no sea información imprescindible para la toma de decisiones (McNulty, 2015).

Las organizaciones deberán encontrar otras maneras para poder medir las asignaciones internacionales mediante la separación individual de cada uno de los casos (ej. si es expatriado, asignación internacional, corto plazo etc....)

Dentro del concepto de movilidad podríamos incluir el concepto de “flujo de talento” (Tung, 2008). A diferencia de movilidad deseada por el empleado dentro de la organización, los estudiantes o individuos dentro del mundo laboral, marchan hacia otros países para formarse y ganar las habilidades necesarias para poder llegar a ser un líder global. Una vez formados, el flujo de talento se concibe en retornar a su país o empresa de origen (Tung, 2008). Generalmente esto sucede en países con una alta escasez de talento, o que actualmente está viviendo cambios demográficos, como China o India. El problema en el flujo de talento se centra en que, aquellos países que están

¹⁹ Traducido del inglés al español

experimentando grandes cambios, deberán adaptar sus leyes de inmigración para atraer y retener talento (Tarique y Schuler, 2010).

Este concepto es, según la literatura una de las estrategias más importantes que una organización debe tener en cuenta (Stahl et al., 2012; Caliguri et., 2010). Según los estudios, aquellas personas que han experimentado asignaciones internacionales a lo largo de su carrera profesional, hoy en día ocupan altos cargos en las organizaciones (Carpenter et al., 2001 citado por Bolino, 2007). La experiencia, el riesgo, y los retos a los que un candidato asignado internacionalmente tiene que vivir, le sirven para un futuro potenciar y desarrollar sus habilidades y conocimientos (Leung et al., 2008). Además, un plan de asignaciones individualizado hará que el candidato tenga un mayor compromiso hacia la organización (Perez, 2014).

2.5.3. Marca empleador

La concepción que un individuo tiene sobre una marca, es imprescindible para el futuro de la misma. Entre las principales estrategias que una organización desarrolla destaca la marca empleador o *employer branding*²⁰. La marca empleador es una estrategia establecida por la organización basada en el largo plazo para definir las percepciones de los trabajadores dentro de la empresa. Esta estrategia será igual de necesaria que otras para poder atraer y retener a profesionales de alto potencial dentro de la organización Sullivan (2004) No sólo internamente la marca empleador tendrá efectos positivos, sino también a nivel externo. Tener una marca empleador consistente hará que la empresa consiga posicionarse en el mercado y que los trabajadores quieran formar parte de ésta. Como consecuencia los costes de reclutamiento y selección disminuirán (Díaz Gil, 2013). Esta es una de las soluciones más eficaces para gestionar el talento ya que tiene un enfoque más a largo plazo. Una vez más será aquella estrategia que haga diferenciarse de sus rivales y obtener una mayor ventaja competitiva. Este concepto, es utilizado por Recursos Humanos como una herramienta de marketing externo para posicionarse dentro de la mente del consumidor (Kupfernagel, 2010).

²⁰ Término utilizado en la literatura

Por otro lado, Armstrong(2006), define la marca empleador como aquellos valores que los clientes (en este caso el empleado) tienen en cuenta y cómo el mismo crea una imagen de la compañía partiendo de la reputación que la organización haya construido anteriormente mediante sus acciones.

En primer lugar, para que la organización pueda crear su marca empleador, debe identificar aquellas cualidades y características que la diferencian en el mercado. Según ManpowerGroup (2009), una manera para descubrir este tipo de cualidades es preguntando a sus trabajadores porqué les gusta trabajar en la empresa. No obstante, para atraer a futuros empleados, se debe crear una marca empleador que les haga sentir parte de ese concepto de vida.

Una de las premisas más importantes en la marca empleador es la comunicación interna. El hecho de que la dirección de una organización transmita un mensaje de forma clara, ayudará al empleado a adoptar un comportamiento más positivo y un mayor sentido de pertenencia hacia la organización (Kimpakorn y Tocquer, 2009), transformándose generalmente en mejores resultados y mayores beneficios.

En definitiva, este tipo de estrategia debe ser seguida por cada uno de los diferentes departamento en la organización. No obstante, deberá ser el departamento de Recursos Humanos, Comunicación y Marketing los que implementen este nuevo hábito en las empresas para familiarizar a los trabajadores (Blasco-López et al., 2014).

2.6. Conclusiones de la revisión de la literatura

Desde que nació el concepto de talento, entendido como capacidades y herramientas que una persona tiene, las empresas comenzaron a preocuparse cada vez más por la correcta gestión de las personas dentro de ellas. Por otro lado, con la disminución de las barreras, nació una mayor facilidad de intercambio de conocimiento entre personas, que ayudó a encontrar las necesidades del mercado fuera del país de origen. Esto, sin embargo, no resultó tan fácil por la escasez de gente con aquellas capacidades requeridas por las empresas. A consecuencia, la oferta del mercado aumentó, mientras que la demanda, disminuyó, por lo que, nació una guerra por aquellos perfiles más deseados.

Esta guerra acabará cuando la educación esté alineada con el mercado laboral, y las empresas empiecen a invertir más en aquellos perfiles en las empresas que sean atractivos. Para ello, será necesario que tengan claro sus objetivos y conjuntamente alineadas las estrategias del negocio, junto con las estrategias de identificación, atracción, retención y desarrollo, deberán estar determinadas. Se han identificado varias estrategias al respecto que podrían funcionar en las empresas, pero al ser una discusión tan reciente, todavía quedan muchos puntos por profundizar y otros mucho por descubrir. La mayoría de estas estrategias han sido puestas en práctica por las empresas aunque éstas están trabajando en ellas para que se puedan llevar a cabo eficazmente y obtener así el talento global buscado.

3. Estudio de campo: Estrategias de gestión global de talento en las multinacionales españolas

3.1. Metodología

La metodología para ésta investigación se ha llevado a cabo mediante un método cualitativo, e interpretativo, a través de un análisis de los principales retos y estrategias de la gestión global en las multinacionales españolas. Las entrevistas se han llevado a cabo entre el mes de febrero y el mes de marzo de 2015. Se ha entrevistado un total de diez personas, todos ellos directivos o responsables del departamento de Recursos Humanos. Las entrevistas se han realizado de manera presencial en las oficinas de las diferentes organizaciones estudiadas, con una duración de aproximadamente dos horas y con un formato semi-estructurado²¹. El objetivo de las entrevistas era, en primer lugar identificar cómo las multinacionales españolas están gestionando el talento global y en segundo lugar identificar las posibles similitudes y diferencias entre los retos y estrategias de cada una de las empresas estudiadas.

²¹ Anexo 1: Guión entrevista semi-estructurada

3.2. Muestra de la investigación

Se han elegido cuatro multinacionales españolas, todas presentes en el IBEX-35²², y alguna de ellas, también presente en otras bolsas a nivel internacional. En efecto, tres de estas multinacionales, Santander, Repsol y Telefónica, forman alrededor del 70% del IBEX-35 junto a BBVA e Iberdrola²³. El motivo de elección de estas cuatro multinacionales españolas se debe a la gran presencia que tienen tanto en mercados latinoamericanos como en Asia. No sólo su presencia internacional, sino sus perfiles sostenibles e innovadores hacen de ellas empresas que deben ser exploradas en otros aspectos más allá de los resultados financieros.

Estas organizaciones son líderes en el mercado español, y cuentan con una gran experiencia en diversos mercados, lo que puede traducirse en tener una gran experiencia en la gestión de la diversidad y de las personas. Como consecuencia, podrán ser un ejemplo a seguir por otras empresas para adoptar métodos parecidos en la gestión del talento, y no cometer errores similares a éstas.

He elegido una empresa de cada sector para poder tener una visión más general de cómo gestionan el talento tanto nacional como internacionalmente, así como conocer las similitudes y diferentes entre cada una de ellas. Pese a que la investigación se centre en multinacionales españolas, se borrarán las barreras entre países y culturas, y se pensará con una visión general, buscando lo mejor para encontrar el denominado talento global.

Si bien se han elegido sólo cuatro empresas como principal fuente para la investigación se tendrá en cuenta el punto de vista de la consultora multinacional KPMG mediante la aportación de información relevante para poder cumplir con los objetivos de este trabajo.

²² <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Mercados/Precios.aspx?indice=ESI100000000&punto=indice>

²³ http://elpais.com/diario/2004/12/12/economia/1102806004_850215.html

Banco Santander²⁴ es una empresa española, especializada en el sector financiero, cuyo principal negocio es la banca comercial. Nació en 1856 y hoy en día cuenta con una gran presencia internacional desarrollada principalmente a través de filiales autónomas en capital y liquidez. La empresa está presente en los diez mercados principales. Cuenta con 184405 empleados y es el primer banco por valor en bolsa de la eurozona.

Repsol²⁵ es una empresa española dentro del sector energético, la cual desarrolla actividades en todo el mundo relacionadas a la exploración y producción de hidrocarburos (*Upstream*) como en el refinado de petróleo, la comercialización de los productos petrolíferos, así como otros productos químicos (*Downstream*). Repsol está presente en más de 50 países, y es una de las mayores petroleras privadas del mundo. Repsol hoy en día cuenta con más de 24000 empleados de 80 nacionalidades.

Telefónica²⁶ es una compañía española especializada en el mundo de la telecomunicación, desarrollando actividades tanto en las redes fijas, como móviles y banda ancha, transformándose en una empresa de “Teleco Digital”. Telefónica está presente en 21 países, estando en Europa y Latinoamérica la mayor concentración de su estrategia. Telefónica está presente tanto en el IBEX-35, como en bolsas de Londres, New York, Lima y Buenos Aires.

Indra²⁷ es una multinacional española dedicada a la Consultoría y Tecnología, la cual ofrece soluciones y servicios tecnológicos para sectores como transporte y tráfico, energía e industria, administración pública y sanidad etc. Indra, creada en 1993, ya está presente en más de 138 países y con más de 42000 profesionales. Hoy en día, la multinacional es líder en Europa y Latinoamérica.

²⁴ http://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo.html

²⁵ http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/

²⁶ http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/in_brief/quienessomos.shtml

²⁷ <http://www.indracompany.com/en/sobre-indra/compania-global-de-ti>

A continuación los datos de las personas entrevistadas ordenados alfabéticamente:

Empresa	Persona	Cargo	Fecha
Indra	Dolores Sarrión	Directora General Adjunta de Recursos Humanos	24.02.2015
Indra	Almudena Rodríguez Tarodo	Director of Human Capital Management	24.02.2015
Indra	Mari Carmen Moneva	Directora de Desarrollo de la Organización	24.02.2015
KPMG	Elena Mediavilla	HR Audit Business Link Senior Manager	26.02.2015
KPMG	Carmen Herranz	Senior Manager de Formación y Desarrollo	26.02.2015
Telefónica	Marta de las Casas	Global Director Talent Management	17.03.15
Repsol	Mónica Cárdenas	E&P Recruiting and Development Manager	25.02.2015
Repsol	Jaime Martínez	Director de Cultura Corporativa, Desarrollo y Comunicación Interna	17.03.2015
Santander	Jorge Morejón Villanueva	Corporate Director Talent Management	2.03.2015
Santander	Víctor Manuel Rodríguez Romero	Corporate Talent Manager	2.02.2015

3.2.1. Definición de talento

En este apartado se identificará las diferentes definiciones que los *managers* entrevistados han dado cuando se preguntaba que entendían ellos por talento con el fin de intentar llegar a una definición propia.

Muchos de los participantes definieron talento como:

“Aquel individuo que tiene una combinación de conocimiento técnico y habilidades personales, así como una persona que ha vivido experiencias diferentes” (Elena Mediavilla, KPMG; Carmen Herranz, KPMG; Mónica Cárdenas, Repsol, Jaime Martínez)

Sin embargo, otros identificaron dos posibles definiciones de talento. Desde el punto de vista empresarial, según Dolores Sarrión el talento es “Contar con los profesionales fundamentales para hacer que tu negocio funcione y crezca”. Por otro lado, desde el punto de vista de la persona, lo define como: “Capacidad por Compromiso. Es decir, que la persona tenga atributos, pero que también esté comprometido porque sino esos atributos pueden no aflorar”.

En línea con la definición de la Directora Adjunta de Recursos Humanos de Indra, Víctor Manuel Rodríguez Romero del Grupo Santander, el talento es “Individuos con alto potencial que tienen la capacidad de rendimiento a futuro y que en el medio-largo plazo tendrán mayor responsabilidad. Para nosotros, el potencial es un combinación de tres variables: Habilidad, definida como la capacidad para ser efectivo en el puesto de trabajo; Compromiso con la organización; Aspiración”.

Por último Marta De las Casas comenta: “Para mi el talento es algo situacional. Dependiendo de la estrategia de la compañía y dependiendo del momento en el que está. El talento y el potencial puede cambiar”.

Como podemos ver, las organizaciones seleccionadas, todas dan una definición parecida de lo que es talento, incluyendo el determinante Capacidad, pero sobre todo, simplificando un básico para todos ellos es “Que tenga la capacidad de aprender

rápido”. No obstante, a pesar de tener una definición de talento similar, Mónica afirma que “El talento para mí no será el mismo que para Indra, Santander u otra multinacional”.

En general, cuando se les preguntaba cuantas personas se incluían dentro del colectivo de personas con alto potencial, la mayor parte de los entrevistados identificó que entre un 3% y un 10%, dependiendo del sector, mientras que empresas como KPMG o Telefónica siguen una distribución normal donde entre un 20% - 30% forma parte de los altos potenciales dentro de cada departamento y un 60% tiene un desempeño normal. En Indra, por ejemplo, de los 39000 profesionales que forman parte de la empresa, solo 850 son considerados talento(3%-5%), un ; en Santander, de los 185 mil profesionales, se han identificado aproximadamente un 8% para el nivel pre-directivos, mientras que en Repsol, alrededor de 2400 (10%) personas están dentro de este colectivo. En KPMG, según afirma Elena Mediavilla dentro de su departamento, formado por 1300 personas, son 260 (20%-30%) los individuos que son considerados talento. No obstante, casi todos los participantes entrevistados confirmaban que no se había hecho un estudio exacto, por lo que las cifras eran aproximadas.

El motivo por el que las multinacionales sólo incluían este bajo porcentaje es según Mónica Cárdenas: “Este talento requiere de muchísima actividad e inversión especial, y no es posible dárselo a más gente. De este colectivo esperas que te devuelva algo especial porque tú le has contratado como un alto potencial. Por ello, también es importante tener identificados a aquel colectivo”.

En comparación a lo que se ha visto anteriormente en la literatura, sí que hay una relación directa entre las definiciones de las multinacionales y de los autores. No obstante, a diferencia de lo que la literatura define que este grupo será quien saque adelante la empresa, muchas de las organizaciones no están de acuerdo. En concreto, según Almudena Rodríguez, “Hoy en día, todo el mundo está prestando atención a aquellos mandos intermedios de la organización, ver qué les motiva, cómo hacer para que sepan gestionar equipos etc., ya que son los que verdaderamente hacen funcionar la empresa”. En concreto, Dolores Sarrión añade que “Lo que mueve el negocio hoy en

día son las capacidades críticas, y a veces una persona que es parte del músculo de la organización puede tenerla”.

3.2.2. Gestión de talento

Las organizaciones son conscientes de que la gestión del talento debe ser global. No obstante, casi todos los entrevistados definieron su empresa como una multinacional y no una empresa global. Estas multinacionales tienen una forma de gestión muy centralizada, por lo que las políticas y procesos en la gestión del talento generalmente se desarrollarán e implementarán desde la casa matriz. Esto, según Mónica Cárdenas, les ha dado beneficios ya que “mitigas el riesgo, y limitas bastante a la hora de tomar decisiones”. Por otro lado, Víctor Manuel Rodríguez Romero definió al Grupo Santander como “Una multinacional en proceso de cambio. Nos estamos replantando la estructura matricial, por lo que intentamos tener una combinación entre descentralizada y local. Sin embargo queremos dar una visión corporativa de homogeneización, y estamos trabajando en ello” Este pequeño matiz es muy importante ya que la gestión del talento de manera global, facilitaría los procesos y las conexiones entre las sedes en cada país. Por ejemplo, Elena Mediavilla, define KPMG como una empresa global, aunque precisa: “Las decisiones son locales pero hay mucha globalidad. En temas de formación hay un equipo que se encarga de hacer los materiales y se importan en todas las oficinas, por lo que, todos los de la red están recibiendo la misma formación”. Todas las empresas, han reconocido que están en época de cambio y que a pesar de ser lento, los resultados se van viendo.

En Indra, según Dolores Sarrión, la gestión del talento significa “Asegurar que tenemos el talento necesario para conseguir nuestros objetivos, así como fomentar al máximo el desarrollo de cada uno de los profesionales atendiendo a las distintitas capacidades que cada uno tiene, ambiciones e intereses, y desarrollar a los expertos que soporten el diferencial tecnológico de la organización”.

Para Mónica Cárdenas la gestión del talento es: “El proceso que Recursos Humanos tiene que llevar a cabo que comprende desde la identificación, atracción, selección, retención y desarrollo. Pero sobre todo, es saber buscar mundialmente y saber gestionarlo”.

3.2.2.1. Identificación de talento

Cuando los entrevistados definieron talento, y la mayor parte incluyó la terminología Capacidades, Habilidades, se les preguntó qué consideraban más importante, si las habilidades técnicas o las personales, y no sorprendentemente la mayor parte de ellos como primera respuesta, contestaron las habilidades técnicas, excepto Telefonica que resaltó que buscaban perfiles disruptivos.

Tanto Mónica Cárdenas como Jaime Martínez afirman que: “Hace pocos años mirábamos un perfil con conocimientos técnicos excelentes, pero nos dimos cuenta que sólo con eso, no era suficiente. Ahora mismo, miramos hacia un equilibrio, y en función del puesto, determinamos qué es primordial. No es lo mismo contratar personas para un puesto, como estaciones de servicios, que para otros puestos como geofísicos. Generalmente miramos que el perfil técnico sea interesante, pero sobre todo qué puede aportarnos”.

Dolores Sarrión afirma: “Indra mira tanto las capacidades técnicas como las habilidades personales. En una primera instancia, se hacen diversos exámenes, como pruebas psicotécnicas en el colectivo Junior, y en ellas, se define si el candidato pasa o no”.

Marta De las Casas afirma: “Telefónica ahora mismo está en un momento de cambio. Buscamos personas que encajen con las personas. Ya no buscamos perfiles que encajen con la compañía. Queremos gente que sea capaz de transformar, de crear, que tenga una mentalidad diferente a la de nuestra compañía, que sea disruptiva. Queremos personas con alta personalidad y que puedan aprender”.

En la misma línea que Indra y Repsol, Santander y KPMG llevan a cabo pruebas similares para determinar si esa persona formará o no parte de la organización. La cuestión está en si verdaderamente este sistema es útil para reclutar a la gente necesaria. Las organizaciones deberán centrarse en realizar en primera estancia una entrevista personal para conocer esa persona y posteriormente realizar pruebas de conocimiento para contrastar el perfil con una visión general. ¿Cómo un talento puede ser identificado mediante los resultados de un papel, cuando los conocimientos se van adquiriendo con la experiencia profesional? (María Alejandra Martínez, IFEMA). En este sentido, as

organizaciones tienen todavía mucho por mejorar y realizar ya que en las primeras pruebas, por diferentes motivos pueden dejar por el camino posibles candidatos que tengan la capacidad de aprender rápido, por lo que según la definición dada por Dolores Sarrión, personas con talento.

Para la identificación de talento así como la atracción de los mismos, las empresas se preocupan de estar presentes en universidades, foros de empleo, tener acuerdos con Máster etc.

Tanto Santander, Repsol, Indra, Telefónica como KPMG están presentes en el Foro de Empleo de la Universidad Pontificia Comillas que se celebra una vez al año para alumnos en búsqueda de prácticas o contrato indefinido. En este sentido, Almudena Rodríguez Tarodo afirma que “Indra no sólo está presente en el Foro de Empleo, sino que también tiene un acuerdo con ICADE en Alumni para ex alumnos”.

Esto, no sólo les permite visibilidad a las organizaciones sino también identificar el talento ya que, según Carmen Herranz: “Al estar presentes en presentaciones, dinámicas de grupos, ves los diferentes perfiles que hay, y quién es aquel que destaca mediante la participación, las habilidades de liderazgo, cómo trabajan en equipo etc... Y una vez identificado posibles candidatos, revisamos el expediente”.

Además, Elena Mediavilla añade: “También KPMG España tiene acuerdos con universidades para el extranjero, porque buscamos la diversidad en nuestras oficinas. Hay muchos perfiles allí fuera que nos llaman la atención y que por la manera de trabajar, y su visión, sabemos que nos podrá aportar mucho”.

A pesar de que al preguntarles cómo identifican el talento, la mayoría definió que mediante presencia en universidad, foros etc., la mayor parte afirmó que “Intentamos tener un equilibrio en comprarlo pero que sobre todo nos compensa formarlo internamente, porque que hay ciertas áreas que por cuestión de falta de tiempo, no podemos”. (Carmen Herranz, KPMG; Mónica Cárdenas, Repsol; Victor Manuel Rodríguez Romero, Santander; Dolores Sarrión, Indra). Según Jaime Martínez: “Nosotros creemos en el construir”. Ulteriormente, como afirma Dolores Sarrión: “En Indra sabemos que lo desarrollamos internamente. Efectivamente, desarrollamos alrededor de 2/3 del personal; lo que pasa es que siempre acabas con determinadas

necesidades y vas al mercado. También es verdad que debes tener en cuenta en que situación está la organización”.

La palabra necesidad a la hora de identificar el talento fue una de las más utilizadas en las entrevistas ya que las empresas se guían mucho en base a la necesidad de negocio, por lo que hay perfiles que les haga falta. En definitiva, a excepción de Santander, las organizaciones dentro de este análisis buscan un perfil determinado para un puesto específico. Jaime Martínez comenta: “Nuestra empresa pone el foco entre la necesidad y expectativas del profesional como en las necesidades que tiene la empresa. Ambas son igual de importantes para llegar a buenos resultados”. Santander, según Víctor Manuel Rodríguez Romero “ Al ser una empresa tan grande, en general, buscamos talento e intentamos encontrar una posición que encaje con el perfil de ese candidato. Claro está que también para ciertas situaciones, buscan perfiles específicos”.

En relación con los directivos, las empresas como Indra o Santander internamente los identifican mediante una matriz de *nine box*. Esta matriz tiene dos ejes: el eje Y determina el potencial del individuo, mientras que el eje X, determina los resultados de esa persona. La escala con la cual se clasifica es: alto, medio y bajo. Aquellos identificados como talento dentro de los directivos serán aquellos que se encuentren dentro de la casilla situada en los dos ejes superiores. De manera externa, las multinacionales identifican directivos externos mediante la captación directa, o lo que bien denominamos cazatalentos.

3.2.2.2. Atracción de talento

En relación a la atracción de talento y la retención, las organizaciones no dividen sus estrategias de manera clara. Cuando se les preguntaba que acciones realizaban para atraer talento, la mayor parte de las organizaciones aseguran que están en una situación de cambio y que están potenciando su presencia mediante redes sociales para tener un mayor posicionamiento en éstas. Víctor Manuel Rodríguez Romero afirma: “Utilizamos diversas herramientas para buscar y atraer talento, pero sobre todo intentamos captar talento mediante LinkedIn. Por otro lado, estamos presentes en Facebook, pero utilizamos este medio para reforzar nuestra Marca Santander”.

Por otro lado, la marca empleador ha sido otras de las estrategias más importantes que Recursos Humanos ha identificado para atraer talento. ¿Porqué su empresa y no la competencia? Según Almudena Rodríguez Tarodo “Indra esta redefiniendo su marca empleador. Antes, se habían identificado diez ventajas de porqué trabajar en Indra, pero nos dimos cuenta que eran demasiadas, y que al final todas las empresas acabábamos hablando de lo mismo. Y nosotros, queremos diferenciarnos, porque sí que hay cosas que nos diferencian. El problema está en que la gente no percibe estos diferenciales, y ese es nuestro objetivo”.

Víctor Manuel Rodríguez Romero complementa que “La marca empleador está entrando entre nuestras prioridades para ser una marca referencia, y está entre los principales objetivos de la dirección. No obstante, si estamos donde estamos es gracias a nuestra Marca, aunque estamos trabajando en ella para mejorarla”.

Así mismo, Jaime Martínez asegura que “Repsol desde hace solo dos años ha cambiado su estrategia, pasando de tener una misión y visión a centrarse en su imagen mediante la inserción de valores que representen lo que la empresa es. Mediante nuestra marca empleador, estamos logrando transmitir esos valores”.

Posteriormente, los entrevistados definieron cómo era su marca empleador y qué valores según ellos tenía su organización.

Almudena Rodríguez Tarodo asegura que “Indra se está centrando en atraer a un perfil joven que quieran aprender. Por ello, a diferencia de otras organizaciones, nos estamos centrando en mostrar que la flexibilidad y la conciliación son dos atributos que forman parte de Indra. Además de estos atributos, la gente podrá encontrar su sitio en Indra debido a la variedad de proyectos que ofrecemos. Después de testar los distintos mensajes creados, con gente interna como con gente recién incorporada, llegaron al lema “El proyecto que buscas está aquí”.

En comparación con Indra, Mónica Cárdenas afirma: “Nuestra marca empleador es lo más importante. Nosotros cuidamos a nuestra gente y nos preocupamos porque la gente se sienta segura y sepa que aquí tiene su sitio”. Por otro lado el lema de la Marca Santander es “El valor de las ideas” (Víctor Manuel Rodríguez Romero), lema que, a pesar de la auto exigencia que implica, no está tan centrado en sus personas como las empresas mencionadas anteriormente.

3.2.2.3. Retención de talento

En relación con la retención del talento, efectivamente una buena marca empleador que tenga aspectos atractivos, hará que los empleados se sientan cómodos en la organización, pero según los entrevistados, esto no es suficiente.

Empresas como Santander, KPMG, Repsol afirman que “Realizar encuestas de clima es muy importante para mantener satisfechos a nuestros trabajadores”. Por otro lado, Dolores Sarrión afirma que “Indra no realiza encuestas de clima, pero que sí nos preocupa saber porqué se van, por lo que realizamos encuestas de salida así como entrevistas, con el fin de poder mejorar. En este sentido, necesitamos mejorar nuestra sistematización de la información para analizar los datos de porqué se va, como puede influir en lo que echen de menos, que es lo que le compromete, etc...”.

Pero, sin duda alguna para los entrevistados la estrategia más importante que casi todas están desarrollando tanto para atraer como para retener es la movilidad internacional. En general, de una manera u otra, las empresas se ocupan de crear diversos programas que puedan interesar al colectivo considerado talento para poder desarrollar su carrera.

KPMG en un principio desarrollaba algunos programas para gente *junior* con talento, entre ellos el programa GIP. Este programa, según afirma Carmen Herranz, “Eran intercambios de gente de diferentes países durante el mes de julio y agosto que se incorporan en nuestras oficinas en el mes de octubre”. Por otro lado, Elena Mediavilla añade que ahora tienen un programa denominado *Go Assignment*: “ Se trata de un programa de movilidad internacional que ofrecemos a gente que durante dos años consecutivos de evaluación de desempeño haya obtenido una calificación excelente y que, además, tenga un nivel de tipo tres en la escala que utilizamos en KPMG. Los candidatos tienen la opción de aplicar para una estancia de seis meses hasta un año o de dos años, extensible hasta 5. El objetivo es darle una oportunidad al candidato de que piense *out of the box*, que se nutra de experiencia y vuelva a España con nuevos conocimientos y diferentes visiones”.

Indra, no obstante, no tiene programas de movilidad internacional para jóvenes. En general, se guían por la necesidad que surge ligada al negocio, por nuevos proyectos etc... Dolores afirma “Si es un proyecto en concreto, las asignaciones generalmente duran menos de un año, pero si se manda un puesto financiero, en general lo mínimo son dos años. Nos centramos sobre todo en las capacidades técnicas, ya que cuando mandamos un expatriado, por ejemplo, queremos que tenga el *know how* que localmente no podemos obtener allí. Posteriormente ya tenemos en cuenta si esa persona se puede adaptar a la cultura, que tenga una buena relación con los socios etc.”

Mónica Cárdenas, por otro lado comenta “En Repsol tenemos alrededor de un 15% de movilidad interna dentro de la compañía. Eso significa 300 personas de toda la red disponible en Repsol y es ofrecida a gente de alto potencial. Creemos que este tipo de experiencia acelera mucho el aprendizaje exponiendo a las personas a diferentes ambientes. Es verdad que es costosísimo pero sin embargo, nos da beneficios suficientes para poder financiarlo. El problema que tenemos con estas personas es que es gente pasiva a la hora de buscar movilidad. Estas personas esperan a que la empresa les diga donde tiene que ir, y Repsol busca que haya proactividad tanto por parte de los trabajadores como por la empresa. En eso estamos trabajando”. Jaime Martínez añade “ Aquí Repsol tiene que tener dos cosas en mente. En primer lugar, es necesario que se

ponga a la persona idónea en el sitio oportuno, y eso lo hacemos mediante la selección y buscando oportunidades. Por otro lado, también es importante balancearlo con las expectativas de las personas y las necesidades de la organización”.

Telefónica, cuenta Marta De las Casas que tiene gran oportunidad de movilidad: “Nosotros queremos que quien entre en nuestra empresa entre para estar dispuesto a trabajar en los 21 países, no en uno solo. Me explico, no mandamos a todos los países, pero al ser multi-domésticos, nos gusta que la gente esté dispuesta a viajar y sea proactiva, que busque oportunidades. Por ejemplo, tenemos un programa, Talentum, que recluta a 14 mil empleados jóvenes (en los últimos 4 años), estudiantes de MBA como oportunidad de que formen parte de Telefónica durante 18 meses y que, una vez dentro, tengan rotación. Damos esta oportunidad para que estén mejor preparados para el futuro. Además, para los directivos, en este sentido, tenemos vacantes y las publicamos, todo es transparente, y la gente se puede apuntar. Tenemos un total de 500 personas al año que se van entre 6 meses y un año por motivos de proyectos o por petición propia”.

Así mismo, Víctor Manuel Rodríguez Romero resalta el hecho que “Santander da la oportunidad para poder desarrollarse como persona y profesional en otros países en los que tenemos filiales. En Santander tenemos diversos programas en los que en una estancia de 3 a 6 meses una persona va a otro país a vivir la experiencia internacional. Por otro lado, tenemos la expatriación tradicional, que depende mucho del momento en que tu empresa se encuentre. En este momento solo tenemos 500 expatriados por el mundo”.

En relación a la figura del expatriado, todos nombran la figura del expatriado tradicional. A pesar de que los beneficios ya no sean los mismos que hace unos años, las empresas siguen prefiriendo mandar un expatriado ya que, según Dolores Sarrión “Es beneficioso para nosotros; Indra hoy en día tiene alrededor 325 expatriados”. En el otro extremo, Marta De las Casas: “Telefónica tiene alrededor de 10% de expatriados por el mundo. La verdad es que no nos sale rentable, pero a veces es imprescindible”.

Uno de los aspectos más destacados es la diferencia de estrategia que existe entorno a la retribución de una persona identificada como talento. Tanto Repsol, Telefónica, o KPMG utilizan políticas de retribución diferentes a la de aquellos profesionales

identificados dentro de la media. Mónica Cárdenas dice “ A los altos potenciales, les pagamos más, les ofrecemos bonos de retención, *stock options*, pero esto también se debe a que la exigencia a estos perfiles es mucho mayor. Es verdad que esa motivación monetaria dura poco, pero cuando tienes familia, sí que es importante. Además de la retribución salarial nos encargamos de que las personas con alto potencial tengan reconocimiento por parte de la empresa”.

Por otro lado, tanto Dolores Sarrión como Víctor Manuel Rodríguez Romero, están de acuerdo en que: “No se debe hacer una diferenciación a la hora de compensar a los trabajadores ya que pueden surgir descontentos y situaciones de tensión”. “ El salario ha sido un tema bastante debatido, pero creemos que la compensación tiene que ir ligada al desempeño, a la competitividad externa (cuánto paga el mercado), y a la competitividad interna. Entonces, ¿Por qué vamos a pagarle más a uno si está obteniendo los mismos resultados que una persona con talento?. Como conclusión, pensamos que al final lo que cuenta es que este colectivo tendrá una carrera más rápida y ese potencial, se realiza llegando a su máximo exponente”.

3.2.2.4. Desarrollo de talento

Una vez las organizaciones han conseguido aquel individuo estratégico para las posiciones críticas en la empresa, lo importante es que se les facilite un desarrollo acorde con su carrera profesional. En general, según afirman la mayor parte de los entrevistados “ Los individuos con alto potencial tienen una carrera profesional más rápida, por lo que su desarrollo será mayor en comparación a los demás profesionales”.

Almudena Rodríguez Tarodo afirma que “Los candidatos quieren saber cuál será su trayectoria profesional, su sueldo, y en cuanto tiempo. En Indra, a diferencia de otras consultorías, tenemos un sistema de roles organizados y un conjunto de puestos. No obstante ese rango de puestos es más amplio, por lo que te da la posibilidad de moverte más internamente. Quizás la carrera no es tan rápida, pero les ofrecemos más seguridad, que es uno de los factores que los profesionales buscan” . Por otro lado, Dolores Sarrión añade: “ Cuando una persona se incorpora dentro de nuestra organización, sí que

marcamos los roles, pero no es tan específico. Nosotros no realizamos una filosofía tan agresiva *up or out*²⁸, sino que, como decía Almudena, damos más oportunidades a los profesionales. Claro está que todo es estudiado, y hoy en día estamos pensando en implementar un modelo de *out* en ciertas posiciones”.

En Repsol según Mónica Cárdenas “Uno de nuestros valores es la transparencia, por lo que cada uno de los profesionales sabe su diagnóstico. Por eso, muchos de los profesionales se van porque no ven oportunidades, no consiguen tener un desarrollo profesional y muchos de ellos tampoco conocen bien su carrera técnica. Una de las herramientas que utilizamos de diagnóstico es *People Review*, la cual se utiliza periódicamente para analizar si son altos potenciales y nos encargamos de proyectar el futuro en la compañía. En este sentido, la gente se siente mejor en un entorno de transparencia donde sabrá que será de él. Nosotros medimos todo porque somos los que creemos que “Si no se mide, no se puede mejorar, y por eso estamos trabajando en mejorar la carrera técnica haciéndola más atractiva a través de oportunidades con las que puedas conocer tu actividad en otro entorno. Eso sí, la gente sabe las reglas del juego”.

A diferencia de estas últimas, Víctor Manuel Rodríguez Romero añade que “En Santander no nos permiten enseñar planes definidos. Actualmente hay diferentes líneas de negocio y la salida dentro de cada una de ellas es muy diferente. Pero a nivel general, no tenemos definidos un desarrollo profesional para el colectivo. Como te comenté anteriormente, estamos teniendo cambios de estructura y no se puede fijar esas líneas”.

Así mismo, Marta De las Casas comenta “Telefónica no es transparente a la hora de enseñar el plan de carrera. No tenemos un plan de carrera como otras empresas tan agresivo (*up or out*), sino más bien, ofrecemos un plan para todos que se adecúe al perfil de esa persona. Si quieres promocionarte, el grupo te dará oportunidades para que lo hagas, pero si te quieres quedar en el sitio, nadie vendrá a decirte lo que tienes que hacer”.

²⁸ Estrategia realizada por la mayor parte de las consultorías

En KPMG, como en la mayoría de las auditorías sí se conoce la trayectoria profesional de este colectivo, por lo que saben que será de ellos a los tres años de formar parte de la organización, asegura Carmen Herranz.

En cuestión a los programas de formación y desarrollo que la mayor parte desarrolla, se ha podido notar que la mayoría se centra en programas de directivos y no tanto en aquellos mandos intermedios donde se puede identificar gente con talento. A continuación se nombrarán algunos de los programas implementados por las organizaciones analizadas:

En Indra, Mari Carmen Moneva comenta “Tenemos diversos programas de formación. En general lo dividimos en programas de habilidades, donde los directivos se forman en mejora de comunicación, negociación. Y por otro lado, formación técnica. Esta última es muy importante en nuestra empresa porque al ser una empresa tecnológica, necesitan mantenerse muy al día de los cambios. Eso sí, estamos dándole vueltas al asunto, porque queremos pasar de programas tan estáticos a un concepto más parecido al de las universidades corporativas, donde haya una empresa de liderazgo donde se puedan desarrollar líderes globales. Necesitamos gente que gestione proyectos con todo lo que ello implica: planificación, gestión de proyectos, de personas etc...” Almudena, además añade “Indra es bastante nueva en esto, por lo que todavía nos queda mejorar en cuestión al talento y todo lo que ello comprende”.

En el Grupo Santander, Victor Manuel Rodríguez Romero nos comenta “ Hacemos revisiones de los perfiles de talento que tenemos dentro del grupo, y en base a su perfil, realizamos una formación y desarrollo individualizado mirando a las fortalezas y debilidades del individuo. Por consenso se decide si esa persona tendrá una rotación temporal, será destinado durante un período de tiempo a otro país o le ofreceremos formación específica dependiendo del nivel jerárquico en la empresa. Además, tenemos programas de desarrollo puro para potenciar las capacidades de esa persona, así como programas de *coaching* y *mentoring*. Como multinacional hemos creado un *set* general que se lleva a cabo en todas las oficinas presentes mundialmente y luego se adaptan pensando a lo local”.

Elena Mediavilla y Carmen Herranz se ocupan de contarme los planes de formación y desarrollo que tienen dentro de la organización. Primero, Elena comienza dando una

visión general de la situación, mientras que Carmen posteriormente profundiza sobre el asunto.

“Tener desarrollo profesional en KPMG es fácil, nosotros intentamos potenciar mucho a este colectivo. Piensa que cuando un *junior*²⁹ entra en nuestra organización a los dos años, ya tienes a tu cargo un equipo, por lo que es importante que esa persona esté preparada para exponerse a situaciones y experiencias que en otras empresas no tendrá. Aquí el desarrollo se traduce en la asunción de mayores responsabilidades y un ritmo de trabajo diferente. Por eso, el beneficio que tiene KPMG es que, el que aguanta llega lejos. Uno de los beneficios que KPMG tiene es que enseñamos el desarrollo profesional que tendrán dentro de la organización, por lo que tenemos plena transparencia en ese sentido, y cada uno sabe que, en determinado puesto, tendrá formaciones específicas para mejorar sus habilidades”, afirma Elena Mediavilla.

Además, Carmen añade “Nuestros planes de formación y desarrollo intentamos centrarlos dentro de un concepto denominado *global learning solution*, que significa desarrollar competencias tanto de impacto personal como técnico. En general en este tipo de formación, un 70% es de impacto general. El programa de formación específico para talento comienza en el puesto de manager y se denomina *Emerging leaders*. Este programa comienza con un *development center*, que te ayuda a detectar fortalezas y áreas a mejorar. Posteriormente, se centran en otras áreas, como *business writing*, presentaciones etc. El problema está en que este curso dura aproximadamente tres años y necesitamos dotarlo de contenido interesante. Dentro de este programa se incorporan sólo 67 personas en España”.

Este programa mencionado anteriormente en KPMG es implementado a nivel internacional, por lo que en cada país presente se llevará a cabo de la misma manera. De manera local, KPMG tiene un programa denominado “PAS” (Pre Admisión a Socio) donde durante dos años, aquellos que vienen identificados como posibles candidatos se les forma de manera específica porque las responsabilidades a nivel socio son mucho más exigentes de lo que los otros profesionales se enfrentan”.

Mónica Cárdenas y Jaime Martínez están de acuerdo en el tema de desarrollo. Ambos afirman, como se mencionó anteriormente que “En Repsol medimos todo, mediante

²⁹ Término utilizado en las empresas

diversas herramientas que nos facilitan esto. En términos de desarrollo tenemos *performanc*³⁰, donde el profesional establece unos objetivos con su superior, y en base a eso, si se cumplen o no, seguirá dentro del colectivo de talento y tendrá un desarrollo profesional más avanzado, proporcionándole *coaching*, paquetes retributivos interesantes. Por otro lado, tenemos *assesment centers*, que los utilizamos tanto para la selección de candidatos como para su desarrollo; hacemos 360°-180°, pero estos últimos en general son para directivos”.

En este sentido, Telefónica es de las más innovadoras. Marta De las Casas comenta “Telefónica es de las pocas que tiene su propia universidad, entre las mejores. Está en Barcelona, a las afueras. En mi opinión asistir a Universitat Telefónica es de las mejores experiencias tanto como experiencia de usuarios como lo que verdaderamente es. Este está enfocado a directivos y gente con potencial. La inversión que realizamos es enorme, traemos a gente de todo el mundo para que asistan a los programas que llevamos a cabo. Tenemos un catálogo de programas, para los diferentes niveles, y mandamos al 80% de los casos de alto potencial, y los cursos en general duran como máximo una semana. Por otro lado también hacemos *mentoring* para la gente que llega nueva, y *coaching*, como no”.

Por último, como estrategia de desarrollo dentro de la empresa las organizaciones identificaron los planes de sucesión. Mónica Cárdenas nos da una breve definición de lo que esto es “ El plan de sucesión consiste en identificar posiciones claves/críticas y en el corto-medio plazo necesito identificar a esa persona dentro de la compañía”. Por otro lado añade la experiencia que ella tiene en Repsol: “Nosotros sí que planificamos. Para este proceso utilizamos herramientas (y creo que demasiadas) para determinar el perfil de esa persona y analizar si es bueno o no. Tengo que garantizarme que esa persona va a valer para ocupar ese puesto. Por eso también tenemos caracterizados cada uno de los perfiles, porque para cada uno de ellos las operaciones son diferentes. Para mí esto es gestión del talento”.

Mari Carmen Moneva, de Indra: “En relación con los planes de sucesión, nosotros pusimos más foco en, dónde me la juego tengo que analizar si tengo remplazo, y si por

³⁰ Término utilizado en las empresas

casualidades, no lo tengo, dónde lo busco y cómo lo preparo. Por eso, nosotros cambiamos nuestra manera de realizarlo. Nuestra filosofía es que tenemos un equipo con multicapacidades por lo que no solo identificamos un solo candidato, sino un conjunto de posibles sucesores para asegurarnos que ese puesto está cubierto”.

Marta De las Casas afirma “ En Telefónica definimos unos grupos de sucesión por diferentes áreas. Lo que está ocurriendo hoy en día es que estos son cada vez menos funcionales y más por capacidades. Cada país hace de forma local la identificación de posibles candidatos para la sucesión, y una vez recopilados todos, se sacan una serie de conclusiones seguidas por acciones. Cuando hay una vacante crítica, generalmente en puestos directivos, se lleva a cabo un proceso muy formal y estructurado. En este sentido, estamos intentado cambiarlo, queremos que se transforme y que haya más espacio para aquellas nuevas generaciones, que claramente piensan de manera tradicional. Sin embargo, esto es difícil por lo compleja que es esta compañía, por lo que, en la toma de decisiones para las sucesiones es muy tradicional y estructurado”.

3.2.3. Principales retos en las organizaciones

Los entrevistados identificaron algunos retos y mejoras que su organización debería tener presente para poder llevar a cabo en un futuro:

Indra: Dolores Sarrión, Almudena Rodríguez Tarodo y Mari Carmen Moneva creen que “Tenemos muchas cosas en las que mejorar, como por ejemplo, en nuestra marca empleador, o en tener una mayor flexibilidad, pero creo que uno de los grandes retos es movilidad a la gente, y que las competencias y el talento se intercambien y fluya. El problema está en que la gente está acostumbrada a incorporar del que se fia, pero esto no significa que esa persona tendrá las capacidades necesarias para entrar en la organización. Por otro lado, creo que tenemos que mejorar en la formación directiva, y crear una escuela de liderazgo con una visión más global”.

Repsol: Mónica Cárdenas “ Creo que debemos mejorar en mucho pero sobre todo en prestar más atención en lo local y hacer que nuestras estrategias no sean tan globales y únicas para todo el mundo. Por otro lado, creo que un reto que tiene Repsol es intentar concienciar a los profesionales que forman Repsol de la escasez de talento que hay, y hacer que los directivos sean más proactivos en este sentido. Y por último creo que el gran reto para nosotros es pensar de forma diferente. Es una empresa que está muy jerarquizada, por lo que intentar crear una empresa más plana, sería conveniente. Además, esta jerarquía implica que Repsol como empresa no sea flexible (aunque asegura que esta inflexibilidad ha supuesto beneficios para ellos).

Repsol: Jaime Martínez “ En mi opinión Repsol debería mejorar sobre el fast track. Nunca se ha planteado formalmente para perfiles específicos, y creo que esto es importante. Por otro lado, creo que la empresa debe utilizar mejor las herramientas para hacer búsquedas de tipo proactiva, y por último, mejorar el personal de convenio. El personal de convenio es el personal no técnico. Hasta hace poco, se regía con normas

muy propias, y desde hace dos años, se ha comenzado a individualizar más y no colectivizar tanto. No obstante, seguimos trabajando en esto”.

Santander: Víctor Manuel Rodríguez Romero “ Estamos en época de cambio, por lo que no podría decirte algo específico en lo que podríamos mejorar, porque serían muchas cosas. Quizás en lo que deberíamos seguir trabajando es, además de avanzar en la identificación general del talento, bajar nuestra gestión a niveles más generales, y como consecuencia diferentes países pongan a disposición su talento”.

Telefónica: Marta De las Casas “Creo que Telefónica tiene mucho que cambiar. En primer lugar, estamos viviendo una época de cambio, por lo que, necesitamos una evolución de capacidades. En Telefónica la gente no se va, está a gusto trabajando, pero eso, trae sus desventajas, que es que la media de trabajadores es muy alta, y necesitamos perfiles jóvenes para, como comenté anteriormente, pensar de manera disruptiva. Además, necesitamos flexibilizarnos más, me explico, hacemos muchas cosas y bien, pero la velocidad a las que cambian las cosas es muy lenta (ya que hay una gran jerarquía dentro de la compañía), y eso necesita cambiar, porque somos una empresa que se mueve dentro de una industria cambiante y no podemos quedarnos atrasados”.

KPMG: Carmen Herranz: “Creo que hay que mejorar en cuestión del clima, la transparencia. Creo que hay transparencia a la hora de enseñar la carrera profesional pero que falla mucho la comunicación. Me explico, no creo que sea un fallo de comunicación interna, sino que la persona que se enfrenta al interesado, es quien da la imagen, y ahí es donde debemos mejorar, además de intentar incorporar el hábito de dar más retroalimentación y no esperar a la revisión final”.

4. Conclusiones de la investigación

Ya desde finales de los años '90 la literatura comenzó a preocuparse por una correcta gestión de las personas llevando el foco a aquellos individuos definidos como talento, debido a la falta de este tipo de perfiles en el mercado. Es indudable que hay escasez de talento y que será todavía peor si no se toman medidas al respecto, por lo que las empresas deben esforzarse en retener a las personas con alto potencial si quieren obtener una ventaja competitiva.

Este tema ha sido estudiado y debatido por la literatura, pero sin embargo no se ha conseguido llegar a ninguna solución en la práctica, por lo que las empresas siguen encontrando grandes problemas a la hora de encontrar talento. Diversos autores han propuesto múltiples definiciones de talento, cómo gestionar éste y que estrategias y políticas debería llevar a cabo una organización. Al analizar la cuestión creí que el tema debía ser estudiado desde un punto de vista más práctico y ver cómo las organizaciones estaban viviendo esta escasez de talento. Durante la segunda parte de la investigación se ha analizado la presente situación de las empresas y en que aspectos deberían mejorar.

El primer lugar aunque el esté presente en España desde el año 2005 (según afirma Almudena Rodríguez Tarodo de Indra), las organizaciones desde hace poco han comenzado a incluir dentro de sus programas “la gestión del talento”, mientras que todavía muchas de las direcciones de las empresas no se han concienciado de esta problemática. Por eso, todavía no han podido conseguir soluciones y medidas para batir esta problemática. Durante las entrevistas, todas las preguntas fueron muy similares, porque se partía de un guión, no obstante, las preguntas variaban dependiendo de la información facilitada por el entrevistado. Al revisar y analizar la información obtenida por las entrevistas llegué a la conclusión de que la mayor parte de las respuestas eran las muy similares y que casi todas seguían el mismo modelo, entonces ¿cómo es posible que se diferencien de la competencia si la mayoría ofrecen y venden lo mismo?.

Además, muchas de éstas afirmaban que estaban en época de cambio y que todavía les quedaba mucho por aprender, por lo que los argumentos se quedaban la mayor parte en

la teoría. Al haber entrevistado a aquellos responsables de Recursos Humanos, se han obtenido sus opiniones y las intenciones que ellos tienen a la hora de gestionar el talento. Sin embargo, sería interesante para futuras investigaciones comparar sus opiniones con las opiniones de los trabajadores para encontrar puntos débiles y fuertes en la gestión del talento global.

En todas las entrevistas hubo puntos interesantes que podrían ser analizados, y se pudieron descubrir claras diferencias y similitudes entre las mismas. Sin embargo, sólo dos de las 5 empresas me llamaron especialmente la atención. En primer lugar, KPMG y los programas ofrecidos, pero también hay que tener en cuenta que no es una multinacional española. En segundo lugar, Telefónica, que es entre todas las multinacionales españolas analizadas una de las más veteranas en cuestión de gestión de talento global. Aún así, creo que las multinacionales españolas tienen mucho camino que recorrer para llegar a una gestión del talento adecuada, y en vez de centrarse tanto en retención, paquetes retributivos, marca empleador, deberían poner principalmente el foco en transformarse en una empresa global, y atribuir el lema “*Think Globally, Act Locally*”.

Por otro lado otro de los errores que las empresas cometen es la manera de seleccionar el personal. Probablemente habrá candidatos que se sientan atraídos por la organización pero no tengan aquellos conocimientos técnicos que todas y cada una de ellas, según afirman en las entrevistas, buscan en el perfil, mientras que otros candidatos por simplemente ser considerado como alto potencial entra en la organización sin tener el mismo sentido de pertenencia. ¿Es esto justo? Puede que sí, pero las empresas deberían replantearse el sistema de selección ya que probablemente estén dejando a muchos en el camino que tengan ganas de aprender y dar lo mejor de sí mismos. Este es el tipo de persona que debería ser considerado talento.

Finalmente, son muchos los retos a los que las empresas españolas deberán enfrentarse y tener en cuenta a la hora de hacer mención a la gestión del talento. En el caso que las organizaciones sigan en línea con lo que llevan haciendo hasta ahora deberían

replantearse estrategias diferentes para la atracción y la retención del candidato. Cuando se llevaron a cabo las entrevistas con los responsables muchos de ellos no sabían enumerar qué estrategias de atracción y retención tenía la empresa, pero una vez identificadas, no hacían una clara distinción entre ambas fases. Además, las organizaciones deberían innovar en los procesos que utilizan como atracción. En general solo una minoría de gente se lee la marca empleador de las organizaciones por lo que no se sabe lo que significa trabajar en la empresa hasta que no forma parte de ella, o el candidato no haya pasado una serie de innumerables test, entrevistas etc.

Sí, es un tema difícil que engloba diversos aspectos interconectados entre ellos pero es importante que las empresas, y no solo el departamento de Recursos Humanos, hagan un esfuerzo en hacer la gestión del talento como una prioridad, dejar la teoría de lado e intentar ponerlo en práctica.

5. Bibliografía

*Encuesta de población activa*2015, 22.01.15-last update. Available: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595 [2015, 02/11].

*Bolsa de Madrid, Precios de Sesión*2015, 03/15-last update [Homepage of Madrid, España], [Online]. Available: <http://www.bolsamadrid.es/esp/aspx/Mercados/Precios.aspx?indice=ESI100000000&punto=indice> [2015, 03/15].

*Cómo armonizar educación con empleo en España*2014, 2014/11/26-last update. Available: <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2014/noviembre/como-armonizar-educacion-empleo-espana/> [2015, 03/09].

*Guerra por el talento: es hora de cambiar el rumbo*2014, 30/07/2014-last update. Available: <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/guerra-porel talentoeshoradecambiarelrumbo.aspx> [2015, 02/11].

*The talent challenge: Adapting to growth*2014, .

Índice Global de Competitividad del talento: España ocupa el puesto 35 del índice Global de Competitividad del Talento (GTCI) 2013, .

*Políticas de expatriación en el contexto económico actual*2013, .

*Creating People Advantage 2012: Mastering HR Challenges in a Two-Speed World*2012, .

Encuesta sobre Escasez de Talento 2012, .

Universidades corporativas: las nuevas gestoras del conocimiento 2012, .

*Creating People Advantage 2011: Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times*2011, , Boston, MA.

Los trabajadores expatriados crecen el 4% a pesar de la crisis 2010, Unidad Editorial, Madrid, España.

Escasez mundial de talentos: por qué la marca como empleador es importante ahora,2009, .

Como enfrentar la escasez de talentos: 2008, 2008, .

"The battle for brainpower", 2006, [Online], no. Special Report: Talent, pp. 2015/03/08. Available from: <http://www.economist.com/node/7961894>.

¿Qué es la globalización? 2000, Abril, 2000-last update. Available: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm> [2015, 03/08].

La globalización: ¿Oportunidad o amenaza? 2000, Abril, 2000-last update. Available: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm> [2015, 03/08].

[Homepage of Real Academia Española], [Online]. Available: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=talento> [2015, 03/08].

[Homepage of Real Academia Española], [Online]. Available: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=inteligente> [2015, 03/08].

[Homepage of Real Academia Española], [Online]. Available: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=apta> [2015, 03/08].

Acerca del Grupo. Available: http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo.html [2015, 03/15].

Driving change through innovation. Available: <http://www.indracompany.com/en/sobre-indra/compania-global-de-ti> [2015, 03/15].

Perfil de compañía, te contamos cómo somos. Available: http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/ [2015, 03/15].

Quiénes somos. Available: http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/in_brief/quienessomos.shtml [2015, 03/15].

Al Ariss, A. 2014, *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Springer International Publishing.

Aparicio, L. 2014, *Las seis mayores empresas cotizadas controlan el 70% de la evolución de la Bolsa*, El País S.L, Madrid, España.

Arboledas Pin, R.J. & Lombardía García, P. 2014, *Global Thinking: la batalla por el talento*.

Armstrong, M. 2006, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edn, Kogan Page.

Arnao Eslava, E. 2013, 16/05/2013-last update, *Coaching en la gestión del capital humano*. Available: <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/coaching-en-la-gestion-del-capital-humano.php> [2015, 03/08].

- Aston, C. & Morton, L. 2005, "Managing talent for competitive advantage: taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*, vol. 4, no. 5, pp. 28-31.
- Ayhan, D. 2012, *Cultivating global talent*.
- Beardwell, J. & Claydon, T. 2007, *Human Resource Management: A contemporary Approach*, 5° edn, Pearson Education Limited, England.
- Belinchon, I. & Alarico, E. 2001, "Expatriación: ¿Oportunidad o Riesgo? La Función Internacional de Recursos Humanos", *Capital Humano*, vol. 146, pp. 32-35.
- Bjorkman, I. & Smale, A. 2010, "La gestión global del talento: Retos y Soluciones", *Universia Business Review*, vol. 27, no. Tercer Trimestre, pp. 30-43.
- Black, S.J., Gregersen, B.H., Mendenhall, E.M. & Stroh, K.L. 1999, *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley.
- Blanco Pintado, T. & Herrera Sánchez, J. 2013, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, 2° edn, ESIC, España.
- Blasco-López, F.M., Rodríguez-Tarodo, A. & Fernández-Lorez, S. 2014, "Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleador", *Universia Business Review*, , no. Cuarto Trimestre.
- Bolino, C.M. 2007, "Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations", *Journal of International Business Studies*, vol. 38.
- Bonache Pérez, J. & Cabrera Izquierdo, A. 2002, "Recursos humanos y ventaja competitiva" in *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, 1st edn, Prentice Hall, , pp. 3-26.
- Bonet, M. 2006, *La guerra por el talento*.
- Boudreau, W.J. & Ramstad, M.P. 2005, "Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition", *Human Resource Management*, vol. 44, no. 2, pp. 129-135.
- Briscoe, R.D. & Schuler, S.R. 2004, *International Human Resource Management*, 2° edn, Routledge, New York, NY.
- Cabrera, J. 2014, *Redarquía, mas allá de la jerarquía*. RASCGE.
- Caligiuri, M.P. & Dragoni, L. 2015, "Global leadership development" in *The Routledge Companion to International Human Resource Management*, eds. G.D. Collings, T. Wood & M.P. Caligiuri, 1° edn, Routledge, New York, NY.

- Cappelli, P. 2008, *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Castillo, M.Á. 2013, *La internacionalización en el sector energético: el reto de crear equipos transnacionales*.
- Chambers, G.E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, M.S. & Michaels, G.E. 1998, "The war for talent", *The McKinsey Quarterly*, vol. 3, pp. 1-8.
- Chang, J. 2003, "Ganar la batalla por el talento", *Harvard Deusto Business Review*, .
- Chiavenato, I. 2009, *Gestión del talento humano*, 3ª edn, McGraw Hill.
- Cohn, M.J., Khurana, R. & Reeves, L. 2005, "Growing Talent as if Your Business Depended on it", *Harvard Business Review*, , no. October.
- Collings, G.D. & Scullion, H. 2006, *Global Staffin*, 1º edn, Routledge, New York, NY.

- Collings, G.D., Scullion, H. & Morley, J.M. 2007, "Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives", *Journal of World Business*, vol. 42, pp. 198-213.
- Comorera Oltra, V. 2005, "Introducción al desarrollo del factor humano" in *Desarrollo del factor humano*, eds. P.M. Vilà Curós, A.C. Cuevas Díaz, C.J. Rodríguez-Serrano & J. Lorenzo Tejero, 1º edn, UOC, Barcelona, España, pp. 13-60.
- Cubeiro, J.C. 2008, "Presente y futuro del desarrollo de los talentos en España" in *Desarrollo del talento*, eds. J. Belda Blanco, J. Sourroulle Díez & J. Vañédz Menéndz, Pearson Educación S.A, España, pp. 350-363.
- Cushion, C., Nelson, L., Armour, J.L., Jones, R., Sandford, R. & O'Callaghan, C. 2010, *Coach Learning and Development: A Review of Literature*.
- Díaz Gil, A. 2013, *Employer Branding: cómo evitar la gestión de personas a golpe de talonario*, Wolters Kluwer España S.A.
- Eddy, J., Hall, D.J.S. & Robinson, R.S. 2006, "How global organizations develop local talent", *The McKinsey Quarterly*, vol. 3, pp. 6-8.
- Elegbe, J.A. 2010, *Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective*, Gower.
- Evans, P., Pucik, V. & Bjorkman, I. 2002, *The global challenge: International Human Resource Management*, 2º edn, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Faura Pascual, M. & Izquierdo Escalera, G. 2006, "La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave", *Boletín Económico de ICE*, vol. 2870, pp. 43-54.
- Feldman, C.D. & Thomas, C.D. 1992, "Career Management Issues Facing Expatriates", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, pp. 272-293.
- Fernández, T. & Mateos, M. 2014, *Así será tu vida de expatriado*.
- Fombrun, J.C. 1996, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.
- Friedman, A.B. 2009, "Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 12, no. 3, pp. 229-244.
- Gallardo-Gallardo, E., González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C. & Pardo-del-Val, M. 2012, "Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, no. 58, pp. 232-252.

- Glen, C. 2007, "Fostering talent opportunity: getting past first-base", *Strategic Direction*, vol. 23, no. 10, pp. 3-5.
- Gupta, A. 2001, "Talent Management Crisis", *Mid-american Journal of Business*, vol. 16, no. 2, pp. 4-5.
- Hawthorne, D. 2011, *Assessment Centers: Best Practices for Best Results*.
- Hewlett, A.S. & Rashid, R. 2010, "The Globe: The Battle for Female Talent in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, , no. May.
- Hillier-Fry, C. 2014, *Gestión internacional del capital humano*, 1º edn, Almuzara.
- Hillier-Fry, C. 2009, "Los nuevos retos de la gestión del talento", *Harvard Deusto Business Review*, , no. Octubre, pp. 35-47.
- Huselid, A.M., Beatty, W.R. & Becker, E.B. 2005, "'A Players' or 'A Positions'?: The Strategic Logic of Workforce Management", *Harvard Business Review*, , no. December, pp. 2015/03/08.
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C. & Díaz, J. 2008, *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*.
- Jokinen, T. 2005, "Global leadership competencies: a review and discussion", *Journal of European Industrial*, vol. 29, no. 3, pp. 199-216.
- Karaevli, A. & Hall, D.T. 2003, "Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge?", *Organizational Dynamics*, vol. 32, pp. 62-79.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. 2009, "Employees commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand", *Journal of Brand Management*, vol. 16.
- Kupfernagel, R. 2010, *The impact of a strong global Employer Brand in the war for talent*, Diplomatica Verlag GmbH, Leipzig, Alemania.
- León Fernández, R. & López Fernández Pelegrín, C. 2008, "Política de cantera o "equipo de los galácticos": cómo detectar y potenciar el talento interno" in *Desarrollo del talento*, eds. J. Belda Blanco, J. Sourroulle Díez & J. Valdés Menéndez, pp. 87-114.
- Leung, K.A., Maddux, W.W., Galinsky, D.A. & Chiu, C. 2008, "Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How", *American Psychologist*, vol. 63, no. 3, pp. 169-181.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. 2006, "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 139-154.

- Lincoln Zhu, P. 2013, "Global Talent Cultivation: Educational Mission in Globalization", *NUCB JOURNAL OF ECONOMICS AND INFORMATION SCIENCE*, vol. 58, no. 1, pp. 141-160.
- Lockwood, R.N. 2007, "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role", *SHRM Research Quarterly*, , pp. 1-12.
- López-Egea Gómez, S. 2005, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*.
- Luquero, M. 2014, "Redes Sociales y Procesos de Selección", *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, vol. 284, pp. 20.
- Mäkelä, K., Bjorkman, I. & Ehrnrooth, M. 2010, "How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent", *Journ of World Business*, vol. 45, pp. 134-142.
- McNulty, Y. 2015, "Expatriate return on investment: past, present and future" in *The Routledge Companion to International Human Resource Management*, Collings, G. David; Wood, T. Geoffrey; Caligiuri, M. Paula edn, Routledge, New York, NY.
- McNulty, Y., De Cieri, H. & Hutchings, K. 2009, "Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practises", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 6.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mínguez Moreno, A. 2012, *Situación demográfica, económica y laboral de las personas jóvenes*, Instituto de la Juventud, Madrid, España.
- Naz, A. 2014, "El perfil ideal del asignado internacional y los retos para las multinacionales españolas" in *Retos en la gestión internacional del capital humano*, eds. M. Ferrer Muñiz, J. Fernández Labrador & A. Eleta Arizkuren, 1º edn, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España, pp. 247-273.
- Núñez Val de, Teresa María 1994, *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España: Su realidad actual y su diseño del cambio*, RIALP, S.A, España.
- Osland, S.J. 2008, "Overview of the global leadership literature" in *Global Leadership: Research, Practice and Development*, eds. E.M. Mendenhall, S.J. Osland, A. Bird, R.G. Oddou & L.M. Maznevski, 1º edn, Routledge, New York, NY, pp. 34-64.
- Pérez Izquierdo, O. 2014, "Gestión del talento internacional. Reflexiones desde la práctica" in *Retos en la gestión internacional del capital humano*, eds. M. Ferrer Muñiz, J. Fernández Labrador & A. Eleta Arizkuren, 1º edn, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España, pp. 285-298.

- Polanco Pantoja, Y.V. 2013, "El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados", *Análisis Económico*, [Online], vol. XXVIII, no. 67, pp. 77-91. Available from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>.
- Quintana Pastor, P. 2012, "Talento y movilidad de los Recursos Humanos" in *Globalización, marco legal y estrategias de Recursos Humanos*, eds. F. Piñero Moreno & G. Pereira, Wolters Kluwer España, S.A., , pp. 89-104.
- Ramírez Coronado, L.J. 2001, "Reseña de: "¿Qué es la globalización? Falacias de la globalismo, respuestas a la globalización" de Ulrich Beck", *Frontera Norte*, vol. 13, no. 25, pp. 1-7.
- Sánchez, J.M. 2008, "Desarrollo del talento en la industria" in *Desarrollo del talento*, eds. J. Belda Blanco, J. Sourroulle Díez & J. Valdés Menéndez, Pearson Educación, S.A., , pp. 115-142.
- Schmidt, C., Mansson, S. & Dolles, H. 2013, "Managing talents for global leadership positions in MNCs: Responding to the challenges in China", *Asian Business & Management*, vol. 12, pp. 477-496.
- Schwab, K. 2011, *The Global Competitiveness 2011-2012*.
- Scott, L.D. 2007, *Preparing Leaders for Tomorrow- Succession Planning for the Boca Raton Fire Rescue Services Department*, Boca Raton, Florida.
- Scullion, H. & Collings, G.D. 2011, *Global Talent Management*, 1º edn, Routledge, New York, NY.
- Scullion, H., Collings, G.D. & Caligiuri, M.P. 2010, "Global talent management", *Journ of World Business*, vol. 45, no. 2.
- Serna Castillo, C. 2009, *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*, Area de Conocimiento y Documentación EOI.
- Shah, R. 2011, *Shifting HR from a Reactive Process to a Proactive Business Service*.
- Short, T., Cameron, R., Morrison, A., Piip, J. & Ebrahimi, M. 2014, *Mentoring and Coaching: A literature Review for the Rail Industry*.
- Simín, C. & Allard, G. 2007, *Generación "Y" y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*.
- Smart, D.B. 1999, *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*, Prentice Hall Press.
- Sparrow, P. & Hiltrop, J. 1994, *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall.

- Stahl, K.G., Bjorkman, I., Ferndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, M.P. 2012, *Global Talent Management: How leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*, Fontainebleau, France.
- Stahl, K.G., Bjorkman, I. & Morris, S.S. 2012, *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Inc.
- Sullivan, J. 2004, *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*.
- Talbot, C. & Flynn, N. 1996, "Strategy and strategists in UK local government", *Journal of Management Development*, vol. 15, no. 2, pp. 24-37.
- Tarique, I. & Schuler, S.R. 2012, *Global Talent Management Literature Review*.
- Tarique, I. & Shuler, S.R. 2010, "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, vol. 45, pp. 122-133.
- Tung, L.R. 2008, "Human capital or talent flows: Implications for future directions in Research on Asia Pacific", *Asia Pacific Business Review*, vol. 14, no. 4.
- Zenger, J. 2014, *The 6 competencies global leaders need to succeed*, 1^o edn.

5.1 Anexo I: Guión de entrevista semi-estructurada

Objetivos de la entrevista

Extraer conclusiones sobre la situación actual de las empresas españolas en la gestión del talento mediante la comparación de cada una de ellas.

- ¿Cómo definiría talento?
- ¿Cuántas personas incluís dentro del grupo de talento?
- ¿Qué tenéis más en cuenta, habilidades técnicas o personales?
- ¿Os definiríais como una multinacional o una empresa global?
- ¿Cómo identificáis el talento?
- ¿Compráis o formáis el talento?
- ¿Qué estrategias de atracción y retención tenéis?
- ¿Porqué vuestra empresa y no la competencia?
- ¿En general tiene el individuo un plan de carrera definido dentro de la empresa?
- ¿Qué planes de movilidad geográfica tenéis dentro de la organización?
- ¿Qué formación ofrecéis para este colectivo?
- ¿Cuáles son los principales retos de la organización?